

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

**Ecole Nationale Supérieure de Management  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**THEME :**

---

**Audit des ressources humaines, outil  
d'amélioration des pratiques de la Gestion des  
Ressources Humaines.**

**Cas : COSIDER Travaux Publics.**

---

Présenté par :

**Melle CHEDRI MAAMAR Sara.**

Encadré par :

**Professeure MESSAID Amina.**

**1<sup>ère</sup> promotion.  
Année Universitaire 2012/2013.**

# SOMMAIRE

*Résumé en Arabe*

*Résumé en Français*

*Abstract*

*Remerciement*

*Liste des abréviations*

*Liste des tableaux*

*Liste des schémas*

**INTRODUCTION GENERALE..... 01**

**CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE..... 06**

*Section 1 : La gestion des ressources humaines..... 08*

*Section 2 : Aperçu sur l'audit interne et l'audit social..... 16*

*Section 3 : Le point sur l'audit des ressources humaines .....30*

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ETAT DES LIEUX..... 40**

*Section 1 : la méthodologie de recherche .....42*

*Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 43*

*Section 3 : Analyse de la situation générale en matière de GRH.....49*

**CHAPITRE III : DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT, RESULTATS**

***ET SYNTHESE DE LA RECHERCHE.....61***

*Section1 : Méthodologie de l'audit des ressources humaines et déroulement de la mission.....63*

*Section 2 : Résultats, synthèse de la mission d'audit des ressources humaines..... 82*

*Section 3 : Suggestions et recommandations.....97*

**CONCLUSION GENERALE.....100**

**BIBLIOGRAPHIE.**

**ANNEXES.**

## مراجعة الموارد البشرية، أداة لتحسين تسيير وإدارة الموارد البشرية.

### الملخص:

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة متغيرة باستمرار وتحاول التعامل مع هذه التحديات، وتستند في المقام الأول على مواردها البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي الذي يساهم في الأداء العام. إن المراجعة الاجتماعية هي الأداة التي تستخدمها المؤسسة لتحسين تسيير وإدارة الموارد البشرية ودعم اتخاذ القرار. هذا البحث تناول الجانب النظري والتطبيقي للمراجعة الاجتماعية أي مراجعة الموارد البشرية وتظهر أهمية هذا الموضوع في القيمة المضافة التي تتولد من الاقتراحات والتوصيات المقدمة لتصحيح وتحسين نقاط الضعف وأوجه القصور المشار إليها. وقد حاولنا في البداية التعرف على الوضع العام للمؤسسة المستقبلية كوسيدير TP وعلى الوضع الخاص لإدارة الموارد البشرية، وبعد ذلك قمنا بإجراء مراجعة لوظيفة الموارد البشرية الخاص بمشروع بناء سد تقوم بإنجازه هذه المؤسسة من أجل تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات من أجل تحسين ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في شركة البناء العمومية كوسيدير TP.

### كلمات البحث:

إدارة الموارد البشرية، المراجعة الداخلية، مراجعة الاجتماعية، مراجعة الموارد البشرية.

## **AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, OUTIL D'AMELIORATION DES PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

### **Résumé :**

Aujourd'hui, les entreprises activent dans un environnement en perpétuelle mutation. C'est ainsi qu'elles essayent de faire face aux défis présents et de se différencier en se basant principalement sur sa ressource humaine comme principale composante contribuant à la performance globale. L'audit social est un outil d'amélioration de la gestion des ressources humaines et d'aide à la décision. Ce travail de recherche aborde un champ réduit de l'audit social à savoir l'audit des ressources humaines. L'importance de ce sujet apparaît dans la valeur ajoutée que génère les recommandations faites en vue de corriger et d'améliorer les faiblesses, les dysfonctionnements et les carences constatés.

Nous avons tenté tout au long de notre travail de cerner d'abord la situation générale de COSIDER TP –notre lieu de stage- en matière de Gestion des Ressources Humaines et par la suite de mener un audit de la fonction ressources humaines d'un chantier de réalisation d'un barrage dont l'entreprise COSIDER TP est l'entrepreneur de travaux afin de faire ressortir les points forts et les points faibles ainsi que les suggestions et recommandations pour améliorer les pratiques de la GRH au sein de cette entreprise de travaux publics.

### **Mots clés :**

Gestion des ressources humaines, audit interne, audit social, audit des ressources humaines.

## **AUDIT OF HUMAN RESOURCES, TOOL FOR IMPROVING PRACTICE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.**

### **Abstract:**

Today, companies perform in a perpetually changing environment where they try to differentiate themselves and cope with the current challenges. This differentiation is based primarily on its human resources considering it as the main component contributing to the overall performance. Social audit is a tool to improve human resources management and decision support. This research deals with a limited field of social auditing, namely human resources audit. The importance of this subject appears in the added value generated by the recommendations made to correct and improve the weaknesses, shortcomings and deficiencies noted.

We have tried throughout our work to first understand the general situation of COSIDER TP -our place of training - in the management of human resources and then to conduct an audit of the human resources function of a project of making a dam on which COSIDER TP is the work's contractor to highlight the strengths and weaknesses as well as suggestions and recommendations to improve the HRM practices in the public construction company.

### **Keywords:**

Human resource Management, internal audit, social audit, human resources audit.

## Remerciements

*Je rends grâce à dieu de m'avoir donné, le courage, la volonté, ainsi que la conscience d'avoir pu réaliser ce modeste travail.*

*A peine ai-je franchi le seuil de l'entreprise, j'ai vu en votre personne l'exemple même à suivre. Avant de me laisser emporter par cette envolée poétique, laissez-moi vous remercier Mr Djamal BOUABID pour votre attention, votre aide, bien au-delà de ce que je pouvais espérer. J'espère que ce travail sera le pionnier d'une longue chaîne de collaborations.*

*Mes vifs remerciements à mon encadreur Mme Amina MESSAID pour son aide précieuse qu'elle m'a apportée.*

*Mes sincères remerciements et mes gratitude à vous Mr Sliman TIABI, « vous êtes mon exemple».*

*Je remercie ainsi Mr GANI, Mr MEREZKANE.*

*Je remercie un à un, tout le personnel de la direction d'audit de COSIDER TP, qui m'a apporté son aide et avec lequel une amitié s'est spontanément tissée.*

*A toute l'équipe : Mlle MERROUANE, Mlle HOUFAFE KHOUFAFE, Mr KEDDACHE, Mr GUELIB, Mr BOUMERDJANE qui était à toute heure et en tout temps présente.*

*Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille. Son encouragement et sa présence m'ont été d'un grand réconfort. Je remercie ainsi toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## **LISTE DES ABREVIATIONS :**

| <b>Abréviation</b> | <b>Signification</b>   |
|--------------------|--|
| AACIA              | Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens. |
| AI                 | Audit interne.   |
| Audit RH           | Audit des ressources humaines.                               |
| ANEM               | Agence Nationale de l'Emploi de la Main d'œuvre.             |
| BTPH               | Bâtiments, Travaux Publics et Habitats.                      |
| CAC                | commissaire aux comptes.                                     |
| CV                 | curriculum vitae   |
| DCA                | Direction central d'audit.                                   |
| DG                 | Directeur Général.   |
| DRH                | Directeur des Ressources Humaines.                           |
| EPE                | Entreprise Publiques Economique.                             |
| GRH                | Gestion des Ressources Humaines.                             |
| GPEC               | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.       |
| IAS                | Institut international de l'audit social                     |
| ICV                | l'indemnité de conventionnement de véhicule.                 |
| IFACI              | Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Interne.      |
| IFK                | Indemnité Forfaitaire Kilométrique                           |
| IZCV               | Indemnité de Zone et Condition de Vie                        |
| IIA                | Institute International of Auditors                          |
| ISGP               | Institut Supérieur de Gestion et de Planification.           |
| ISO                | International Standard of Organization.                      |
| MAIN               | Maintenance.   |
| MPA                | Modalités Pratiques d'Application.                           |
| OIT                | Organisation Internationale de Travail.                      |
| PDG                | Président Directeur Général                                  |
| QCI                | Questionnaires de Contrôle Interne                           |
| RH                 | Ressources Humaines.   |
| Tech               | Technique.   |
| TP                 | Travaux Publics.   |
| SMI                | Système Management Intégré.                                  |

## LISTE DES TABLEAUX

---

| N° | Titre du tableau   | Page |
|----|--|------|
| 1  | Evolution de la fonction ressources humaines à travers les siècles   | 09   |
| 2  | synthèse de l'évolution de l'audit.  | 17   |
| 3  | Les différentes formes de l'audit.   | 21   |
| 4  | Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix.                    | 23   |
| 5  | Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification.         | 24   |
| 6  | Les types de l'audit social.   | 28   |
| 7  | Audit social appliqué au management des ressources humaines.   | 33   |
| 8  | Présentation des différents types d'audit des ressources humaines.   | 34   |
| 9  | Les indicateurs de problèmes et de diagnostic de causes des écarts.  | 36   |
| 10 | Champ d'application de l'audit.  | 66   |
| 11 | les effectifs du chantier de réalisation du barrage de LAGHOUAT travaillants avec contrats CDD.                      | 68   |
| 12 | les effectifs du chantier de réalisation du barrage de LAGHOUAT travaillants avec contrats à durée indéterminée CDI. | 70   |
| 13 | la préparation de la mission d'audit.  | 74   |
| 14 | Avantages et inconvénients des outils de collecte des informations.  | 78   |
| 15 | la réalisation de l'audit.   | 80   |
| 16 | le rapport d'audit.  | 81   |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 17 | Suivi des recommandations d'audit.   | 82 |
| 18 | les départs des dix cadres qualifiés de l'année 2012.  | 84 |
| 19 | La qualification du personnel d'encadrement du chantier étudié et leur classification.   | 85 |
| 20 | Qualification du personnel d'encadrement par collectif homogène.   | 87 |
| 21 | Classification du personnel d'encadrement par collectif homogène.  | 88 |
| 22 | Salaire moyen par collectif homogène.  | 90 |
| 23 | les heures supplémentaires.  | 92 |
| 24 | Cumul de prime de responsabilité avec les heures supplémentaires.  | 92 |
| 25 | Exemple d'attribution de l'indemnité de conventionnement de véhicule pour le personnel déplacé et logé dans la base vie de l'entreprise. | 93 |
| 26 | Exemple d'attribution de l'indemnité forfaitaire kilométrique pour des salariés qui ne disposent pas d'un véhicule de service.           | 93 |
| 27 | Exemple d'attribution de remboursement des frais de transport pour le personnel qui bénéficie de l'indemnité forfaitaire kilométrique.   | 94 |
| 28 | Exemple de non-respect du montant de l'IFK.  | 94 |
| 29 | L'attribution arbitraire de l'indemnité de zone et condition de vie.   | 95 |
| 30 | Le cumul de l'indemnité de zone et condition de vie avec les frais de mission.   | 96 |
| 31 | Les registres légaux.  | 97 |

## LISTE DES SCHEMAS

---

| N° | Titre du schéma  | Page |
|----|--|------|
| 1  | Les activités de la GRH.                                 | 38   |
| 2  | L'organigramme de l'entreprise COSIDER TP.               | 47   |
| 3  | Séquentiel des activités de la procédure de recrutement. | 52   |
| 4  | L'organigramme du chantier étudié.                       | 71   |

# **INTRODUCTION GENERALE**

Le monde des affaires d'aujourd'hui est régi par la concurrence née des avancées technologiques et ce dans ses différents domaines d'activités. Les clients sont davantage exigeants. Les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'adapter ou sinon de disparaître.

Ainsi, et pour faire face aux défis économiques à venir, il est devenu impératif d'investir dans le capital humain, ressource inépuisable et source de réussite incontournable et indispensable à la pérennité de toute entreprise et au-delà à la stabilité économique, sociale et politique des pays.

La prise en charge de ce volet nécessite de gérer les hommes et les femmes qui contribuent à la pérennité de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs. Cette prise en charge se caractérise par la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines s'intéressant en permanence à la bonne gestion des procédures de l'emploi, de la rémunération, de la formation, des relations sociales,... De plus, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur de changement, champion de mobilisation (J-M- PERETTI, 2005).

Tous ces éléments d'évolution convergent vers un autre horizon, c'est l'audit social qui a fait l'objet de plusieurs publications telles que les travaux de VATIER Raymond (1982), CANDAU Pierre (1986), IGALENS Jacques et PERETTI Jean-Marie (1997), PERETTI Jean-Marie (2008), MEIGNANT Alain(2009), ... Ce type d'audit intervient dans plusieurs niveaux de la fonction des ressources humaines. On parle ainsi de l'audit des ressources humaines en terme plus adapté aux pratiques des entreprises Algériennes.

L'Algérie, à l'instar d'autres pays soucieux de la bonne gestion de la ressource humaine a instruit l'ensemble des acteurs économiques à introduire la fonction d'audit interne au sein de leur organisation. Cette fonction a pour principal objectif l'amélioration continue des dispositifs de contrôle. La notion d'audit interne n'étant plus perçue comme fonction financière mais touche pratiquement tous les domaines d'activité de l'entreprise y compris le volet des ressources humaines.

Selon CANDAU Pierre (1990), l'audit social permet d'analyser les faits, d'en tirer les écarts afin de faire ressortir les facteurs des risques et par la suite de proposer les recommandations nécessaires.

L'audit des ressources humaines est devenu un élément incontournable qui permet d'aider les entreprises à développer de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. C'est dans ce contexte donc, que s'inscrit notre question principale qui se présente comme suit :

**Comment l'audit des ressources humaines, peut contribuer à l'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines au sein de COSIDER TP?**

Cette question principale est précisée comme suit :

- Est-ce que la Gestion des Ressources Humaines au sein de COSIDER TP se base sur tous les outils et méthodes utilisés dans ce domaine ?
- Quelles sont les mesures et les outils à privilégier en vue d'améliorer les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise COSIDER TP ?

Afin de répondre à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : COSIDER TP se base uniquement sur quelques outils.
- Hypothèse 2 : L'audit des ressources humaines peut apporter des actions correctives à COSIDER TP pour faire face à certaines insuffisances.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons pris comme exemple l'entreprise qui nous a donné l'occasion d'accomplir notre stage pratique, en l'occurrence COSIDER TP filiale du groupe COSIDER, vu l'importance qu'elle donne au facteur humain et à la fonction audit, ces dernières années, afin d'améliorer ses résultats et réaliser ses objectifs.

COSIDER TP est une entreprise publique économique activant dans le domaine des travaux publics, lequel secteur, a connu une dynamique et un développement croissant durant ces dernières années.

Les métiers de base de COSIDER TP sont : travaux ouvrages spéciaux, travaux ferroviaires, travaux infrastructures et travaux barrages. Ce sont donc ces métiers qui lui génèrent de la valeur ajoutée et du profit. C'est pour cette raison qu'on a choisi d'auditer la ressource humaine d'un chantier de réalisation d'un barrage pour expliquer son impact sur les résultats du chantier et mettre le point sur les domaines qui nécessitent des corrections, des améliorations et des modifications pour la réalisation des objectifs fixés.

L'audit des ressources humaines est un audit qui porte sur une composante sensible de l'organisation à savoir la ressource humaine. Il apporte une contribution à la valeur ajoutée

pour les actionnaires, les clients et pour le personnel en instaurant un climat de travail favorable ainsi que l'équité pour éviter les problèmes sociaux des salariés.

Nous avons choisi de traiter l'audit des ressources humaines pour attirer l'attention sur ce sujet du fait de l'importance de ce champ d'audit au sein de l'organisation.

Ce choix se justifie en raison des enjeux liés à la fonction ressources humaines et aux risques qu'elle présente lors de sa non-conformité aux règles, aux procédures et aux normes. L'audit RH vise à détecter les forces et les faiblesses de la gestion des ressources humaines ainsi que ses risques. Il a pour but aussi d'améliorer les pratiques de la gestion des ressources humaines à travers les recommandations formulées. Il s'agit donc de comprendre ce qui se passe au sein de la fonction ressources humaines pour arriver à des actions de redressement adéquates.

Dans notre mémoire, nous allons traiter l'aspect conformité qui représente un premier niveau d'audit de la fonction ressources humaines et celui pratiqué à COSIDER TP. Cet audit permet donc de détecter les dysfonctionnements et les anomalies par rapport au respect de la réglementation, des exigences législatives et des procédures internes afin d'identifier les pistes d'amélioration potentielles. Mais aussi, il sert comme une bonne base pour mener et élargir l'audit à d'autres niveaux plus complexes. On voulait aussi s'assurer qu'on respecte les évolutions réglementaires et qu'on agit conformément aux lois sociales.

C'est pour ces raisons que l'audit des ressources humaines est devenu indispensable pour l'entreprise et que son traitement comme sujet de recherche nous a paru intéressant.

Pour cela, nous avons structuré notre travail comme suit :

Le premier chapitre intitulé «**cadre conceptuel de la recherche**» où nous donnons un aperçu sur la GRH, l'audit interne, l'audit social et mettre le point sur l'audit des ressources humaines qui est en relation directe avec l'étude empirique pour que le lecteur puisse comprendre les concepts de base qu'on trouvera dans le cadre du cas pratique.

Le deuxième chapitre «**méthodologie de recherche et état des lieux**» : nous exposerons la méthodologie de recherche, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil, par la suite nous analyserons la situation générale en matière de GRH à COSIDER TP.

Enfin, dans le dernier chapitre, intitulé «**déroulement de la mission d'audit RH, résultats et synthèse de la recherche**», nous allons exposer le déroulement de la mission

d'audit des ressources humaines, ses résultats et enfin présenter les recommandations émises et utiles à l'amélioration de la fonction ressources humaines du chantier étudié.

# **CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Le passage remarquable de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines a changé la place des hommes et des femmes dans l'entreprise ainsi que leur conception stratégique au sein de celle-ci. Ce n'est qu'à partir des années 80 que sont apparus les divers outils de gestion des ressources humaines, entre autres, l'audit social.

L'audit social est une activité qui s'est développée avec le développement des différents domaines d'étude des RH. Il représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

L'audit des ressources humaines appartient au champ de l'audit social, il traite donc des aspects plus réduits.

Le présent chapitre a pour but de cerner un cadre conceptuel de la recherche en détaillant certains aspects que nous avons traités au cours de notre cas pratique. La première section de ce chapitre nous introduit à la GRH, sa définition et ses politiques. Nous aborderons dans une deuxième section, quelques notions sur l'audit interne, l'audit social, évolution, définitions, caractéristiques,... Dans une troisième section, nous allons mettre le point sur l'audit des ressources humaines.

En effet, Les sections de ce chapitre sont les suivantes :

***Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines ;***

***Section 2 : Aperçu sur l'audit interne et l'audit social ;***

***Section 3 : Le point sur l'audit des ressources humaines.***

## **SECTION1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La gestion de l'entreprise est assurée par plusieurs éléments stratégiques tels que la gestion des opérations, la gestion financière, la recherche et développement ainsi que la gestion des ressources humaines.

Nombreux sont les chercheurs qui ont traité le sujet de la gestion des ressources humaines et chacun sa contribution et le volet évoqué : SEKIOU Lakhdar (2001), SOYER Jacques (2000), PERETTI Jean-Marie (2002), MEIGNANT Alain (2006),...

### **1.1 Emergence et évolution de la fonction ressources humaines :**

Aujourd'hui, l'entreprise survie dans un environnement qui change en permanence du fait de la globalisation des marchés, de l'évolution technologique ..., ce qui rend l'évolution de la gestion des ressources humaines nécessaire. Cela a été concrétisé par un nombre important de travaux de chercheurs à savoir :

- Frédéric TAYLOR 1880 (la parcellisation des tâches et la spécialisation, l'amélioration de la formation des salariés, l'exploitation maximum de la force de travail sont des facteurs essentiels pour l'augmentation de la productivité ainsi que la syndicalisation en 1920 et l'apparition des services de personnel).
- ELTON MAYO 1930 : l'école des relations humaines (le comportement des employés et l'influence du groupe sur les comportements individuels ainsi que l'importance de la satisfaction au travail qui s'atteint par la motivation et que cette dernière n'est pas seulement financière).
- De ce fait, le travail de E. MAYO a été source d'inspiration pour d'autres chercheurs qui ont poursuivi son expérience, on peut citer à titre d'exemple MASLOW et HERZBERG. Ces derniers ont développé la notion des besoins et satisfaction des individus au travail, la communication et la participation.

Après 1970, les entreprises se réfèrent beaucoup plus à la GRH qu'à la gestion de personnel du fait de l'intérêt qu'accorde la GRH aux dimensions sociale et culturelle de l'organisation.

La fonction ressources humaines a donc pu avoir les mêmes statuts que les autres fonctions dans l'entreprise. Le rôle et les responsabilités du gestionnaire du personnel ont été développés en touchant plusieurs aspects dans l'organisation tels que la participation à la prise des décisions, l'élaboration des stratégies, le développement des conditions de travail...

**Tableau N° 1 :** Evolution de la fonction RH à travers les siècles.

| Etapes     | Evolution   |
|------------|---|
| 1850- 1900 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-non existence formelle de la fonction personnel.</li> <li>-recrutement direct par le superviseur ou par l'employeur.</li> <li>-centralisation des taches : paie et comptabilité relèvent de la direction.</li> <li>-confrontation dans les usines à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle.</li> </ul>         |
| 1900- 1940 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations.</li> <li>-transformation des secrétariats sociaux en services de personnel(SP).</li> <li>-tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs.</li> <li>-accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.</li> </ul> |
| 1940- 1960 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-croissance du syndicalisme de masse.</li> <li>-élargissement de la fonction personnel(GP).</li> <li>Développement des associations de professionnels en RH.</li> <li>-priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>  |
| 1960- 1980 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-maturation de la fonction RH.</li> <li>-accroissement de la législation du travail.</li> <li>-développement de l'informatique et de traitement de la paie.</li> <li>-influence des sciences du comportement dans l'amélioration des</li> </ul>  |

|            |  |
|------------|--|
|            | relations humaines.<br>-influence de l'approche systémique.  |
| 1980- 2000 | -même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.<br>-Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, emploi, santé et sécurité.<br>-Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations. |
| 2000- 2010 | -période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH.<br>-Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.  |

**Source :** ALIS David et Autres, « GRH une approche internationale », Edition De Boeck s.a, 2011 Université.2001. p15.

On peut dire alors que la fonction personnel a progressé avec le temps et devenue fonction stratégique du fait qu'on fixe aux ressources humaines des objectifs de développement. Cette évolution est le résultat du suivi des changements de l'environnement, de la réflexion et de la conception de l'homme au travail.

### **1.2 Définitions de la fonction ressources humaines :**

L'individu n'est plus considéré comme un simple facteur dans l'organisation, il contribue directement à la réalisation des objectifs stratégiques de son entreprise.

L'importance du facteur humain pour le bon fonctionnement de l'entreprise, incite à mettre en place une gestion rationnelle des ressources humaines pour assurer la qualité du personnel, de leur travail fourni et de renforcer la place concurrentielle de l'entreprise.

La fonction ressources humaines est une fonction de l'entreprise **«qui vise à réagir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en terme d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient»**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>LE GALL Jean-Marc, « la gestion des ressources humaines Que sais-je ?» Collection, PUF, Paris, P12, 2002.

La gestion des ressources humaines « **consiste en des mesures (politiques, procédures, etc...) et des activités (recrutement, etc...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation** »<sup>1</sup>

Pour déterminer la stratégie, les politiques et les objectifs de l'entreprise, on s'appuiera sur la ressource humaine qu'on doit acquérir, stimuler et développer. L'objectif principal de la gestion des ressources humaines est d'améliorer, optimiser la performance des individus et des collectifs pour pouvoir contribuer à la réalisation de la performance de l'organisation.

### **1.3 Les objectifs de la GRH :**

Chaque fonction dans l'organisation se fixe des objectifs spécifiques à elle pour bien contribuer à la réalisation de l'objectif globale de l'organisation

Selon J-M PERETTI, les DRH insistent sur trois objectifs:<sup>2</sup>

- Adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la ressource humaine.
- Optimiser des performances de la ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Pour la fonction ressources humaines, elle a pour objectifs principaux :

- *Attirer les compétences :*

Toute organisation a pour objectif d'avoir un capital humain suffisant et compétent pour la réalisation de ses missions et activités.

Pour cela, on donne une grande importance au processus d'acquisition, de sélection et de recrutement. Ces derniers sont passés par plusieurs méthodes différentes à savoir, le tirage au sort, cooptation, concours et examens professionnels, entretiens,...

---

<sup>1</sup> ALIS David et Autres, « GRH une approche internationale », Edition De Boeck s.a, 2011 Université.2001, p20.

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », 5eme édition, Edition Vuibert, Paris, 1998, P16.

- *Conserver la ressource humaine :*

Dans le passé, les organisations avaient tendance à préserver leur personnel, le fidéliser mais aujourd'hui avec les nouvelles exigences de l'environnement concurrentiel, elles cherchent à s'adapter en permanence avec cet environnement changeant. Pour cela, les organisations mettent en place des indicateurs, des systèmes pour détecter le personnel le plus compétent qui répond à leurs objectifs afin de l'encourager ainsi que prendre les mesures nécessaires vis-à-vis des défaillants.

On développe aussi la gestion des carrières, la promotion interne, des programmes de relève,...

- *Développer la ressource humaine :*

Pour assurer le développement des compétences du personnel, l'organisation introduit le concept de la formation permanente qui est déterminé en fonction des besoins. Aujourd'hui, on consacre des sommes importantes pour développer cet aspect.

La GRH a aussi comme objectif de motiver et de satisfaire le personnel par la mise en place des systèmes de rémunération incitatifs et favoriser la communication interne.

#### **1.4 Les activités de base de la GRH :**

##### **1.4.1 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH):**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est « **l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes** »<sup>1</sup>.

On peut dire alors que la GPRH est un processus qui est élaboré afin de chercher le personnel le plus approprié en quantité et en qualité pour répondre aux besoins et aux objectifs de l'organisation et des individus au moment nécessaire.

---

<sup>1</sup> ALIS David et Autres. Op.cit, p76.

Selon SEKIOU Lakhdar (2001), la planification stratégique des ressources humaines est un plan-référence qui sert à encadrer les activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés dans différents plans sectoriels de l'organisation et en proposant des moyens pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation.

#### 1.4.2 Le recrutement :

Le recrutement peut être défini comme étant « **le recrutement constitue le moment et le mode centraux d'interface entre l'entreprise et la société et, à ce titre, il intéresse de multiples parties prenantes extérieures à l'organisation qui chercheront à connaître, à évaluer, à orienter ou encadrer, voire à contrôler ou dénoncer, les manières de faire des firmes dans ce domaine** »<sup>1</sup>.

On peut dire aussi que le recrutement est l'ensemble des moyens et techniques pour repérer les candidats de qualité répondant aux besoins du poste. C'est un processus dont on va suivre une succession d'étapes ainsi que des opérations préparatoires bien définies : expression et analyse de la demande, définition du poste,... Ce processus doit prendre en considération les politiques, la stratégie et les procédures de l'organisation.

#### 1.4.3 La rémunération :

Au sein de toute entreprise, « **la rémunération est la pratique sociale la plus centrale. Elle est au cœur de la relation salariale. Sans salaire, il n'y aurait pas de salarié ! Dans toute entreprise, la direction est condamnée à se préoccuper des rémunérations, de leur niveau, de leur évolution, de leur hiérarchie.** »<sup>2</sup>

A partir de là, on peut dire qu'en contre partie du travail que l'individu fournit pour son organisation il reçoit une somme d'argent appelée « salaire ».

---

<sup>1</sup> CADIN, GUERIM, PICEYRE, PRALONG, « GRH : Pratiques et éléments de théorie », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P 300.

<sup>2</sup>L. CADIN, F.GUERIN, F. PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, cité par B GALAMBAUD, Si la GRH était de la gestion », édition Liaison, paris, 2002, P220.

Ainsi, la rémunération globale est composée de deux composantes :

- a. Rémunération directe : composée à son tour d'un salaire de base et des compléments collectifs et individualisés. Elle est déterminée par la législation, conventions collectives et le marché de référence.

Elle est ainsi déterminée en fonction du poste occupé, du temps de travail, de l'ancienneté, du diplôme détenu, de la situation familiale,...

- b. Rémunération indirecte : ce sont les avantages sociaux qui représentent des prestations hors salaire dont les salariés bénéficient tels que : la sécurité sociale, les pensions, épargne, absences rémunérées concernant les jours de maladie, de formation,...

#### 1.4.4 La formation :

La formation peut se définir comme suit « **apport de connaissances théoriques, techniques ou pratiques qui contribuent au développement intellectuel et social de l'individu** »<sup>1</sup>.

De plus, la formation représente un des secteurs clé de la gestion des ressources humaines. Elle est aussi considérée comme « **un réel investissement. C'est un levier puissant pour permettre aux directeurs opérationnels d'atteindre leurs objectifs, par la présence de collaborateurs compétents et motivés** »<sup>2</sup>.

De cette définition, on peut dire que :

- la formation permet au personnel de toutes catégories, les cadres, les professionnels ou les salariés d'augmenter leurs compétences afin de s'adapter à aux évolutions.
- elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel. De ce fait, elle est considérée comme un facteur de motivation.

La formation doit répondre, s'adapter aux besoins de l'organisation à chaque fois qu'ils se manifestent.

---

<sup>1</sup>BOMATI Yves, «dictionnaire de l'administration, les mots clés du vocabulaire administratif, Edition Studyramra, Levallois-Perret, 2012, P 243.

<sup>2</sup> HAEGEL Annick, « la boîte à outils des Ressources Humaines », Dunod, Paris 2012, P 126.

#### 1.4.5 La gestion des carrières :

On définit la gestion de carrière comme « **un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son acheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.** »<sup>1</sup>

Les salariés sont aujourd'hui très attentifs à la progression de leurs carrières. L'employé veut donc avoir des postes plus haut dans la hiérarchie tout au long de son parcours dans son organisation et considère que cette évolution est une suite au développement de son potentiel au sein de celle-ci.

La gestion des carrières permet de :

- Donner au salarié la possibilité de sélectionner les opportunités, de prendre ses décisions en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de son potentiel.
- Développer la ressource humaine au sein de son organisation en favorisant la promotion des plus qualifiés, plus compétents pour occuper des postes de plus haute responsabilité.
- Prévoir le départ des anciens et mettre à leurs places les salariés qu'on juge apte à occuper ces postes.
- Satisfaire les besoins des employés en matière d'accomplissement et d'appartenance.

#### 1.4.6 l'information et la communication :

Le responsable des ressources humaines assure la circulation de l'information au sein de l'entreprise, la conception des messages, la gestion des moyens : journal d'entreprise, affichage, intranet.

La gestion des ressources humaines est donc une pratique qui dépend d'une fonction propre à elle. Elle a pour objectif d'attirer et d'acquérir la main d'œuvre nécessaire ayant la meilleure qualification possible afin d'occuper les postes adéquats en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ALIS David et Autres. Op.cit, p399.

Cette fonction ne cesse à se développer. Cela apparaît à travers les nouvelles pratiques de la GRH, comme celles présentées dans les travaux de Bernard MARTONY et Daniel CROZET (2005) dans leur ouvrage « gestion des ressources humaines » on peut citer entre autres le développement de la formation, les nouvelles exigences des employés et la difficulté de recrutement, la généralisation de la rémunération variable ainsi que la gestion stratégique des ressources humaines.

Enfin, on peut dire que la fonction ressources humaines suit les évolutions de l'environnement et ses exigences et devient une base importante pour le développement de l'entreprise. Ce qui rend utile et même obligatoire de mener un audit social ou bien un audit plus réduit à savoir l'audit des ressources humaines.

## **SECTION2 : APPERCU SUR L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT SOCIAL**

Avant de parler de l'Audit Social, on a jugé utile d'aborder en premier lieu quelques notions sur l'audit interne.

### **2.1. L'audit interne:**

Depuis longtemps, les entreprises utilisent l'audit pour détecter les dysfonctionnements et les anomalies et par la suite de proposer les actions correctrices qu'on juge pertinentes, aux défaillances constatées.

#### **2.1.1 Evolution de l'audit interne :**

##### **Apparition et évolution de l'audit interne:**

Selon le Dictionnaire Français: Larousse : Audit « Procédure de contrôle de l'exécution des objectifs d'une entreprise ». Auditionner « Action d'entendre, d'écouter ... ». Auditif (ve) « Qui concerne l'audition ». Auditeur (trice) « Personne(s) qui écoute ... »

En anglais « to audit » veut dire vérifier, inspecter.

Nous exposerons dans le tableau suivant les principales étapes d'évolution historique de l'audit selon Lionel COLLINS et Gérard VALIN (1992) dans leur ouvrage « audit et contrôle interne ».

**Tableau N°2:** synthèse de l'évolution de l'audit.

| Période                     | Prescripteur de l'audit                       | auditeurs   | Objectifs de l'audit   |
|-----------------------------|---|---|--|
| 1) 2000 avant Christ à 1700 | Rois, empereurs, églises et états             | Clercs ou écrivains.  | Punir les voleurs pour les détournements de fonds.<br>Protéger le patrimoine.  |
| 2) 1700 à 1850              | Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaire. | comptables  | Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs.<br>Protéger le patrimoine.  |
| 3) 1850 à 1900              | Etats et actionnaires                         | Professionnels de la comptabilité ou juristes.              | Eviter les fraudes et attester la fiabilité des bilans.  |
| 4) 1900 à 1940              | Etats et actionnaires.                        | Professionnels d'audit et de la comptabilité.               | Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques  |
| 5) 1940 à 1970              | Etats, banques et actionnaires.               | Professionnels d'audit et de la comptabilité.               | Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.   |
| 6) 1970 à 1990              | Etats, tiers et actionnaires                  | Professionnels d'audit et de la comptabilité et du conseil. | Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit.   |
| 7) A partir de 1990         | Etats, tiers et actionnaires                  | Professionnels d'audit et du conseil.                       | Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes.<br>Protection contre la fraude internationale. |

**Source** : COLLINS Lionel et VALIN Gérard, audit et contrôle interne, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1992, P17.

On remarque d'après le tableau, que l'ensemble des auditeurs étaient, au début, externes. Par la suite, les entreprises ont trouvé utile de développer en interne, cette activité. Les raisons de cette évolution peuvent être liées au coût de l'audit externe, à la fiabilité et la crédibilité des constatations des auditeurs externes, compte tenu des risques de conflit d'intérêts qui peuvent s'y présenter. Ces situations ont contribué au développement d'une fonction « Audit » à l'intérieur même de l'organisation, vu l'assurance qu'elle peut apporter aux décideurs de l'entreprise sur la qualité de ses contrôles internes.

En 1949, aux USA on a créé Institute International of Auditors (IIA) qui a pour objectifs de définir :

- Les règles d'éthique professionnelles,
- Les objectifs d'activités des auditeurs.

L'apparition de l'audit interne en France été en 1964. On a ainsi crée l'Association Française des Contrôleurs Interne qui devient en 1974 l'Institut Français des Contrôleurs Interne (IFACI) affiliée à l'IIA.

### **L'audit interne en Algérie :**

Le législateur algérien a consacré l'article de la loi 88 /01 (article 40) pour la fonction d'audit interne portant orientation sur les Entreprise Publiques Economiques (EPE). Mais dans la pratique, cette profession n'a pas trouvé une évolution remarquable telle qu'elle est aujourd'hui dans les autres pays et cela s'explique surtout par l'absence d'un cadre institutionnel régissant ses différents aspects. Ce qui explique la différence de pratique d'audit interne au sein des entreprises Algériennes malgré qu'on lui consacre une place importante dans leurs organigrammes. L'audit interne est structuré, soit en direction, soit en cellule liée directement au DG ou au PDG.

Aussi, on a consacré des formations d'auditeurs dans quelques centres de formation ex Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP), Institut Algérien des Hautes Etudes Financières IAHEF,...et il y a aussi un certain nombre de séminaires qu'organisent les entreprises de temps en temps pour former leurs auditeurs.

L'audit interne a aussi son organisation professionnelle qui est « l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens » (AACIA) qui a pour objectifs et missions de développer l'audit interne en Algérie.

### **2.1.2 Définitions de l'audit interne :**

**Selon l'IIA (the Institute international of auditors) en 1999**, « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les 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, de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»<sup>1</sup>

**Selon VATIER Raymond, dans son ouvrage « audit de la gestion sociales »** : « L'audit est un outil qui apporte à l'entreprise :

- Des moyens de détection des risques courus et des dysfonctionnements qui les ont provoqués, et peuvent les amplifier ;
- Des garanties :
  - ✓ Sur la validité des chiffres et des informations produites par le système lui-même,
  - ✓ Sur la qualité de la gestion assurée à divers niveaux,
  - ✓ Sur la pérennité de l'entreprise et la valeur des sécurités et contrôles,
- Des éléments susceptibles d'être prise en compte dans les décisions à venir. »<sup>2</sup>

**Selon L.B. Sawyer de l'Institute of Internal Auditors**, l'audit est « une appréciation indépendante des diverses opérations et contrôle d'une entreprise, pour déterminer si des politiques et des procédures sont suivies, si des normes établies sont atteintes ou dépassées, si les ressources sont utilisées de façon efficace ou économique, et si les objectifs de l'organisation sont atteints. »<sup>3</sup>

**Selon COLLINS et VALIN**, cité dans l'ouvrage de VATIER Raymond : « L'audit est l'examen méthodique d'une situation,

- Par une personne indépendante et compétente,
- Qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'elle doit contrôler,

---

<sup>1</sup>Définition internationale de l'audit interne

<sup>2</sup>VATIER Raymond, « audit de la gestion sociale », les éditions des organisations, Paris, 1988, p116.

<sup>3</sup>Lawrence B. Sawyer, "the practice of Modern Internal Auditing, the Institute of Internal Auditors", Altamonte Springs, Florida, USA, 1981.

- Qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne,
- En vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes (ce mot est ici entendu au sens des obligations légales de l'entreprise, politiques et objectifs qu'elle se définit). »<sup>1</sup>

On peut dire donc, que l'audit interne est :

- une activité indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils afin d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- Il a pour but d'évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

### **2.1.3 Les caractéristiques de l'audit interne :**

On peut les résumer comme suit :

- L'universalité :

C'est-à-dire que d'une part l'audit s'applique à toutes les organisations quelles que soient leur taille, leur activité et d'une autre part il s'applique à toutes les fonctions de l'organisation y compris la fonction audit elle-même.

- L'indépendance :

C'est-à-dire, on ne doit pas délimiter son champ d'intervention. Cela est une condition nécessaire pour avoir des informations fiables et des résultats reflétant la réalité.

- L'objectivité :

Qui se matérialise d'une part par l'attitude d'esprit indépendante de l'auditeur et d'autre part par l'application des normes et standards internationaux.

- La périodicité :

Les organisations procèdent par risques donc c'est selon leur analyse des risques et selon leurs besoins elles organisent leurs missions d'audit interne cela veut dire qu'il n'y a pas une périodicité standard pour toutes les entreprises.

---

<sup>1</sup>COLLINS Lionel et VALIN Gérard, Audit et contrôle interne, principes, objectifs et pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, éditions Dalloz, 1986.

### 2.1.4 Les formes d'audit :

Le tableau ci-après résume les différentes formes de l'audit :

**Tableau N° 3:** les différentes formes de l'audit.

| Le critère de classification   | La forme d'audit           | Définition   |
|--|----------------------------|--|
| <b>En fonction de l'objectif de la mission</b>   | -l'audit financier         | il se charge de vérifier la conformité et la sincérité des états financiers.   |
|  | -l'audit de gestion        | Il a pour objet de juger la pertinence des opérations et la qualité des dirigeants.  |
|  | -l'audit opérationnel      | il concerne l'ensemble des domaines de l'organisation et évalue le dispositif du contrôle interne en vue d'améliorer les performances de l'entreprise. |
| <b>En fonction du domaine d'investigation de la mission :</b><br>L'audit été beaucoup plus comptable, financier mais avec l'apparition de nouveaux métiers, de nouveaux besoins ; le champ de l'audit s'est élargi à savoirs ; | -l'audit social :          | Il s'agit du : contrôle de la paie, des ressources humaines, des déclarations sociales, des conditions de travail,...                                  |
|  | -l'audit environnemental : | Il s'agit d'auditer les effets des activités de l'entreprise sur son environnement.  |
|  | -l'audit d'évaluation :    | Qui peut être mené avant l'acquisition d'une entreprise.   |

|                                     |                               |   |
|-------------------------------------|-------------------------------|---|
| <b>En fonction de l'intervenant</b> | -l'audit interne              | C'est un audit exercé par un salarié de l'entité auditée.<br>Il inclut toutes les fonctions de l'entreprise en traitant toutes les dimensions.  |
|                                     | -l'audit externe              | L'auditeur l'égal dans ce cas est le commissaire aux comptes qui va limiter son champ d'investigation aux vérifications des comptes qu'ils reflètent la réalité et qu'ils sont conforme au référentiel comptable utilisé. |
|                                     | -les fonctionnaires de l'Etat | Les fonctionnaires et les magistrats peuvent menés des audits pour la vérification et le contrôle.  |
|                                     | -l'auditeur contractuel       | C'est une mission dans le cadre d'un contrat qu'élabore avec l'entité auditée divers raisons.   |

**Source** : élaboré par nous-mêmes à partir des écrits de Bernard COLASSE, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2000, P735.

Selon CHAMBERS Richard, président / CEO, IIA (The Institute of Internal Auditors) a précisé dans son article « les challenges de l'audit interne aujourd'hui et demain » que l'audit interne a aidé les organisations à bien appréhender les exigences des nouvelles législations et réglementations.

## **2.2 L'audit social :**

Aujourd'hui, l'audit ne se limite pas seulement aux aspects comptables et financiers. Il touche à tous les domaines de la gestion de l'entreprise, à savoir, le domaine social d'où l'apparition de « l'audit social » qui devient de plus en plus un outil de base pour l'amélioration et l'aide à la décision.

Nous allons essayer de présenter les fondements théoriques afin de comprendre les origines des définitions, conceptions, méthodologie.

### **2.2.1 Les fondements théoriques de l'audit social<sup>1</sup>**

Deux écoles de pensées existent pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise. Feron, M (2005).

#### **2.2.1.1. L'audit social selon une logique de performance économique :**

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le schéma suivant :

**Tableau N° 04:** Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix.

| <b>Logique dominante</b> | <b>Optimiser l'allocation de ressources</b> |
|--------------------------|---|
| Mot clé                  | L'efficience                                |
| Compétitivité            | Avoir les prix les plus bas                 |
| Productivité             | Réduire le coût de la main-d'œuvre          |
| Rentabilité              | Avoir les coûts les plus faibles            |

<sup>1</sup>El KANDOUSSI Fatima, El ABBOUDI Manal, l'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, Entrepreneurship et innovation, n° 200608, Aout 2008, P 3.

|                    |   |
|--------------------|---|
| Création de valeur | Faire mieux avec moins                      |
| Postulat           | Les activités durent plus que les Personnes |

**Source :** El KANDOUSSI Fatima, El ABBOUDI Manal, l'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, Entrepreneurship et innovation, n° 200608, Aout 2008, P 3.

De cela, on peut dire que l'audit social été un outil de suivi, de contrôle et de minimisation des couts, du fait qu'il s'intéresse par exemple à l'évolution des rations qui concernent la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over,...

On peut ainsi identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification. Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent.

**Tableau N° 5:** Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification.

| <b>Logique dominante</b> | <b>Modifier la combinaison des ressources</b>                |
|--------------------------|--|
| Mot clé                  | L'innovation   |
| Compétitivité            | Être le premier sur le marché                                |
| Productivité             | Avoir le maximum d'innovations exploitables                  |
| Rentabilité              | Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit |
| Création de valeur       | Faire autrement  |
| Postulat                 | Les Personnes durent plus que les activités                  |

**Source :** El KANDOUSSI Fatima, El ABBOUDI Manal, Op-cit. P 3.

### **2.2.1.2 L'audit social selon une logique de performance globale**

Autre que le « faire mieux » ou le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement de chercher à « faire autre chose ».

Il est à noter qu'une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. A ce titre Pesqueux (2002) considère que le passage d'un concept d'audit social

à celui d'audit global semble plus judicieux par analogie avec le concept de «responsabilité globale».

L'audit social donc s'est développé ainsi que son champ d'intervention s'est élargi.

En France, selon PERETTI J.M (2008), l'audit social est apparu récemment en faisant référence aux travaux des années soixante-dix qui avaient pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à concevoir un bilan social annuel. Cette loi a donc attiré l'attention des entreprises à la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle. Selon Jacques IGALENS « la production d'un bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés a permis de constituer une base chiffrée, autorisant une approche quantifiée ainsi que la constitution d'un référentiels de qualité. Jusqu'aux années 2000 on ne trouvait pas l'équivalent dans d'autre pays.»<sup>1</sup>. Ainsi, l'institut international de l'audit social a été créé en 1982 par Raymond VATIER. Donc auparavant, l'attention était centrée sur le processus de production, la productivité mais avec le temps et le développement de la vision, on s'est rendu compte de la nécessité d'un contrôle, d'une vérification pour le personnel.

### **2.2.2Évolution des définitions :**

La définition de l'audit social a évolué dans le temps en fonction du domaine étudié et des méthodes adoptées depuis sa naissance au début des années 50. Afin de clarifier cette notion, on s'est basé sur un certain nombre d'auteurs :

**TORRENCE en 1962**, proposait de définir l'audit comme « une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques ».

Selon **D. CANDAU** dans son ouvrage « audit social ; méthodes et technique pour un management efficace » 1985 : « Certains praticiens concevaient l'audit en deux parties : la première concernant la vérification, par des méthodes détaillées, du degré d'application des politiques et procédures de personnel par la hiérarchie ; l'autre centrée sur les questionnaires d'attitude auprès du personnel. Cette conception de l'audit revenait en fait à

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale, communication de IGALENS Jacques : « demain, l'audit social... », Edition EMS, 2012.

exercer un contrôle sur la hiérarchie, afin de l'obligé à corriger les imperfections constatées. Cela peut expliquer pourquoi ce type d'audit a été abandonné, car progressivement s'est imposé l'idée que l'application des politiques de personnel n'était pas toujours en soi une garantie de l'efficacité de l'entreprise, et qu'il convenait d'aller plus loin dans l'analyse .»<sup>1</sup>

**R. VATIER en 1980** définit l'audit social comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité .»<sup>2</sup>

Il a ainsi créé en **1982** l'Institut International de l'Audit Social (IAS) pour regrouper les auditeurs compétents du domaine social et d'essayer de l'enseigner et d'apprendre les cadres des entreprises à l'utiliser afin de développer la notion de l'audit social en se mettant d'accord sur des méthodes et des modes d'application communes.

**Raymond VATIER** a ainsi écrit : « l'audit social c'est l'application du concept des principes et de la méthodologie d'audit à tout ce qui se développe dans le champ couvrant les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui, tout à la fois, occupe ces emplois et anime l'entreprise.»<sup>3</sup>

**Pierre CANDAU, 1985** définit l'audit social comme « une démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts et les problèmes induits par l'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et, enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.»<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>CANDAU Pierre, « audit social ; méthodes et technique pour un management efficace », Librairie Vuibert, décembre 1985, p50.

<sup>2</sup>VATIER Raymond, « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hiver 1980, p.25.

<sup>3</sup> VATIER Raymond, « Audit de la gestion social », les éditions d'organisation, Paris, 1985, P 14.

<sup>4</sup> CANDAU Pierre: ibid, p51.

**Alain COURET & Jacques IGALENS, 1988** l'ont défini comme suit « L'audit Social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire»<sup>1</sup>.

**En 2006, l'IAS**, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social : «Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »<sup>2</sup>

**Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI, 2008** définissent l'audit social comme suit : « forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;
- Qu'elle utilise au mieux ses moyens ;
- Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;
- Qu'elle respecte les règles de l'art ;
- Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »<sup>3</sup>

On peut ainsi faire référence à **Elisabeth BERTIN**: « l'audit social peut se définir comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel. Il constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise. »<sup>4</sup>

L'audit social est donc un audit tel que les autres types d'audit. Il a ses objectifs, ses outils, sa méthodologie dont on trouve certaines similarités et points communs et bien sûr certaines spécificités liées au domaine, au champ d'intervention et à la nature de l'information traitée.

---

<sup>1</sup> COURET Alain et IGALENS Jacques, « Audit social », PUF, Paris, 1988.

<sup>2</sup> IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie : « Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », Eyrolles, Edition d'Organisation, 2008, P37.

<sup>3</sup> IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, ibid, p37.

<sup>4</sup> BERTIN, Elisabeth « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Eyrolles, Edition d'Organisation, 2007, P269.

### **2.2.3 Les divers types de l'audit social :**

**Tableau N°6:** les types de l'audit social.

| Périmètre / Assurance | Assurance modérée  | Assurance raisonnable                          |
|-----------------------|--|--|
| Périmètre interne     | Audit périodique de la GRH.  | Audit ponctuel lié à un problème.              |
| Périmètre externe     | Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance. | Audit social préalable à l'achat d'entreprise. |

**Source :** IGALENS Jacques, PERTTI Jean-Marie, « Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », Eyrolles, Edition d'Organisation, 2008, P30.

On constate donc qu'il y a quatre types d'audit social en croisant les critères périmètre et assurance. De ce faite, on aura :

- L'audit périodique de la GRH : le DRH a besoin de connaître le respect du règlement national surtout quand il est dans des multinationales, ou bien de connaître et de minimiser les couts du personnel. Il s'agit ici d'un audit souvent interne.
- L'audit ponctuel lié à un problème : dans ce cas, on va mener un audit afin de détecter les causes du dysfonctionnement et de formuler des recommandations pour faire face.
- L'audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance : dont il s'agit d'auditer les fournisseurs ou bien toute la chaîne des fournisseurs.
- L'audit social préalable à l'achat d'entreprise : Il est devenu indispensable de réaliser un audit social avant toute opération d'achat ou de fusion-acquisition. L'entreprise ainsi préconise une évaluation du passif social qui intègre les engagements de l'entreprise en matière d'indemnités de fin de carrière, des régimes de retraite.

### **2.2.4 L'importance et la pratique de l'audit social dans les entreprises :**

Généralement, les dirigeants des entreprises font appel à l'audit afin de vérifier le fonctionnement de leurs entreprises et de contrôler la fiabilité des systèmes de contrôle. Par la suite et grâce aux travaux de recherche menés par les spécialistes du domaine , on s'est rendu compte qu'un audit peut aussi apporter des garanties et des sécurités en matière de

RH en offrant des informations importantes afin d'optimiser la gestion du personnel, à travers, des rapports à la Direction Générale pour réorienter le système de fonctionnement et l'adapter aux mutations de l'environnement.

Comme on a vu précédemment que l'audit social a évolué dans le monde. Il se pratique ailleurs parfois par des cabinets externes tels que CREDO, institut de sondage IPSOS. Dans ce cadre, l'entreprise IBM par exemple a réalisé 58 enquêtes auprès de ses salariés.

Les travaux de l'IAS (l'institut International de l'Audit Social) à travers les actes des universités d'été qui étaient centrés sur l'audit de la GRH. Exemple : la 15<sup>ème</sup> université d'été en 1997 qui avait pour thème « audit social et renouvellement de la GRH ».

L'audit social donc ne cesse de se développer. De nouveaux types d'audit sont aujourd'hui pratiqués dans divers pays. Plus que l'audit de conformité, on fait l'audit des décisions et des politiques, entre autres, audit de rémunération, audit de respect des engagements, audit de la maîtrise des processus de recrutement des cadres.

En outre, ils procèdent à des audits sur les risques santé, la sécurité au travail, le niveau de maîtrise. Par exemple selon **Christine LAGORCE**, Directrice de l'audit, EDF – COMMERCE, DIRECTION GESTION FINA dans sa communication intitulée : « **Quel est le rôle de l'audit interne en matière de relations sociales?** » dans un colloque organisé par l'IFACI en mars 2010 a déclaré que la direction de l'audit groupe de la poste a conduit, au premier trimestre 2009, un audit sur la mise en œuvre des nouvelles règles du dialogue social et un audit sur la capacité de l'entreprise à prévenir les conflits sociaux majeurs.

Selon une enquête menée au **Maroc** par El Kandoussi Fatima, El Abboudi Manal, « l'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, Entrepreneurship et innovation » : 43% des entreprises pratiquent l'audit social, ce qui montre que c'est une pratique relativement faible au sein des entreprises publiques eu égard aux enjeux du pilotage des ressources humaines dans ces entreprises »<sup>1</sup>.

Dans le contexte **Algérien**, jusqu'à nos jours, on remarque qu'il y a peu de travaux de recherche en terme de l'audit social et de l'audit ressources humaines par rapport à ce qui

---

<sup>1</sup>El KANDOUSSI Fatima, El ABBOUDI Manal, Op-cit, P 11.

se fait dans les autres pays. Cela est peut-être à cause de la complexité et la difficulté de l'environnement.

La conception du bilan social reste limitée. Seules quelques entreprises l'établissent et sa qualité appelle plus de développement et d'amélioration.

Selon **Mme KADRI Amina** (Professeure; ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT- Alger. Chercheure associée; Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement CREAD) dans sa communication à la 11<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social qui a eu lieu à Alger sur « **l'audit social et renouvellement de la GRH** » : « l'entreprise SONELGAZ : cette entreprise qui a un rôle stratégique tant du point de vue économique que social n'a pas encore recours à l'audit social », « le bilan social é été élaboré une seule fois en 2002 »<sup>1</sup>. C'est le cas de la majorité des entreprises Algériennes qui ne prennent pas en considération cet outil, par manque de moyens pour certaines ou bien négligences pour d'autres. On tient à préciser aussi le manque de formations en cette matière que ce soit dans les universités ou bien dans les centres de formations spécialisés.

### **SECTION 3: LE POINT SUR L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES**

Vu l'intérêt accordé aujourd'hui à la ressource humaine en la considérant comme une ressource dont il faut en tirer profit et non pas un cout à minimiser, le concept de l'audit ressources humaines émerge et se développe.

#### **3.1 Définition de l'audit ressources humaines :**

Selon le Robert, « un jugement revoie à deux signification ; c'est, d'une part, une opinion favorable ou défavorable qu'on exprime sur quelqu'un ou quelque chose, d'autre part, la faculté de l'esprit permettant de bien juger des choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine ni d'une démonstration rigoureuse, l'exercice de cette faculté ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KADRI Amina, « audit social et GRH : un enjeu pour le développer les compétences dans les entreprises Algérienne. », 11<sup>ème</sup> université de printemps de l'Audit Social sidi Fredj.30 et 31 mai 2009.

<sup>2</sup> IGALENS Jacques, « audit des ressources humaines », Editions LIAISONS, 2000. P18.

L'audit ressources humaines est donc un jugement sur l'aptitude de cette ressource à répondre aux besoins de l'organisation qui obéissent à la stratégie, la politique et les procédures de cette dernière.

Selon VATIER Raymond, « c'est l'application du concept, des principes et de la méthodologie d'audit à tous ce qui se développe dans le champ couvrant les relations entre l'entreprise, les emplois crée et le personnel, qui tout à la fois, occupe ces emplois et anime l'entreprise».<sup>1</sup>

On peut dire donc que l'audit ressources humaines occupe une place stratégique au sein de l'entreprise du fait qu'il nous permet d'assurer la cohérence du fonctionnement du système de l'organisation et du management de l'entreprise.

### **3.2 Les niveaux de l'audit des ressources humaines :**

En théorie, on a constaté que l'audit des ressources humaines peut être généralement mené à différents niveaux à savoir, l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, l'audit stratégique, l'audit Management,....

Nombreux sont les auteurs qui ont évoqué le point des niveaux de l'audit social: J-M PERETTI (2011), B.MARTORY (2003),...

#### **3.2.1 l'audit de conformité :**

L'audit de conformité de l'organisation à des réglementations, des conventions, des normes, ou des engagements volontaires, à caractère social ou sociétal.<sup>2</sup>

Il consiste à s'assurer que les données sociales sont fiables, et que le service des Ressources Humaines respecte les lois en matière de sécurité du travail et de droit du travail. L'auditeur social qui agit dans une logique de conformité cherche à s'assurer qu'aucune entrave à la légalité n'est faite dans les entreprises où il intervient. La conformité s'applique au regard du droit social mais aussi au regard des normes internes à l'entreprise (manuels de

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond, op.cit, P220.

<sup>2</sup> Référentiel IAS : 2006 de l'audit social, P4,  
<http://search.smartaddressbar.com/web.php?s=r%C3%A9f%C3%A9rentiel+IAS%3A+2006+de+l%27+audit+social>, Date de consultation le 12/04/2013 à 10h.

procédure, directives, etc.). L'audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies<sup>1</sup>.

Il porte sur le respect des règles légales et conventionnelles ainsi que les procédures internes. L'auditeur va confronter le référentiel qu'il possède avec ce qu'il y a réellement sur le terrain pour déceler les manquements et les insuffisances et formuler les recommandations afin de les corriger.

Il permet d'apprécier la conformité des pratiques de l'entreprise aux règles applicables, internes ou externes, et de porter un jugement sur la qualité des informations et des processus.

PERETTI Jean-Marie (2009), dans son ouvrage « ressources humaines », a expliqué que l'audit de conformité porte sur la conformité des pratiques aux règles et que c'est un jugement sur la qualité de l'information.

### 3.2.2 L'audit d'efficacité :

Il recouvre l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés donc de déterminer la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de recrutement, rémunération,...

Il permet d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines en évaluant l'efficacité (atteinte des objectifs fixés) et l'efficience (le coût de réalisation des objectifs).

### 3.2.3 L'audit stratégique :

Il correspond aux décisions stratégiques et porte sur des questionnements concernant la conformité des politiques de personnel aux objectifs poursuivis par l'entreprise, l'adaptation de la stratégie du personnel aux contraintes de l'environnement.

C'est un audit de niveau supérieur, il est rarement appliqué dans les organisations du fait de sa complexité.

---

<sup>1</sup>LATIOUI Imad, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales, Option MANGEMENT, « Essai de réalisation d'un audit des rémunérations Cas: SONATRACH -TRC- RTE Skikda », EHEC Alger 2011, P78.

### 3.2.4 l'audit Management :

Celui-ci consiste à observer les décisions, les comparer et les mesurer afin de mettre le point sur les risques existants. Ça ne veut en aucun cas dire qu'il s'agit de limiter les décisions de la Direction Générale.

Pour cela, il faut engager un professionnel compétent pour ce type de mission.

On peut citer à titre d'exemple l'audit de la formation dont l'auditeur va vérifier que les plans de formation existent et respectent les différents critères à savoir : adaptation au poste de travail, formation aux nouveaux métiers, développement des compétences.

**Tableau N°7:** audit social appliqué au management des ressources humaines.

|   | Régularité/<br>conformité  | Efficacité  | Management   | Stratégie   |
|---|--|---|--|---|
| Audit social appliqué au management des ressources humaines | Conformité à des référentiels externe (droit de travail, conventions collectives) ou internes, imposés ou volontaires. | Vérification de l'aptitude des systèmes et des processus à atteindre les objectifs fixés. | Mise sous contrôle de système de management des ressources humaines (pilotage, indicateurs, processus de décision et de contrôle,...). | Vérification de la cohérence et de la pertinence du système et des processus au regard de la stratégie de l'organisation. |

**Source :** MEIGNANT Alain, « manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions LIAISONS, 2009, P18.

Ainsi IGALENS Jacques (2000) a distingué deux niveaux différents :

- les ressources humaines dans leur ensemble, c'est-à-dire des hommes et des femmes de l'unité de travail.
- La ressource humaine individuelle, c'est-à-dire l'acteur plus au moins motivé, réalisateur d'une performance et détenteur de potentiels.

- Pour cela il a résumé les différents types d'audit des ressources humaines dans le tableau suivant :

**Tableau N° 8** : présentation des différents types d'audit des ressources humaines.

|          | TEMPS | Passé                  | présent | Futur                |
|----------|-------|------------------------|---------|----------------------|
| NIVEAU   |       |                        |         |                      |
| Entité   |       | Audit du climat social |         |                      |
| Individu |       | Audit des performances |         | Audit des potentiels |

**Source** : IGALENS Jacques, « audit des ressources humaines », EDITIONS LIASONS, 2000, P21.

L'auteur dans sa conception explique que le comportement de l'individu au travail diffère quand il agit seul et lorsqu'il est au sein d'un groupe ou d'une entité sociale. Pour cela il faut distinguer différents niveau d'audit tel qu'il les a résumés dans le tableau ci-dessus.

Il a ainsi mis le point sur la notion de la performance des individus en expliquant que c'est un paramètre difficile à cerner ou à mesurer. L'auditeur va donc aider le manager à évaluer ses RH du fait que l'audit RH contribue à valoriser et à développer la RH en tant que facteur stratégique de l'organisation.

IGALENS a expliqué l'audit du climat social synonyme de l'analyse du climat social, enquête sur les motivations, diagnostic social,... selon cet auteur « il s'agit d'une étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'une analyse qualitative et/ou quantitative, ses perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysées dans leurs évolution ou par rapport à des normes encore à des scores obtenus dans d'autres entreprises ».<sup>1</sup>

### **3.3 La spécificité de l'audit des ressources humaines :**

L'audit des ressources humaines est spécifique. Sa spécificité apparait en la nature du domaine (objet) audité qui peut être la fonction personnel dans son ensemble, ses sous fonctions (recrutement, rémunération, formation, gestion des carrières,...) ou bien des programmes particuliers (turn-over, absentéisme,...).

Cette spécificité est aussi liée à la spécificité des normes et des référentiels propre à la fonction- personnel. Alain MIGNANT a défini la notion du **référentiel** dans son livre

<sup>1</sup> IGALENS Jacques, Audit des ressources humaines, Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, P21.

manuel d'audit de management des ressources humaines comme suit : « Ensemble de prescriptions s'imposant à une organisation ou retenues par elle, et auxquelles un auditeur va se porter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être. Ces perceptions peuvent être externes (lois, normes) ou internes (objectifs, procédures, directives) »<sup>1</sup>.

Exemple pour l'audit social :

- Référentiels externes : droit de travail, conventions collectives, conventions de l'OIT,...
- Référentiels internes : accords d'entreprise, objectifs opérationnels (par exemple prévisions d'effectifs) et budgétaires (masse salariale, budget formation...), procédures spécifiques de GRH (recrutement, évaluation,...).

### **3.4 Domaines et champs d'intervention de l'audit des ressources humaines :**

L'audit des ressources humaines peut être appliqué dans différents domaines et champs d'intervention entre autres: la sélection et le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, le climat social ainsi que l'information et la communication.

#### **Les activités à auditer dans les différents domaines de la GRH seront donc :**

➤ Audit de l'emploi et du processus de recrutement :

L'audit de l'emploi se fait par l'analyse des emplois de l'entreprise en utilisant des indicateurs pour évaluer les coûts et les risques qui influencent le développement et la compétitivité de l'entreprise. Exemple : des coûts de sureffectifs, sous-effectifs, surqualification, sous-qualification.

Les activités à auditer en termes de recrutement sont : la demande de recrutement, l'analyse de la demande, la définition du poste, la prospection interne et la recherche des candidatures.

Pierre CANDAU a proposé quelques exemples d'indicateurs qui peuvent être retenues pour déceler des problèmes potentiels et diagnostiquer les causes des écarts.

---

<sup>1</sup>MEIGNANT Alain, « manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions LIAISONS, 2009, p 16.

**Tableau N° 9:** les indicateurs de problèmes et de diagnostic de causes des écarts.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Sélection               | -Non validation des tests utilisés.<br>-Non-respect des procédures.<br>-Non vérification des références dans les CV avec les diplômes réels.<br>- plaintes de la hiérarchie sur la qualité des nouveaux embauchés. |
| Autorisation d'embauche | - Non-respect des procédures.<br>- Absence de définition du signataire   |
| Accueil                 | - Absence de procédure d'accueil.<br>- Absence de suivi de nouveaux embauchés.<br>- Turnover des nouveaux embauchés par service.<br>- Absence de livret ou de dossier d'accueil.<br>- Absence de formation.        |
| Contrat de travail      | - Lettre d'embauche non signée.<br>- Absence de contrat de travail.<br>- Erreurs omissions dans les contrats de travail.   |
| Essai                   | - Période d'essai non suivie d'évaluation.<br>- Absence d'entretien de départ.   |

**Sources** : CANDAU Pierre, « AUDIT SOCIAL : méthode et techniques pour un management efficace », collection gestion, Vuibert, 1986, p100.

➤ Audit du système de rémunération :

Il a pour objectif de :

- S'assurer que les pratiques de gestion de la rémunération sont conformes aux politiques, réglementation et procédures en vigueur,
- S'assurer de l'efficacité des procédures de contrôle correspondantes,
- Identifier les zones à risques

L'audit de rémunération peut être un audit d'équité interne (la relation entre la valeur ajoutée du poste et la rémunération du titulaire du poste) ou bien un audit de compétitivité externe (faire un benchmark des rémunérations individuelles et collectives).

Les activités à auditer en terme de rémunération sont : les salaires, les charges et les avantages sociaux.

➤ Audit de la formation :

Selon Thierry ARDOUIN, Sylvain LACAILLE, le besoin d'audit de formation n'existe pas en lui-même. Il est l'une des conséquences, l'une des remédiations d'un constat de dysfonctionnement ou de la nécessité de vérifier une conformité ou une adéquation entre un prescrit ou un réel.<sup>1</sup>

Cela était sur la base de l'affirmation d'A.MAIGNANT en 2001 dans son ouvrage « Manager la formation » que le besoin en formation n'existe pas en soi mais qu'il relève de la mesure d'écart. On peut dire donc que la formation et l'audit de formation vient suite à un besoin, à une nécessité.

L'audit de formation permet de déterminer si :

- La politique de formation et les procédures sont appliquées ;
- Les résultats attendus sont atteints ;
- Les ressources sont utilisées de façon efficace.

Les activités à auditer en matière de formation sont : l'expression de besoin, l'élaboration des programmes de formation et des budgets, l'évaluation et le suivi de la formation,...

➤ Audit de la gestion des carrières :

Les activités à auditer en cette matière sont : la présence des plans de carrière, le système d'appréciation des carrières, la motivation et la satisfaction des salariés,...

➤ Audit de l'information et communication :

Les activités à auditer dans cette fonction sont : l'affichage, les journaux, les rapports, les dossiers et les politiques.

➤ Audit de climat social :

Il permet de mesurer l'impact de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction, l'implication, la motivation,...

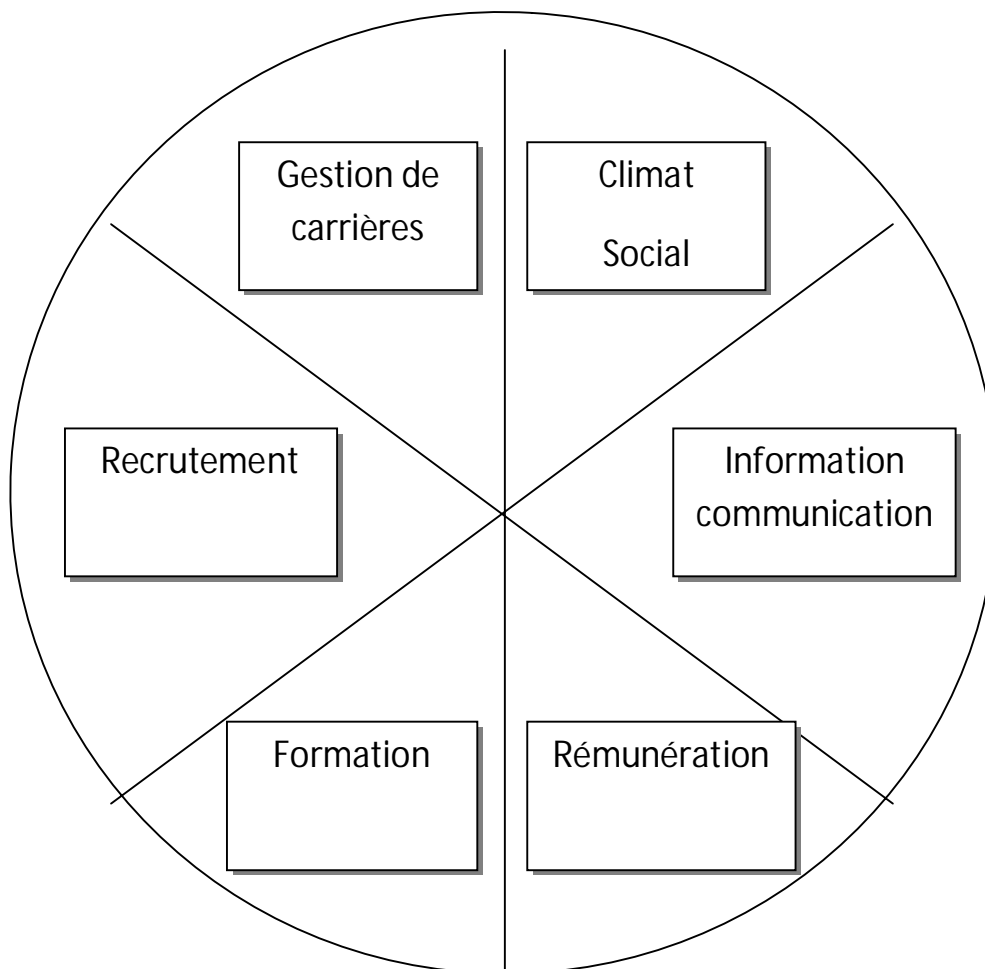
Cet audit concerne les partenaires sociaux, les conditions de travail, les avantages sociaux et la sécurité au travail.

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Thierry, LACAILLE Sylvain : « l'audit de formation », 2eme édition DYUNOD, Paris, 2009, p46.

On présentera dans ce qui suit un schéma récapitulatif concernant Les activités à auditer dans les différents domaines de la GRH.

**Schéma N°1:** Les activités à auditer dans les différents domaines de la GRH.



**Source :** élaboré par nous-mêmes à partir des informations tirées de l'ouvrage de W.B. Werther, JR. K. Davis, H Lee Gosseli, Gestion des ressources humaines, 1990.

### **3.5. Différence entre l'audit social et l'audit de la fonction RH<sup>1</sup> :**

Elisabeth BERTIN a expliqué la différence entre l'audit social et l'audit de la fonction RH comme suit :

Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et

<sup>1</sup> BERTIN Elisabeth, op.cit, P 271.

de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service. L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité.

De cela, on peut dire que l'audit social est plus global que l'audit RH et que ce dernier représente un champ réduit du premier du fait qu'il s'intéresse à un champ plus large à savoir toutes les relations de l'entreprise avec son environnement.

Dans ce chapitre nous avons vu, qu'il existe plusieurs types d'audit, et que l'audit social lui aussi englobe plusieurs types ainsi que l'application de chaque type est en fonction de la situation et des besoins ou objectifs de l'entreprise.

Nous avons également détaillé quelques aspects de l'audit des ressources humaines. Et à travers l'analyse des différentes théories, on a pu comprendre que l'efficacité de la gestion assure la performance de l'entreprise, de ce fait mener un audit efficace permet d'accroître sa performance en maîtrisant les risques, améliorant les processus de production et de gestion.

## **CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE **RECHERCHE ET ETAT DES LIEUX****

Toute mission d'audit commence par la prise de connaissance de l'entité ou de la fonction à auditer pour cerner son champ d'intervention et ses particularités.

Dans ce deuxième chapitre, on consacre la première section à la présentation de la méthodologie de recherche. Par la suite, dans une deuxième section, on exposera un petit aperçu sur l'entreprise COSIDER TP filiale de l'entreprise nationale COSIDER. La troisième section sera consacrée à l'analyse de la situation générale en matière de GRH dans l'entreprise concernée.

En effet, les sections de ce chapitre sont les suivantes :

*Section 1 : La méthodologie de recherche ;*

*Section 2 : La présentation de l'organisme d'accueil ;*

*Section 3 : L'analyse de la situation générale en matière de GRH à COSIDER TP.*

## **SECTION1 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.**

Afin de développer notre sujet de recherche qui est « **l'audit des ressources humaines, outil d'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines** » et de générer une valeur ajoutée en le pratiquant réellement sur le terrain, nous avons effectué un stage pratique de trois mois au sein de la Direction Centrale d'Audit de COSIDER Travaux Publics.

Pour cela, nous avons participé à une mission d'audit interne durant laquelle nous nous sommes intéressés au champ de l'audit des ressources humaines -notre sujet de recherche- relatif à un chantier de réalisation d'un barrage que l'entreprise COSIDER TP est chargée de réaliser.

Pour ce faire, nous avons d'abord analysé la situation existante en matière de Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise afin d'exposer l'ambiance générale et de faire ressortir les points forts et les points faibles de cette fonction. Par la suite, nous avons suivi la méthodologie d'audit interne de COSIDER TP adaptée à celle des normes internationales, en analysant la réalité du terrain pour arriver à formuler les recommandations adaptées aux constats effectués. Tel que l'a précisé Raymond VATIER dans son ouvrage « l'audit de la gestion sociale » : « dans l'audit, on part des faits pour remonter aux causes. », donc mener une analyse inductive du terrain c'est-à-dire aller du terrain et arriver aux causes.

Ainsi dans le cadre de notre mission, nous avons eu recours à d'autres directions et services de l'entreprise pour la collecte de l'information : la direction centrale des ressources humaines, le service formation, le service paie, la division Travaux Barrages et bien sur le service personnel du chantier objet de notre cas pratique.

Cependant, il nous semble utile de préciser que pour des raisons de confidentialité, on nous a interdit de diffuser quelques informations ex : le canevas d'enregistrement du rapport final d'audit,...

Nous tenons à préciser aussi qu'au cours de notre recherche, nous avons rencontré certaines difficultés, l'accès à l'information, des réticences de la part du personnel et de certains responsables qui sont sensibles à ce sujet d'audit et le peu de travaux effectués sur ce sujet, surtout en Algérie. Nous n'avons pas pu également utiliser quelques outils et méthodes de recherche d'informations surtout pour mener une enquête de satisfaction ou

de motivation des salariés dans le cadre de l'audit social tel qu'il est défini et pratiqué partout ailleurs dans le monde et développé par beaucoup de chercheurs. C'est pour ces raisons qu'on a été réorienté vers un champ plus réduit, celui pratiqué au sein de l'entreprise, à savoir l'audit des ressources humaines.

Nous avons donc adopté la méthode qualitative : descriptive et analytique en nous basant sur une recherche documentaire ; ouvrages, travaux universitaires, articles, sites internet... afin de cerner le cadre théorique de notre recherche à savoir : la gestion des ressources humaines, l'audit social et l'audit des ressources humaines. De plus, nous avons mené une enquête qualitative par entretien sur le terrain afin de collecter les informations nécessaires sur le domaine étudié à savoir la Gestion des Ressources Humaines. Et pour la réalisation de la mission d'audit, nous nous sommes basés sur des documents internes de l'entreprise, des observations, des entretiens auprès des responsables et salariés de l'entreprise.

## **SECTION2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

### **2.1 Situation antérieure en matière d'audit à COSIDER TP :**

#### **2.1.1Aperçu sur le groupe COSIDER :<sup>1</sup>**

Le groupe COSIDER est une société par actions (Spa) depuis 1990 avec un capital détenu par l'Etat, composée de plusieurs filiales dont chacune a son propre métier : COSIDER Carrière, COSIDER Cométal, COSIDER Alrem, COSIDER Promotion, COSIDER Alsim, COSIDER Canalisation, COSIDER Ouvrages d'Art.

Il regroupe aussi deux sociétés de travaux à savoir : COSIDER travaux publics (où on a effectué notre stage) et COSIDER construction.

Ce groupe est inscrit dans un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui rentre dans le cadre de sa certification selon le référentiel ISO 9001 version 2008 pour renforcer son professionnalisme et sa compétitivité.

---

<sup>1</sup>[www.cosider-groupe.dz](http://www.cosider-groupe.dz) Date de consultation 24/04/2013 à 10h.

### **2.1.2 L'entreprise COSIDER Travaux Publics :**

COSIDER TP est une Société par actions (Spa) au capital social 2.070.000.000DA, créée en mars 1995, avec un Chiffre d'Affaires d'environ 30 milliard de Dinars en 2012 et 6000 travailleurs. C'est une filiale du groupe COSIDER, qui active dans le domaine BTPH, elle est située à Cité Clément -Mohamadia- El Harrach Alger.

Le 18 décembre 2006, l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000 sous le numéro 062894 par AIB.VINCOTTE International s.a (Belgique). L'entreprise a été aussi certifiée le 15 mars 2010 selon le référentiel international ISO9001 version 2008 sous le numéro 062894a.

Elle a aussi mis en place un Système de Management Intégré : qualité environnement, santé et sécurité au travail, conformément aux référentiels internationaux ISO9001 version 2008 : ISO 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007 pour assurer la sûreté interne et l'hygiène et sécurité.

Cette certification et la mise en place d'un système management de la qualité aide l'entreprise à avoir de nouvelles visions d'organisation pour adapter les employés aux évolutions de l'environnement. Elle procède ainsi à de nouvelles méthodes de management et de gestion des ressources humaines.

COSIDER TP réalise des projets dans divers domaines :

1. Travaux infrastructures : routes et autoroutes, voies ferrées, piste d'aérodrome, auto route est/ ouest.
2. Travaux d'ouvrages spéciaux : ouvrages sous terrain et ouvrages maritimes comme par exemple travaux de remise en état des quais du port de base navale de JIJEL.
3. Travaux barrages : réalisation ouvrages hydrauliques ; barrage KOUDIA MEDAOU (BATNA), barrage TICHY HAF (BEJAIA)
4. Travaux ferroviaires : Construction de voies ferrées (Terrassements et pose de voies).

### **2.1.3 La structure organisationnelle de COSIDER TP :**

Vu les limites qu'on a constaté dans l'organisation ancienne de COSIDER TP (septembre 2004) en terme de répartition des tâches, traitement efficace de dossiers, le conseil d'administration en date du 14 avril 2008 avait mis le point sur la nécessité de réviser le schéma de fonctionnement de l'entreprise.

Cela a été dans le but de renforcer sa place sur le marché en développant ses capacités opérationnelles ainsi que pour assurer le contrôle, l'audit de ses activités et la gestion efficace des contrats.

Pour atteindre ces buts, COSIDER TP compte renforcer son organisation au niveau central par :

- La réorganisation des directions travaux qui auront pour finalité d'intégrer les fonctions du technico-commercial, suivi des performances et coordination opérationnelle.
- La réorganisation des chantiers à travers l'instauration d'un schéma type de fonctionnement englobant les missions principales de gestion, étude personnel, finance et matériel.
- La fusion de la direction des ressources humaines avec la direction des moyens communs pour centraliser la gestion de l'ensemble des moyens au sein d'une même structure.
- **Le renforcement de la cellule Audit en Direction Centrale de l'Audit.**

En cette année 2013, suite à la décision N° 181/ DG/2013, COSIDER TP a entamé une nouvelle organisation (en cours de finalisation et de mise en œuvre). Cette réorganisation se base sur le système de division en ce qui concerne surtout ses activités de base à savoir (travaux barrages, travaux ouvrages spéciaux, travaux ferroviaires et travaux infrastructures). Le contrôle de gestion a aussi été promu à une direction indépendante.

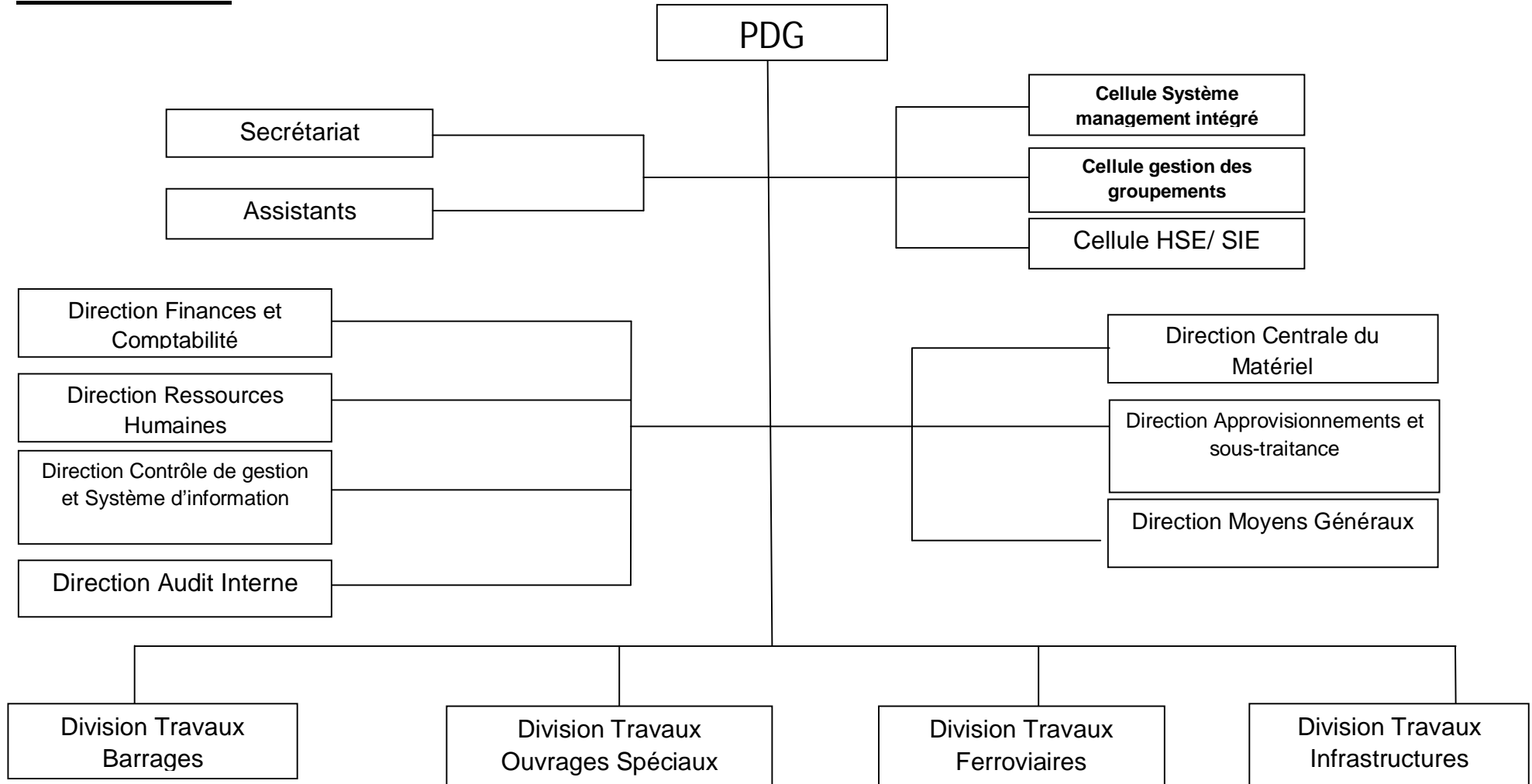
Cela a été dans le but de décentraliser le pouvoir et de donner plus de liberté et de pouvoir de décision aux directeurs de divisions afin de faciliter la gestion des projets (management des projets).

De ce faite, le nouveau organigramme de cette entreprise est constitué de :

- PDG : le premier chef de l'entreprise.
- Trois cellules : Cellule Système Management Intégré, Cellule gestion des groupements, Cellule HSE/ SIE.
- Sept directions : Direction Finance et Comptabilité, Direction Ressources Humaines, Direction Contrôle de gestion et Système d'information, Direction Audit Interne, Direction Centrale du Matériel, Direction Centrale du Matériel, Direction Approvisionnements et sous-traitance, Direction Moyens Généraux.
- Quatre divisions : Division Travaux Barrages, Division Travaux Ouvrages Spéciaux, Division Travaux Ferroviaires et Division Travaux Infrastructures.

Cela sera traduit dans le schéma suivant :

### Schéma N°2 : ORGANIGRAMME DE COSIDER TP



Source : document interne de l'entreprise.

## **2.2 Changement au niveau de la direction audit de COSIDER TP :**

En 1998, la pratique d'audit était prise en charge par un assistant attaché au Président Directeur Général de l'entreprise, ce qui fait que la fonction audit n'était pas développée et touche seulement certains aspects qu'on juge prioritaires. L'audit des ressources humaines était, lui aussi réduit (exemple : vérifications CNAS et paie,...).

A partir de 2008, l'audit a été promu, il est devenu une fonction structurée en direction centrale, ayant son propre fonctionnement et des ressources plus développées.

La direction centrale d'audit de COSIDER TP (notre lieu de stage) : est une direction centrale de soutien qui donne à l'organisation l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des conseils pour contribuer à créer de la valeur ajoutée en évaluant le dispositif du contrôle interne.

Concernant l'audit des ressources humaines :

Depuis la structuration de cette fonction au sein de l'entreprise l'audit commençait à se développer et à diversifier les domaines d'intervention en adoptant les meilleures méthodes inscrites dans les normes d'audit internes de l'IIA et de l'IFACI, de manière graduelle et progressive.

La démarche d'audit adoptée par l'entreprise est celle basée sur les risques de l'activité, ce qui explique la concentration des missions d'audit sur la gestion des stocks, les achats, la trésorerie..., c'est-à-dire les activités les plus risquées, génératrices de profit pour l'entreprise. Le manque de moyens et de ressources disponibles et spécialisées au sein de cette direction, du fait qu'elle est nouvelle, réduit ses activités aux priorités précitées, et limitant ainsi le champ d'audit ressources humaines.

### **2.3. Situation actuelle d'audit des ressources humaines à COSIDER TP :**

Depuis ces deux dernières années, ce type d'audit commence à se développer et son champ d'application s'élargit.

COSIDER TP est consciente de l'importance du facteur humain pour son développement et sa compétitivité du fait de la spécificité de son domaine d'activité dont les techniques de travaux publics sont en évolution technologique permanente. Elle a donc consacré des moyens importants pour recruter, former, motiver et développer ses compétences.

Elle a aussi jugé important de développer l'audit des ressources humaines du fait qu'il lui apporte une assurance indépendante, objective et lui fournir des conseils contribuant à créer de la valeur ajoutée et améliorer le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise. Cela a été traduit dernièrement par l'élargissement des disponibilités en matière de ressources humaines en recrutant des personnes spécialisées en ressources humaines pour mener à bien l'audit de cette fonction.

### **SECTION 3 : ANALYSE DE LA SITUATION GENERALE EN MATIERE DE GRH A COSIDER TP.**

Afin d'étudier la situation générale en matière de GRH de l'entreprise COSIDER TP, il nous a été offert l'opportunité d'entrer en contact avec les personnes chargées de ces aspects: le directeur des ressources humaines, le responsable de service formation et un cadre administratif de ce service. Pour cela, nous avons réalisé une enquête qualitative par entretien dont on s'est approfondi sur le volet formation vu qu'il est centralisé au siège de la Direction Générale de cette entreprise ce qui fait qu'il n'y ait pas d'information à traiter au sein du chantier objet de notre mission d'audit RH.

Pour mener à bien notre étude, nous avons commencé par une analyse globale de la politique des Ressources Humaines au sein de COSIDER TP. Par la suite, nous avons procédé à un entretien individuel avec les deux responsables à savoir le directeur des ressources humaines et le Chef de service formation ainsi qu'un cadre administratif nouvellement recruté qui été stagiaire au niveau de la DRH de l'entreprise.

### **3.1 Analyse globale de la politique des Ressources Humaines de COSIDER TP:**

On tient à préciser en premier lieu que COSIDER TP gère ses ressources humaines en faisant référence aux dispositions légales et réglementaires. La réglementation du travail peut être subdivisée en droit législatif (lois, ordonnances et décrets), droit conventionnel (convention, accord collectifs), et en réglementation interne (règlement intérieur, notes, décisions et circulaires).

La politique des Ressources Humaines est l'une des politiques clé de l'entreprise qui est en adéquation avec les objectifs stratégiques de cette dernière. COSIDER TP se fixe chaque année des objectifs en matière de ses activités prioritaires à savoir : l'acquisition, la formation et la gestion des carrières.

COSIDER TP vise à l'amélioration continue de ses processus afin d'assurer la compétitivité, la flexibilité et la rentabilité surtout dans le cadre de sa politique de Qualité Hygiène et Sécurité. L'accroissement de l'efficacité de ses processus, orientés client, passe de fait par l'amélioration continue de la principale variable qui influe sur les performances de l'entreprise : la Ressource Humaine.

La politique des Ressources Humaines à COSIDER TP doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- La définition claire des activités, responsabilités et interactions.
- Assurer l'interaction entre les différentes activités du processus Ressources Humaines ; L'évaluation des compétences avec le recrutement, la gestion des carrières, les mutations inter ou intra filières.
- Elever le niveau général du personnel et l'adapter aux besoins et aux mutations de l'environnement.
- Impliquer et motiver le personnel dans l'amélioration permanente par l'établissement des plans d'amélioration formalisés et un suivi régulier.

La Gestion des Ressources Humaines constitue donc un axe central de la politique de cette entreprise.

COSIDER TP est une entreprise publique certifiée ISO 9001, ISO 14001, ISO18001 et ISO26000 (en cours), elle a mis en place les procédures de gestion des ressources humaines qui sont en adéquation avec la loi et les règlements. Elle essaye d'organiser des

réunions d'enrichissement afin de les mettre à jour, de les simplifier et de les adapter à ses besoins. Afin d'assurer son organisation, elle a mis en place un règlement intérieur, une convention collective, un organigramme ainsi qu'une procédure d'audit interne.

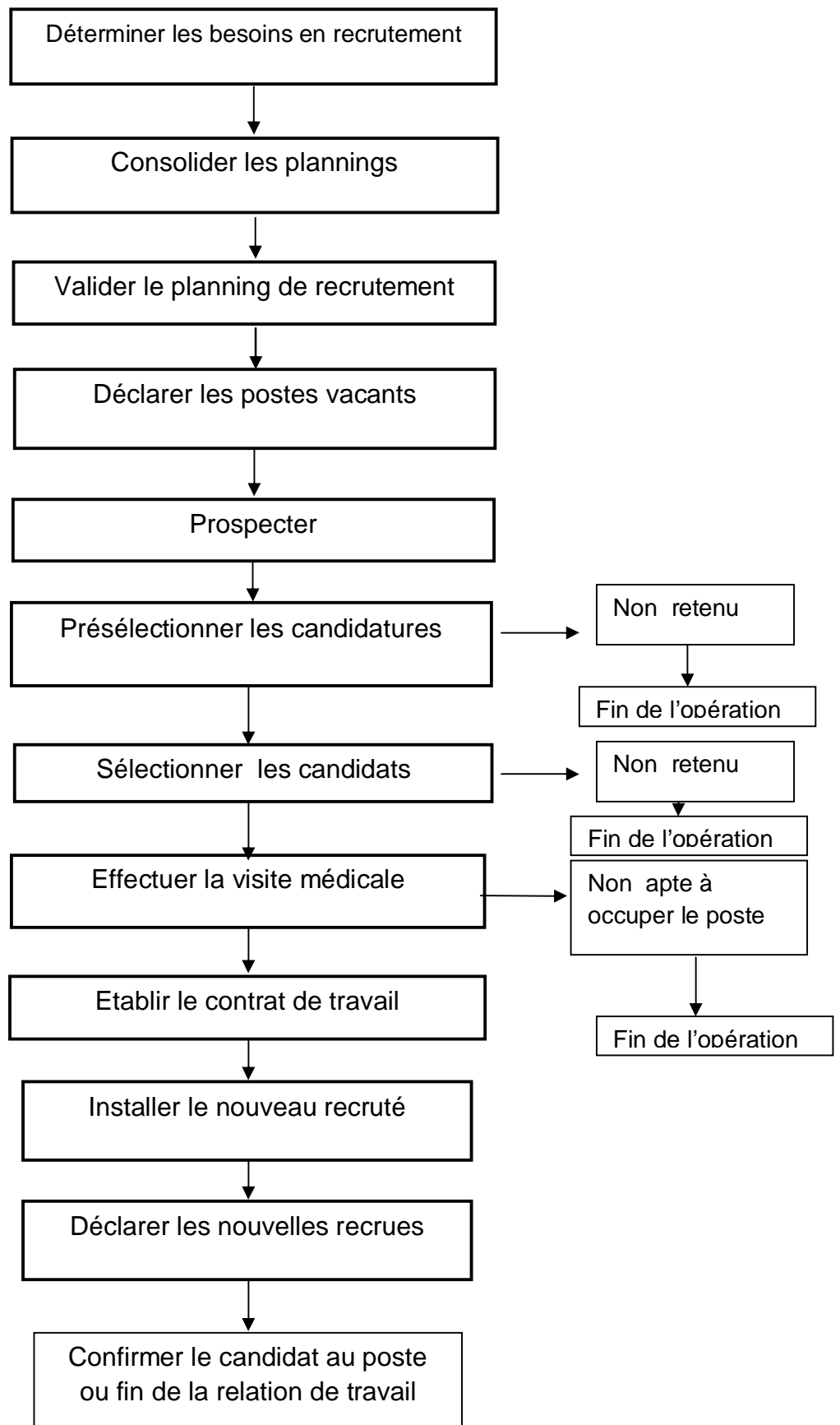
Cette entreprise dispose donc d'un règlement intérieur décrivant les droits et obligations des travailleurs, régissant notamment la prise en charge des absences; Un document pas trop volumineux, facile à lire et à comprendre. Au niveau du siège de COSIDER TP, Il est mis à la disposition des employés dès leur recrutement. Toutefois, au niveau du chantier de réalisation de barrage (objet de notre étude), les employés ne sont pas informés de ce règlement et aussi il ne fait pas l'objet d'un large affichage.

Afin de faciliter l'acquisition du personnel, l'entreprise dispose d'une procédure de recrutement dont elle définit les modalités de détermination des besoins en recrutement, les modalités d'organisation, de prise en charge, de conduite de la sélection, du recrutement, de conduite de l'accueil et de l'intégration du personnel.

En faisant référence à cette procédure, le recrutement est une succession d'opérations entreprises en vue de :

- Combler une vacance de poste dans le cadre d'un départ définitif.
- Assurer une continuité du service dans le cadre d'une vacance provisoire.
- Pour faire face aux besoins d'une activité de nature et/ou de durée limitée (surcroit de travail).
- Combler un déficit né de la création de nouveaux postes.

Pour ce faire, il y'a un certain nombre d'étapes et d'activités qu'il faut suivre et respecter à savoirs :

**Schéma N° 3:** Séquentiel des activités de la procédure de recrutement.

**Source:** procédure de recrutement de COSIDER TP

Pour la rémunération du travail, telle qu'elle est définie par la **loi 90-11- Art.80**, elle constitue la contrepartie du travail fourni par un travailleur en accomplissant les tâches inhérentes au poste de travail qu'il occupe.

La contrepartie du travail fourni par un salarié est rémunérée sous quatre formes:<sup>1</sup>

1. Le salaire de base: qui rétribue la maîtrise d'une fonction dans le cadre de l'occupation d'un emploi, il est en fonction du degré de compétences et du niveau de connaissances imposées par l'emploi et rémunère la contribution normale obligatoire du titulaire à la réalisation des tâches et activités impliquées par cet emploi.
2. Les indemnités: qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi.
3. Les primes: qui ont pour objet de rémunérer le surplus de l'efficacité personnelle et/ ou collective et l'effort supplémentaire fourni par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées et dégager une plus-value.
4. L'intéressement: qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est fonction du résultat bénéficiaire réalisé.

Le salaire est donc composé de: salaire de base (déterminé sur la base d'un horaire de travail fixé par la loi, de 40heures par semaine, il est payé au prorata des heures de présence), indemnité liée à l'ancienneté et aux heures supplémentaire, indemnités liées aux conditions particulières de travail, indemnité de nuisance, indemnité de disponibilité, indemnité de frais de déplacement, indemnité de transport, indemnité de panier, indemnité de conventionnement de véhicule, indemnité de salaire unique, remboursement des frais engagés, prime de responsabilité, primes liées à la productivité et au résultat de travail,... la paie est donc une fonction complexe, du fait de la diversité des éléments qui la composent.

Concernant la politique de formation, les activités et les responsabilités sont correctement définies ainsi que les supports d'enregistrements existent pour prouver que l'activité a été réalisée. Toutefois, ces fiches ne spécifient pas les modes de formation, y compris par apprentissage ainsi que les stagiaires en retour de formation n'ont pas l'obligation de

---

<sup>1</sup> Manuel GRH interne à COSIDER TP, septembre 2011.

fournir : un rapport de stage, une copie des documents et supports didactiques qui leur ont été fournis, pour qu'ils soient versés au fond documentaire de l'entreprise.

On a aussi constaté que les fiches de postes sont surchargées des tâches redondantes qui sont seulement formulées autrement.

Ainsi pour l'évaluation des actions de formation : l'évaluation à chaud se fait par le biais d'un formulaire bien précis. Toutefois, les fiches d'évaluation ne sont pas analysées au moyen des techniques statistiques. Aussi, il n'est pas prévu un entretien avec le stagiaire pour analyser certaines réponses qui apparaissent contradictoires.

L'audit social n'est pas encore pratiqué au sein de cette entreprise, comme le préconise les normes en la matière. Cela parce que la nécessité d'un tel outil paraît toujours accessoire par rapport à ce qui est obligatoire en matière de ressources humaines, à savoir, le respect de la législation et la réglementation de travail.

### **3.2 Synthèse de l'entretien avec le DRH, le chef de service formation et le cadre administratif de ce service :**

#### **3.2.1 Organisation de la société :**

COSIDER TP a subi des changements de structure plusieurs fois au cours de son parcours afin de s'adapter aux mutations de l'environnement et aux nouveaux défis. Elle dispose d'un organigramme récent qui a fait l'objet d'une étude profonde pendant l'année 2012 et qui a été approuvé par le PDG en avril 2013. Ce nouvel organigramme bien défini, clair et précis contient des nouvelles cellules et structures qui n'activent pas encore réellement, elles sont en cours de création. Exemple : cellule emploi et développement des compétences au niveau des divisions.

Les deux responsables nous ont expliqué que « La nomenclature des emplois et des postes de travail existe mais pas pour tous les postes. Les fiches de postes ne sont pas actualisées dont les tâches et les responsabilités ne sont pas toutes clairement définies, on a prévu de les mettre à jour et d'établir des fiches de postes communes du groupe COSIDER pour les cadres administratifs mais pour les emplois au cœur de métier, ils seront établis en fonction de l'activité de l'entreprise,... Le référentiel des emplois et des compétences est lui aussi en cours de réalisation ».

### 3.2.2 Acquisition des RH :

Le DRH nous a expliqué que « pour le recrutement à COSIDER TP, on dispose d'une procédure de recrutement validée, approuvée en 2008 qui est conforme à la loi et à la convention collective et qu'on essaye de l'appliquer avec toutes les contraintes de l'environnement.

On travaille avec un plan de recrutement qui est établi par le chef de département RH, il est conçu en fonction des besoins des différentes divisions et des chantiers de l'entreprise. Cela en analysant les demandes des directeurs de divisions ou chantiers, les démissions, les vacances de postes, départs en retraite,... »

« Les priorités de l'entreprise en matière de qualification de la ressource humaine sont les agents de maîtrise et les exécutants. On a par exemple 400 conducteurs d'engins de chantiers ».

Toutefois, les postes à pourvoir ne font pas l'objet d'un affichage, les acteurs prennent connaissance d'une façon informelle en échangeant les informations entre eux. Dans la majorité des cas, les directeurs des divisions sont informés par les biais des décisions mais cette information reste centralisée.

On a recours à la promotion interne en prenant en considération l'expérience professionnelle et les formations mais cette politique n'est pas vraiment développée et ne fait pas l'objet d'étude et d'analyse approfondie, elle n'est pas en cohérence avec la politique de recrutement. Par contre, les plans de formation sont conçus en cohérence avec le plan de recrutement et de la promotion interne. Exemple : formation des responsables de travaux qui ont été promus en directeurs de chantier.

Ainsi pour les sources de recrutement on fait appel aux bureaux de recrutement liés à Emlpoitic pour la sélection primaire des candidats, le recrutement des stagiaires (le cas de notre interviewé qui a été en stage de 6 mois ; au bout du 2<sup>ème</sup> mois, on a senti sa compétence et sa capacité d'occuper le poste d'un cadre administratif qui était vacant du fait qu'on a agrandi la structure et qu'on a promu la personne qui l'occupait en chef de service). On a aussi comme autre source de recrutement: les conventions avec des universités telles que l'Ecole Supérieure de Travaux Publics, l'université d'Oran pour les ingénieurs en hygiène et sécurité.

Selon les propos du DRH « L'accueil des candidats et la présentation de l'entreprise est une étape qui figure dans le processus de recrutement et qu'on applique sans aucun problème ; on fait l'entretien, une fois le candidat retenu, on lui demande le dossier à fournir puis une séance de sensibilisation d'hygiène et sécurité surtout que le siège de l'entreprise est en bois donc il y'a des mesures à prendre en considération pour éviter et pouvoir faire face aux dégâts, et par la suite la visite médicale pour déterminer la capacité de l'employé à occuper ce poste compte tenu des risques qu'il présente ».

En matière d'intégration des nouvelles recrues, selon le chef de service formation «On a des actions à mener par exemple pour la direction des ressources humaines, la nouvelle recrue, pour qu'elle soit confirmée, elle doit passer par tous les départements où elle va prendre connaissance des tâches et de la nature du travail, elle doit par la suite établir un rapport détaillé de ce qu'elle a appris et fera aussi un entretien avec le DRH pour l'évaluation et pour plus d'informations ».

« Dans ce cadre, on a ainsi organisé une formation sur le système management intégré (SMI) pour adapter les nouveaux employés aux normes de la qualité puisque l'entreprise est certifiée ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 ».

Selon le DRH « les promotions se font essentiellement sur la base des appréciations et évaluation du chef de la hiérarchie directe ».

### 3.2.3 La rémunération :

Selon le cadre administratif « La grille des salaires, les primes et les indemnités sont conçues selon la convention collective de l'entreprise en respectant les textes de la loi. Cela a été conclu par l'accord des syndicats de travail, le conseil d'administration et le groupe COSIDER TP ».

Mais les employés se plaignent de cette grille en raison qu'elle est faible. Selon les propos du DRH : « on est une entreprise publique, on ne peut pas attribuer plus que les droits cités dans la loi et la convention collective. Mais cela n'empêche pas que COSIDER TP consacre beaucoup de moyens et d'efforts afin de fidéliser son personnel : les primes de rendement décidées par le PDG, les vacances à l'étranger,... »

Le DRH a ainsi déclaré que « la politique de rémunération se base sur des règles entre autres :

- La rémunération doit être liée au niveau et à l'ampleur des responsabilités ce qui implique la mise en place d'un système de classification des fonctions.
- L'efficacité personnelle doit être rémunérée d'où la nécessité d'établir une relation entre le salaire et le rendement.
- La rémunération doit être individualisée ».

#### 3.2.4 La formation :

Selon le chef de service formation « La formation au sein de COSIDER TP est dynamique, elle est prise en charge par un service chargé des actions de formation où on établit un plan de formation en fonction des besoins exprimés par les différentes divisions et chantiers de l'entreprise ainsi qu'en fonction des prévisions que fait le service de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (la GPEC qui avait comme tâche de dresser la grille annuelle par catégorie socioprofessionnelle en prenant en considération les notations que donne le directeur à son personnel et sur cette base on détermine ceux qui ont besoin d'une formation et dans quel domaine). Ce service n'existe pas actuellement à cause de changement d'organisation et des promotions faites dernièrement. Pour cela, on élabore des plannings de formation annuels en faisant toujours appel aux objectifs de recrutement et de mobilité interne ».

On a même recruté des employés à qui on a fait directement une formation avant qu'ils ne soient en poste de travail (le chargé de la formation a précisé que « en 2012, 14 ingénieurs et techniciens qui ont bénéficié d'une formation sur les voies ferrées pendant un mois en AUTRICHE) ».

« La politique de formation est aussi adaptée au changement de l'environnement, des lois et des procédures ; en 2012, un texte de loi obligeant les conducteurs d'engins à avoir un brevet pour qu'ils deviennent professionnels, donc on a organisé une formation dans ce cadre ».

« Un budget est consacré aux actions de la formation qui est estimé à 64 millions de Dinars pour cette année 2013, il est conçu en fonction des coûts qu'on tire des formations similaires ou bien de catalogues des organismes formateurs. Dans ce cadre, COSIDER TP

a ainsi bénéficié d'un prêt de l'Etat de 300 Millions de Dinars qu'on doit rembourser sur 30 ans. Le suivi des dépenses se fait par le chargé de la formation et le chef de département RH ».

« Les formations sont souvent externes en faisant appel à des organismes spécialisés. Et parfois, elles sont internes assurés par des assistants du PDG qui sont compétents et dont on cherche à tirer profit de leur savoir faire et leurs expériences au sein de l'entreprise ».

Selon les propos du cadre administratif chargé de la formation « L'équipe chargée des formations met en place toutes les actions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des formations en établissant les fiches techniques, les conventions avec les organismes formateurs et aussi s'entendre sur le paiement qui se fait généralement en début de l'action pour 50% du montant. On demande ainsi à l'organisme formateur d'établir un bilan final de formation qui va préciser l'état des présences, l'assiduité et son évaluation ».

« L'équipe chargée des formations est souvent présente sur le lieu de la formation pour le suivi, on fait même un rappel de l'objet de la formation avant que la formation commence ».

Concernant l'évaluation de la formation, le chef de service formation a déclaré que son service fait appel à l'évaluation à chaud en se basant sur des supports détaillant l'intitulé de la formation, l'objet, le nom de l'organisme formateur et quelques questions et à la fin une case pour les commentaires et les suggestions. Le traitement des résultats se fait par un cadre administratif du service formation pour le transmettre à son supérieur. Cette évaluation se fait généralement au milieu de la durée de la formation car on s'intéresse au début à la qualité du formateur, des salles,... et puis on évalue les acquis ainsi que l'atteinte des objectifs de cette formation. Par contre l'évaluation à froid trouve des difficultés parce que dans la majorité des cas les chantiers ne répondent pas malgré qu'on leur envoie les formulaires.

Un bilan de formation trimestriel est transmis au PDG et au groupe COSIDER pour évaluer le taux de satisfaction.

Selon le chef de service formation « pour gérer la carrière de nos employés, on organise des formations pour le personnel non diplômé afin de valider leurs connaissances et minimiser les écarts de compétence ainsi que pour qu'ils aient le droit aux promotions à des postes et échelons supérieurs ».

Après l'analyse de quelques documents internes sur les taux de réalisation des actions planifiées, on a remarqué qu'en 2012, le nombre de formés est faible par rapport aux années précédentes et que la moitié des actions destinées aux personnels affectés aux processus de réalisation ont été réalisées. Le DRH nous a expliqué que « c'est du à :

- L'insuffisance des offres des organismes de formation, dont leurs programmes comportent surtout des formations de type « management, informatique,... »
- La contrainte de la charge de travail induite par les exigences contractuelles de livrer les ouvrages conformes dans les délais, ce qui remet en cause la programmation du détachement des agents pour suivre les formations. »

### 3.2.5 La communication interne :

Le DRH nous a précisé que « généralement, les rencontres avec le personnel ne se font pas et ne sont pas organisées par contre on a souvent des réunions de travail périodiques en vue d'organiser et d'évaluer les travaux. Par exemple ; chaque mois le comité pilotage de formation organise des réunions au niveau du groupe COSIDER pour discuter les bilans et les coûts. Cela est surtout effectué lorsqu'il s'agit de formations communes pour toutes les filiales ».

Le DRH nous a ainsi déclaré que « les enquêtes sur le climat social n'ont jamais été menées ».

### 3.2.6 Le bilan social :

Selon le DRH « Cet outil de pilotage social n'a jamais été établi au sein de cette entreprise. Cela parce qu'il ne fait pas partie de la culture de l'entreprise. Mais du moment où on est certifié ISO, on calcule un nombre important de ratios qu'on essaye de comprendre et d'expliquer tels que :

- **Le taux d'absentéisme** où on a trouvé que c'est les mêmes qui s'absentent plus spécifiquement le personnel féminin. Certains à cause de maladies, d'autre à cause de leur vie privée.
- **Turn-over** dont on a constaté que la cause principale des démissions est que l'employé trouve un salaire meilleur que le nôtre.

- **Taux d'accident au travail** puisqu'on est une entreprise de travaux, les risques d'accident sont toujours présents. Pour cette année, il y a eu quelques accidents mais le taux de mortalité est nul. »

Au terme de ce chapitre, nous rappelons que l'entreprise COSIDER TP est une entreprise de travaux publics qui est connue à l'échelle nationale et possède plusieurs marchés dans le domaine des BTPH.

L'analyse de la situation existante en matière de gestion des ressources humaines au siège de la direction de l'entreprise nous a permis de faire ressortir des points forts et des points faibles qui vont nous servir et nous guider lors de notre mission sur chantier.

**CHAPITRE III : DEROULEMENT DE  
LA MISSION D'AUDIT, RESULTATS  
ET SYNTHESE DE LA RECHERCHE.**

Le DRH est souvent devant des contradictions entre ce que disent les représentants du personnel et ce que déclarent les managers sur des situations de travail, sur le fonctionnement,... donc pour avoir la vraie version, il fait recours à l'auditeur qui est une source d'information fiable et qui reflète la réalité du fait de sa démarche qui repose sur la documentation, les entretiens, les enquêtes,...et autres outils d'audit.

Le présent chapitre a pour objet d'exposer le déroulement de la mission d'audit et ses résultats au sein de l'entreprise COSIDER TP.

En se basant sur les résultats de l'entretien qu'on a mené avec les trois interviewés, nous avons analysé la situation en matière de GRH au sein de l'entreprise en question. Nous avons ainsi utilisé les outils de l'audit interne de la fonction ressources humaines afin de collecter les informations nécessaires.

L'analyse des résultats nous a amené à ressortir des constatations en la matière. Sur cette base, nous allons essayer de formuler des suggestions et des recommandations que nous jugeons utiles afin d'améliorer la gestion de ressources humaines du chantier et de toute l'entreprise en question.

En effet, les sections de ce chapitre sont :

***Section 1 : Méthodologie de l'audit des ressources humaines et déroulement de la mission;***

***Section2 : Résultats, synthèse de la mission d'audit des Ressources Humaines ;***

***Section3 : Suggestions et recommandations.***

## **SECTION1 : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET DEROULEMENT DE LA MISSION.**

L'audit des ressources humaines est appliqué au même titre que les audits des autres fonctions de l'organisation. Cet audit ne se limite pas seulement à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de la fonction du personnel et mettre en relation l'ensemble des exigences.

Au sein de COSIDER TP, on a constaté que l'audit ressources humaines est axé principalement sur le volet conformité aux règlements et procédures dont on se base essentiellement sur **La loi 90-11 du 21 avril 1990** relative aux relations de travail qui constitue la législation de base du droit de travail en Algérie. Cela n'empêche pas que cette entreprise ait l'intention d'utiliser l'audit RH comme outil d'aide à la prise de décision.

Du fait de la non disponibilité des informations, de contraintes de temps et d'engagements, notre mission d'audit ressources humaines au sein de COSIDER TP sera limité à l'aspect conformité aux règlements et procédures.

### **1.1. La conformité et l'audit de conformité :**

#### **1.1.1. La conformité :**

« Qualité de ce qui répond aux exigences d'un référentiel. L'écart est une non-conformité qui peut présenter un caractère plus ou moins critique. »<sup>1</sup>

La conformité est donc une caractéristique que l'on peut détecter en analysant des écarts.

Selon Raymond VATIER, « Pour l'auditeur, la conformité revêt trois formes distinctes :

- La validité d'un chiffre, exprimant le résultat exact d'une mesure, ou le produit d'un calcul ; la validité de ce chiffre c'est sa fidélité à la réalité effectivement observée.
- Le respect littéral de la forme et du fond, au sens où l'écart doit être nul entre une procédure convenue, écrite ou orale, fondée sur le droit ou la tradition, les usages et les coutumes, et la pratique par laquelle cette procédure se traduit effectivement dans la réalité.

---

<sup>1</sup>MEIGNANT Alain, op.cit, P17.

- Le fonctionnement d'un système, la conformité exprimant alors le degré de certitude où l'on est que ce système accomplit sa mission sans aucune défaillance, pour autant que l'on reste à l'intérieur des normes fixées ».<sup>1</sup>

### **1.1.2 L'audit de conformité :**

Vu les conséquences financières qu'engendre le non-respect de la loi, l'audit de conformité doit être mis en œuvre quelle que soit la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Cela en vérifiant le respect de la réglementation en matière de droit de travail.

L'audit de conformité peut aussi intervenir suite à la demande du Président Directeur Général pour s'assurer que les décisions prises sont appliquées.

L'auditeur va donc vérifier que la réglementation, les procédures ainsi que la convention collective sont clairement appliquées et que l'entreprise respecte ses obligations légales et conventionnelles. Il va revoir l'ensemble des contrats de travail, analyser les bulletins de paie, le registre du personnel,... pour détecter les écarts avec ces référentiels. De plus, il doit analyser les procédures mises en œuvre ; les procédures de licenciement, la rédaction des contrats de travail ainsi que la collecte et le traitement des données de personnel.

L'auditeur demande aussi de vérifier l'organigramme, les fiches de postes, nombre d'effectifs,...

Ce premier niveau d'audit sert à ;

- Prendre en considération les recommandations pour améliorer les processus et les dispositifs.
- Eviter la non-conformité qui engendre des risques surtout en matière de réputation de l'entreprise vis à vis de son environnement, ses clients et ses concurrents.
- Une fois qu'on a bien réalisé l'audit de conformité et ressorti les recommandations nécessaires, on pourra passer aux autres niveaux de l'audit à savoir : audit d'efficacité, de management,...

---

<sup>1</sup>VATIER Raymond, op.cit, P226.

Dans le cadre de notre mission, pour déceler, observer et évaluer les écarts, on a utilisé comme référentiel :

- La loi : code de travail.
- La convention collective.
- Les règlements et procédures internes de l'entreprise.

L'audit ressources humaines permet donc d'apporter un jugement sur la qualité de la gestion de la ressource humaine qui est devenue le capital le plus important à gérer, à contrôler et à satisfaire pour améliorer la productivité.

Dans le cadre de notre travail de recherche, on a fait l'audit de conformité. Sans oublier aussi qu'on ne peut pas traiter quelques aspects à cause de la nature du domaine et de l'entité auditée ; par exemple on n'a pas pu traiter la formation car cette dernière est prise en charge par la direction des ressources humaines de l'entreprise donc ce n'est pas possible de la traiter sur chantier.

## **1.2 La méthodologie de l'audit des ressources humaines :**

Malgré la spécificité de l'audit des ressources humaines selon le domaine étudié, la taille et l'activité de chacune des entreprises, la méthode de l'audit est en général standard. L'auditeur procède généralement par le recueil des informations, l'analyse, la vérification, l'évaluation et la formulation des recommandations.

### 1.2.1 La démarche commune de l'audit :

« *La force des auditeurs, leur méthodologie.* »<sup>1</sup> : Cela veut dire que la méthodologie de l'audit est très importante pour assurer le bon déroulement de la mission et par la suite d'atteindre ses objectifs d'amélioration et de contribution à la valeur ajoutée.

Selon RENARD Jacques et CHAPLAIN Jean Michel (1994, 1997, 2000, 2002, 2004, 2006), la démarche a un caractère commun quelle que soit la fonction de l'entreprise à auditer.

---

<sup>1</sup>COLLINS Lionel, VALIN Gérard, op.cit, p 86.

**Tableau N° 10 :** champ d'application de l'audit.

| Entreprise X                   | Audit interne             |            |            |           | Audit externe                     |
|--------------------------------|---------------------------|------------|------------|-----------|-----------------------------------|
|                                | Audits opérationnels      |            |            |           |                                   |
| Fonctions                      | régularité/<br>conformité | efficacité | management | stratégie | Audit financiers<br>et comptables |
| Achats                         |                           |            |            |           |                                   |
| Fabrication                    |                           |            |            |           |                                   |
| Comptabilité                   |                           |            |            |           |                                   |
| Trésorerie                     |                           |            |            |           |                                   |
| Entretien                      |                           |            |            |           |                                   |
| Ventes                         |                           |            |            |           |                                   |
| Sécurité                       |                           |            |            |           |                                   |
| Informatique                   |                           |            |            |           |                                   |
| Juridique                      |                           |            |            |           |                                   |
| <b>RESSOURCES<br/>HUMAINES</b> |                           |            |            |           |                                   |
| Etc.                           |                           |            |            |           |                                   |

**Source :** MEIGNANT Alain, « manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions LIAISONS, 2009, P15.

On déduit donc que l'audit est appliqué à la fonction Ressources Humaines au même titre que toutes les autres fonctions de l'entreprise. Ainsi SCHICK pierre et LEMANT Olivier (2004) dans leur ouvrage « guide de self-audit » ont proposé une série de questions regroupées par domaines ou fonctions dont le domaine des Ressources Humaines figure.

La mission d'audit RH à COSIDER TP obéit donc à un processus composé de trois phases essentielles, à savoir: la **phase de préparation**, la **phase réalisation** et la **phase synthèse** et que chacune a une méthodologie spécifique en se basant sur une procédure d'audit interne de l'entreprise en question comme un document de référence. Cette procédure s'inspire des normes professionnelles et des modalités pratiques d'application (MPA) des organismes de la profession (IIA, IFACI), lorsque ces normes ne sont pas en contradiction avec la législation et la réglementation en vigueur.

## 1.2.2 Le séquentiel des activités d'audit à COSIDER TP:

### 1.2.2.1 Programme annuel d'audit :

La direction centrale d'audit (DCA) élabore et exécute le programme annuel d'audit qui porte sur la totalité des entités de l'entreprise. Ce programme donne à la DCA le droit d'accès à toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Ce plan inclut différents types d'audit : les audits récurrents, les missions de suivi des recommandations...etc. La Direction audit interne réalise aussi des missions commandées par le PDG, et sont donc hors plan.

Pour cette année 2013, la Direction Audit Interne avait préparé son programme d'audit qui comprend des missions au niveau de tous ses chantiers, entre autres, la mission à laquelle on a participé dans le cadre de notre stage et qui concerne **un chantier de réalisation d'un barrage de Seklafa Wilaya LAGHOUAT** dont COSIDER Travaux Publics est l'entrepreneur de réalisation avec un montant de projet de 4 811 432 128, 35 DA/TTC.

Le projet qui se situe à environ 70 km au Nord-Ouest de Laghouat, a pour objet la construction et la mise en service du barrage de Seklafa sur l'Oued M'Zi (**Hauteur maximale : 47 m, Longueur du couronnement : 224,5, Capacité de stockage 42,1 hm<sup>3</sup> avec une surface de la retenue de 4,2 km<sup>2</sup>**), d'un barrage secondaire ; le barrage de Chergui (**Longueur du couronnement : 140, Capacité de stockage 0,5 hm<sup>3</sup> et la surface de la retenue : 0,6 km<sup>2</sup>**), d'un canal de transfert du barrage de Chergui vers la retenue du barrage de Seklafa **de 3,33 km de longueur**, d'une route d'accès depuis le réseau routier existant jusqu'au barrage de Seklafa et du barrage de Seklafa jusqu'au barrage de Chergui de **27,7 km de longueur et 5m de largeur**.

L'eau est destinée à l'irrigation et à l'alimentation en eau potable des villages avoisinants.

L'entreprise a démarré les travaux dès réception de l'ordre de service en août 2010. Ainsi, les dates d'expiration des délais contractuels globaux est en juillet 2015.

**Tableau N° 11 : les effectifs du chantier de réalisation du barrage de LAGHOUAT travaillants avec contrats CDD.**

| Désignation           | effectif   | %             | Jusqu'à 25 ans |              | De 26 à 45 |               | De 46 à 60 |               | Plus de 60 ans |              |
|-----------------------|------------|---------------|----------------|--------------|------------|---------------|------------|---------------|----------------|--------------|
|                       |            |               |                |              |            |               |            |               |                |              |
| ADM                   |            |               |                |              |            |               |            |               |                |              |
| -exécution            | 21         | 5.69%         | --             | --           | 12         | 3.25%         | 03         | 0.81%         | 6              | 1.63%        |
| -maîtrise             | 08         | 2.17%         | 1              | 0.27%        | 6          | 1.63%         | 01         | 0.81%         | --             | --           |
| -cadre                | 09         | 2.44%         | --             | --           | 5          | 1.36%         | 03         | 0.27%         | 1              | 0.27%        |
| <b>Totale</b>         | <b>38</b>  | <b>10.30%</b> | <b>1</b>       | <b>0.27%</b> | <b>23</b>  | <b>6.23%</b>  | <b>7</b>   | <b>1.90%</b>  | <b>7</b>       | <b>1.90%</b> |
| TECH                  |            |               |                |              |            |               |            |               |                |              |
| -exécution            | 04         | 1.08%         | 1              | 0.27%        | 3          | 0.81%         | --         | --            | --             | --           |
| -maîtrise             | 04         | 1.08%         | --             | --           | 3          | 0.81%         | 1          | 0.27%         | --             | --           |
| -cadre                | 11         | 2.98%         | --             | --           | 8          | 2.17%         | 3          | 0.81%         | --             | --           |
| <b>Totale</b>         | <b>19</b>  | <b>5.15%</b>  | <b>01</b>      | <b>0.27%</b> | <b>14</b>  | <b>3.79%</b>  | <b>4</b>   | <b>1.08%</b>  | <b>--</b>      | <b>--</b>    |
| PRO                   |            |               |                |              |            |               |            |               |                |              |
| -exécution            | 179        | 48.51%        | 04             | 1.08%        | 121        | 32.79%        | 50         | 13.55%        | 4              | 1.08%        |
| -maîtrise             | 65         | 17.62%        | 03             | 0.81%        | 32         | 8.67%         | 25         | 6.78%         | 5              | 1.36%        |
| -cadre                | 25         | 6.78%         | 02             | 0.54%        | 14         | 3.79%         | 6          | 1.63%         | 3              | 0.81%        |
| <b>Totale</b>         | <b>269</b> | <b>72.90%</b> | <b>09</b>      | <b>2.44%</b> | <b>167</b> | <b>45.26%</b> | <b>81</b>  | <b>21.95%</b> | <b>12</b>      | <b>3.25%</b> |
| MAINT                 |            |               |                |              |            |               |            |               |                |              |
| -exécution            | 13         | 3.52%         | 1              | 0.27%        | 7          | 1.90%         | 4          | 1.08%         | 1              | 0.27%        |
| -maîtrise             | 19         | 5.15%         | --             | --           | 8          | 2.17%         | 9          | 2.44%         | 2              | 0.54%        |
| -cadre                | 11         | 2.98%         | --             | --           | 7          | 1.90%         | 4          | 1.08%         | --             | --           |
| <b>TOTALE</b>         | <b>43</b>  | <b>11.65%</b> | <b>1</b>       | <b>0.27%</b> | <b>22</b>  | <b>5.96%</b>  | <b>17</b>  | <b>4.61%</b>  | <b>3</b>       | <b>0.81%</b> |
| <b>TOTALE GENERAL</b> | <b>369</b> | <b>100%</b>   | <b>12</b>      | <b>3.25%</b> | <b>226</b> | <b>61.25%</b> | <b>109</b> | <b>29.54%</b> | <b>22</b>      | <b>5.96%</b> |

**Source** : document interne de COSIDER TP.

Le tableau, ci-dessus, expose les effectifs du chantier étudié travaillants avec Contrat à Durée Déterminée CDD pour le mois de mai 2013. Le chantier possède quatre activités différentes à savoir : l'administration, la technique, la production et la maintenance. Chacune de ces dernières se compose d'agent d'exécution, de maîtrise et de cadre.

Nous remarquons d'après le tableau que l'effectif de l'activité de production est supérieur aux autres activités (72.90 %). Cela peut être expliqué par la nature de l'activité principale du chantier. L'activité de base est donc la production, les autres viennent en accessoires pour compléter les besoins survenus.

Concernant l'âge des employés, nous remarquons que le nombre d'effectif des jeunes moins de 25 ans ne sont pas nombreux dans toutes les catégories d'activité. Ainsi que pour les plus de 60 ans. Mais ces derniers restent plus nombreux que les premiers en raison de leurs expériences et capacité à continuer leur travail.

**Tableau N°12 : les effectifs du chantier de réalisation du barrage de LAGHOUAT travaillant avec contrats à durée indéterminée CDI.**

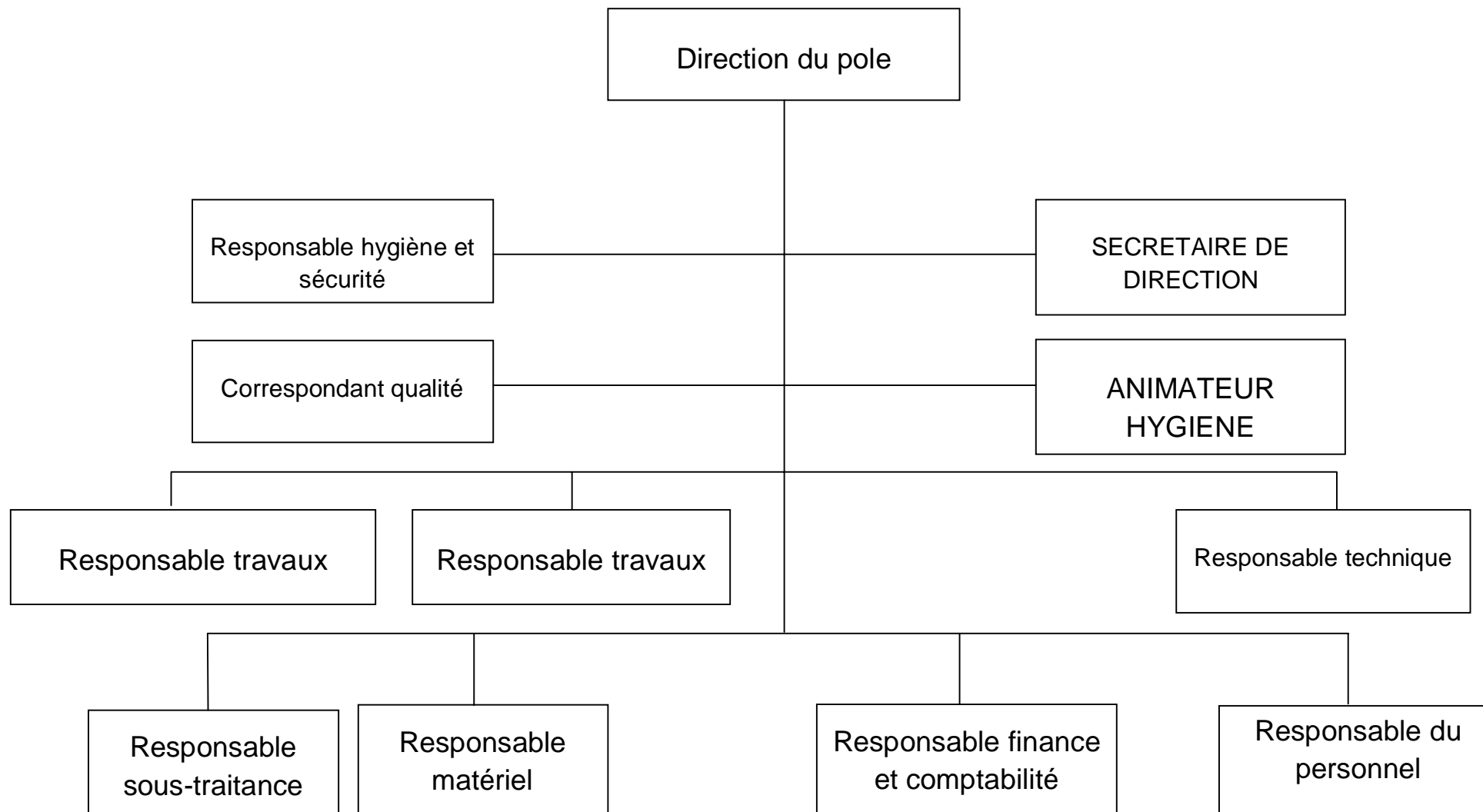
| Désignation                  | Effectif | %                 | Jusqu'à 25 ans |          | De 26 à 45 |            | De 46 à 60     |                  | Plus de 60 ans |            |
|------------------------------|----------|-------------------|----------------|----------|------------|------------|----------------|------------------|----------------|------------|
|                              |          |                   |                |          |            |            |                |                  |                |            |
| ADM<br>-cadre                | 3        | <b>30%</b>        | --<br>--       |          | --<br>-    |            | 1              | <b>10%</b>       | 2              | <b>20%</b> |
| TOTALE                       | 3        | 30%               | --             | --       | --         | --         | 1              | 10%              | 2              | 20%        |
| Tech<br>-cadre               | 2        | <b>20%</b>        | --             | --       | 02         | <b>20%</b> | --             | --               | --             | --         |
| TOTALE                       | 2        | 20%               | --             | --       | 02         | 20%        | --             | --               | --             | --         |
| PRO<br>-cadre                | 2        | <b>20%</b>        | --             | --       | 01         | <b>10%</b> | 1              | <b>10%</b>       | --             | --         |
| TOTALE                       | 2        | 20%               | --             | --       | 01         | 10%        | 1              | 10%              | --             | --         |
| MAINT<br>-maitrise<br>-cadre | 1<br>2   | 10%<br><b>20%</b> | --<br>--       | --<br>-- | --<br>--   | --<br>--   | --<br><b>2</b> | --<br><b>20%</b> | 1<br>--        | 10%<br>--  |
| TOTALE                       | 3        | 30%               | --             | --       | --         | --         | 2              | 20%              | 1              | 10%        |
| TOTALE<br>Général            | 10       | 100%              | --             | --       | 3          | 30%        | 4              | 40%              | 3              | 30%        |

**Source** : document interne de COSIDER TP.

Dans ce deuxième tableau, on remarque qu'en général ce sont les cadres qui ont des Contrats à Durée Indéterminée CDI. Cela est constaté dans toutes les activités du chantier en question. On peut l'expliquer par le fait que ce sont des employés permanents de l'entreprise COSIDER TP, qu'elle a affecté au chantier afin d'en tirer profit de leurs expériences et de leurs connaissances.

Le nombre réduit d'employés ayants des CDI peut être expliqué par la durée limitée de la réalisation du projet et par sa localisation (LAGHOUAT). De ce fait, pour le poste d'exécutant, ils ont recruté la population locale.

**Schéma N° 3 : Organigramme du chantier audité.**



Source : document interne de l'entreprise

### 1.2.2.2 Les phases de déroulement de la mission d'audit RH :

Malgré qu'on a dit précédemment que l'audit des ressources humaines est spécifique selon le domaine étudié et varie d'une entreprise à l'autre mais la méthode de l'audit en général reste standard, donc l'auditeur procède généralement par le recueil des informations, l'analyse, la vérification, l'évaluation et la formulation des recommandations.

Notre mission d'audit va s'inscrire également dans le cadre d'un audit interne du fait qu'on fera partie de l'équipe d'audit de l'entreprise. Elle aura pour objet l'audit interne de la gestion des ressources humaines, une mission inscrite dans le programme annuel d'audit interne 2013 de COSIDER Travaux Publics, approuvé par Monsieur le Président Directeur Général.

L'objectif principal assigné à l'audit de la fonction ressources humaines est de s'assurer du respect des dispositions réglementaires et des procédures en vigueur, relatives aux recrutements du personnel, à la gestion administrative et au calcul des rémunérations y afférentes.

Sur le chantier de réalisation du barrage LAGHOUAT, notre mission d'audit a été effectuée du 24 au 31 mars 2013. Cette mission se déroule en trois phases: Phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion et de restitution.

#### ➤ **Phase de préparation :**

L'auditeur dans cette phase va chercher les informations nécessaires pour cerner l'entité auditée et préparer le travail à effectuer sur le terrain. Cette phase s'appréhende par des observations, des études préliminaires et des repérages des zones de risque.

Elle se divise en quatre étapes : le choix de l'équipe d'audit, la lettre de mission, l'étude préalable et l'établissement et validation du programme de travail.

- Le choix de l'équipe d'audit :

La composition de l'équipe d'audit est en fonction de la nature et de la complexité de chaque mission ainsi que des contraintes de temps et de disponibilités. Cette équipe doit avoir les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement cette mission.

Pour notre mission ARH du chantier de la construction barrage, l'équipe d'audit a été constituée du : directeur d'audit, le chef de service, 1 auditeur interne et la stagiaire.

Ce choix de l'équipe a été matérialisé par l'ordre de mission.

- la lettre de mission :

Cette lettre informe les directeurs centraux de l'intervention des auditeurs pour permettre aux audités de s'organiser et contribuer aux travaux des auditeurs (libre accès aux documents, biens et personnes, faciliter la logistique).

Sept jours avant le démarrage de la mission, le Directeur de l'audit a envoyé une lettre de mission au chantier concerné sous forme de courrier pour l'informer qu'un audit RH va être réalisé.

Cette lettre contient les informations suivantes : la mission, la date de début, sa durée prévue ainsi que le nom de chef de mission et les auditeurs qui vont intervenir.

Donc notre mission avait pour objectif l'audit des ressources humaines dont le champ de l'audit était la fonction gestion du personnel.

- L'étude préalable :

Avant d'aller sur le terrain, l'auditeur RH va étudier toutes les informations utiles concernant les aspects à auditer, mener une analyse des risques ainsi que la prise de connaissance de : l'environnement, chantier et des procédures de contrôle interne.

L'auditeur RH peut établir un questionnaire de prise de connaissance pour avoir des données quantitatives (nombre d'effectif), données qualitatives, données de l'organisation (l'organigramme,...).

Dans le cadre de notre mission, on a demandé des documents auprès de la structure centrale des Ressources Humaines par une demande écrite dont on a cité l'objet de notre audit. On a donc demandé les états récapitulatifs de paie et journal de paie pour vérifier les décisions matérialisant le droit de l'octroi des primes par exemple, planning de recrutement (nombre d'effectif par catégorie socioprofessionnelles,...)

Et sur le chantier, on a demandé auprès de la fonction personnel, l'organigramme, le registre d'entrées sorties du personnel, les contrats de travail, les dossiers et planning des

recrutements, on a procédé par la suite à la vérification des dossiers (âge, ancienneté, qualification, situation de famille, évolutions au cours des dernières années, classification, paie,...), on a aussi vérifié les fiches de paie des 26 cadres du chantier existantes sur le logiciel PC-Paie.

- Etablissement et validation du programme de travail :

Ce programme s'établit sur la base des orientations, de la prise de connaissance et des entretiens menés lors de l'étude préliminaire.

Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs en précisant les travaux préalables à effectuer, les techniques et outils de l'audit à utiliser.

On avance dans le travail en analysant les documents, en faisant les rapprochements nécessaires, en faisant recours à la loi, à la convention collective et aux procédures internes de l'entreprise puis à chaque fois l'auditeur informe l'équipe d'audit de l'état d'avancement pour prendre les décisions nécessaires concernant ses constatations.

Le tableau suivant résume les différentes étapes de la phase de la préparation des missions d'audit.

**Tableau N° 13:** la préparation de la mission d'audit.

| N° | Actions                         | Responsable       | Support d'enregistrement à utiliser |
|----|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| 1  | Choix de l'équipe d'audit       | Directeur d'audit | Ordre de mission N°*****            |
| 2  | La lettre de mission            | Directeur d'audit | Courrier                            |
| 3  | Etude préliminaire              | L'équipe d'audit  | Information collectée               |
| 4  | Etablir le programme de travail | L'équipe d'audit  | Tableau (modèle)                    |
| 5  | Valider le programme de travail | Directeur d'audit | /                                   |

**Source :** Norme professionnelle (IIA) 2200 : préparation de la mission.

➤ **Phase de réalisation :**

C'est la phase durant laquelle l'auditeur va se déplacer vers l'entité auditée et effectuer les travaux énumérés dans le programme de travail déjà élaboré afin d'atteindre les objectifs assignés. Cette phase contient 4 étapes : la réunion d'ouverture, tests et outils d'audit, synthèse des constatations d'audit et enfin la réunion de clôture.

- la réunion d'ouverture :

Cette réunion se tient chez l'audité, chantier de réalisation du barrage ; notre lieu de mission.

Elle permet d'établir le contact entre l'équipe d'audit et les interlocuteurs clés de l'entité auditée ; le responsable personnel et ses collaborateurs.

Le responsable de la mission présente la mission, explique les méthodes de travail de l'équipe d'audit, prend connaissance de l'actualité de l'entité auditée, recueille les attentes spécifiques des participants, affine la logistique et prend les premiers rendez-vous.

Dans le cadre de notre mission, on a demandé les documents nécessaires en matière des ressources humaines ; registres légaux, les états récapitulatifs, notes de service, règlement intérieur, support d'enregistrement,...on a ainsi demandé les dossiers administratifs du personnel, des éléments concernant les promotions, les départs.

- Tests et outils d'audit :

Une des conditions nécessaires pour avoir de bonnes constatations et de recommandations appropriées aux problèmes détectés c'est d'avoir des informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles.

Le travail sur le terrain nécessite d'établir ce qui a été prévu dans le programme de travail. Pour cela, on utilise différents outils tels que :

- les entretiens qui ne sont pas obligatoires mais incontournables pour les missions d'audit, On trouve différents types d'entretien :
  - \*Entretien individuel, Entretien de groupe,

\* Entretien pour obtenir des informations précises sur des données, des process et des habitudes de travail et des entretiens orientés vers des perceptions, des opinions des personnes interrogées.

Dans le cadre de la mission qu'on a effectuée, on a fait des entretiens avec le responsable personnel et le gestionnaire paie pour voir comment il procède. On peut citer par exemple que le congé a été payé en deux fois, après l'entretien avec le nouveau gestionnaire on a pu déduire qu'il n'a pas été au courant qu'on les a déjà payés.

- les observations où l'auditeur va regarder avec attention, déceler des indices de contradiction et relever les manquements qu'il va traduire sur papier de travail. On a constaté par exemple que quelques employés ont un net très élevé donc on a cherché à avoir les détails, les causes et les explications de cette observation ; après la demande des éclaircissements et des pièces comptables justifiant les montants attribués, il s'est avéré que ces montants sont relatifs au remboursement des frais engagés pour la location de logement pour les deux salariés, sans qu'il n'y ait de contrat de location établis.

- les rapprochements entre ce qu'on a sur papier et ce que dit le responsable ou le chef de la direction : ils constituent une technique de validation des informations provenant de deux sources différentes.

Exemple : on a remarqué au niveau de la paie qu'il y a une rubrique remboursement frais de transport pour un montant élevé 120000 DA (un montant très élevé qui attire l'attention). On a demandé alors au responsable personnel des éclaircissements, des pièces justifiant ce montant. Il s'est avéré que c'est un remboursement de location de logements ; chose qui ne doit pas se faire.

On va donc rapprocher ce qu'il y a dans la paie et les papiers justificatifs et les dire du responsable.

- Les logiciels d'analyse des données : l'auditeur va interroger des fichiers informatiques et établir des papiers de travail à la fin de la réalisation de la mission. Le plus simple de ces outils est le tableur Excel pour faire les rapprochements entre les montants (les promotions ; est-ce qu'il y'a des décisions, est-ce qu'il ouvre droit

à la promotion) mais celui-ci est limité et présente des risques d'utilisation. On utilise aussi le Logiciel PC-Paie.

- Le questionnaire on peut citer par exemple les **QCI (questionnaires de contrôle interne)** :

Il permet à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de la fonction à auditer en posant des questions qui auront comme réponses :

- \* OUI : c'est les points positifs (forces) dont l'auditeur devra vérifier la réalité.
- \* NON : ce sont les points négatifs (faiblesses) dont l'auditeur devra évaluer leur impact.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle <sup>1</sup>:

- \* **Qui ?** Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes...
- \* **Quoi ?** Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.
- \* **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- \* **Quand ?** Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité...
- \* **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

L'ensemble des questions fondamentales ont été prises en considération lors de notre mission d'audit interne de COSDIER TP. La gestion des carrières, l'octroi des primes et les tenues des registres légaux ont fait l'objet du questionnaire destiné au responsable du personnel et au gestionnaire de la paie du chantier en cause. Les résultats et le modèle de ce questionnaire sont annexés au présent mémoire.

A cet effet, des vérifications en matière de la gestion des carrières, d'octroi de primes et de formation devront être faites lors de la réalisation de la mission d'audit.

---

<sup>1</sup>IGALENS Jacques, PERTTI Jean-Marie, op.cit, P55.

D'après les réponses du responsable personnel et du gestionnaire de paie du chantier étudié, toutes les procédures en matière de contrôle interne existent, elles sont formalisées, écrites et diffusées sur des documents internes de l'entreprise. Prenant comme exemple les registres légaux, le système de contrôle interne existe, l'ensemble des registres sont présents que ce soit au siège ou bien au niveau du chantier, mais leur bonne tenue reste à vérifier au cours des étapes de réalisation de la mission. Ainsi, les plans en matière des politiques RH sont centralisés au sein de la Direction Centrale des Ressources Humaines.

Le tableau N°14 montre les avantages, les inconvénients et les contextes favorables à l'utilisation de chaque outil de collecte de l'information.

**Tableau N°14 :** Avantages et inconvénients des outils de collecte des informations.

|                                 | <i>Avantages</i>  | <i>Inconvénients</i>  | <i>Pertinence d'utilisation</i>   |
|---------------------------------|---|---|---|
| <i>Analyse de documents</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Collecte d'information facile et systématique</li> <li>– Permet de traiter beaucoup de dossiers de salariés</li> <li>– Rapide.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ne permet pas de collecter des informations « qualitatives »</li> <li>– Informations réduites</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– En complément des autres outils de collecte</li> <li>– Pour des informations de GRH (dossiers de recrutement ou d'évaluation, etc.)</li> </ul>                                       |
| <i>Entretien individuel</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Détaillé et riche d'informations</li> <li>– Laisse les salariés s'exprimer selon leurs propres priorités</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Long</li> <li>– Non anonyme</li> <li>– Peu créer des réticences surtout lorsque le thème traité est « sensible »</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Echantillon petit</li> <li>– Comprendre une situation</li> <li>– Connaître des perceptions avec précision</li> </ul>   |
| <i>Entretien de groupe</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet de confronter les points de vue</li> <li>– Créativité du groupe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu adapté dans le cas de conflits</li> <li>– Les idées des leaders peuvent dominer sur les autres</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Validation des résultats</li> <li>– Partage de différents points de vue</li> </ul>   |
| <i>Observation</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet de vivre le travail à la place des salariés (information sur le travail, l'ambiance, etc.)</li> <li>– Réduit l'effet Hawthorne lorsque l'observation est discrète)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Limitée à des activités qui sont visibles de l'extérieur</li> <li>– Long (plusieurs jours sont parfois nécessaires)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lorsque les emplois sont simples</li> <li>– Lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils</li> <li>– Lorsque l'on veut observer des comportements</li> </ul> |
| <i>Tableaux de bord sociaux</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quantitatifs</li> <li>– Existents souvent en entreprise</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Complexes et longs à collecter si l'on n'a rien au départ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour caractériser un problème</li> <li>– Pour étudier les</li> </ul>   |

|                      |  |  |   |
|----------------------|--|--|---|
|                      | –Donnent des indicateurs chiffrés sur un thème donné               | – Ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème                                 | rations de sous-groupes selon le problème posé(ex :absentéisme par service)                           |
| <i>Questionnaire</i> | –Rapide<br>–Facile à administrer<br>–Permet des tests statistiques | – Information ciblée (ne laisse pas place à d'autres thèmes)<br>– Taux de retour aléatoire | –Echantillon large<br>– Validation ou généralisation des résultats<br>–Quantification des perceptions |

**Source** : GUERRERO Sylvie, « les outils de l'audit social », Dunod, Paris,2008, p.24.

L'auditeur peut combiner plusieurs outils pour un même objectif final sachant qu'il doit choisir le bon outil, le mieux adapté au contexte de travail. Aussi il ne doit pas croire tout ce qu'on lui dit, il va valider ses constats.

- Synthèse des constatations d'audit :

Après chaque étape du travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur.

Une réunion doit être tenue entre le chef de mission et les auditeurs pour s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Le chef de mission établit sur la base des constatations une synthèse de constats d'audit sous forme de tableau à présenter à l'audité lors de la réunion de clôture.

- La réunion de clôture :

A la fin de cette phase de réalisation, on a organisé une réunion avec l'encadrement du chantier.

Les participants à cette mission sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Le chef de mission a abordé les points suivants :

- Remercier les audités pour leur accueil et coopération lors de la mission.
- Présenter les constats.
- Discuter les commentaires.
- Aborder les éléments qui ont conduit à limiter la mission initialement prévue.

Le tableau suivant résumera les différentes étapes de la phase de réalisation des missions d'audit.

**Tableau N°15** : la réalisation de l'audit.

| N° | Actions                             | Responsable             | Support d'enregistrement à utiliser |
|----|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Réunion d'ouverture                 | Chef de mission d'audit | Liste de présence N°*****           |
| 2  | Tests et outils d'audit             | L'équipe d'audit        | Dossier de la mission               |
| 3  | Synthèses des constatations d'audit | Chef de mission d'audit | Tableau                             |
| 4  | Réunion de clôture                  | Chef de mission d'audit | Liste de présence N°*****           |

**Source** : normes professionnelles (IIA) 2300 : réalisation de la mission.

➤ **La phase de conclusion et restitution :**

- La rédaction du rapport d'audit :

Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission.

Ce rapport se compose de données introductives (rappel de l'objet, champ de l'audit, composition de l'équipe,...), des constatations générales et d'un cahier des recommandations qui contient des recommandations pour chaque constatation faite et on mentionnera aussi la structure qui sera chargée de la mise en œuvre de la recommandation ainsi que la fixation du délai de correction.

Une synthèse de ce rapport sera rédigée à l'attention du PDG.

- l'approbation du rapport :

Le rapport, une fois formalisé par le chef de mission, doit être approuvé par le Directeur Audit Interne avant sa diffusion.

- la diffusion du rapport d'audit :

Notre rapport sera donc envoyé au PDG, dont une copie, aux responsables audités : le DRH, DFC et Directeur du Chantier.

Ce rapport va mettre l'accent sur les dysfonctionnements pour développer les actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, c'est une amélioration proposés au responsable.

Ce rapport est confidentiel du fait des informations qu'il contient et de son style qui peut surprendre une personne externe qui n'est pas avertie. Le PDG est la seule personne qui a le pouvoir d'autoriser la communication du rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise, ce qui explique qu'on n'a pas pu diffuser une copie au sein de notre travail de recherche.

**Tableau N° 16:** le rapport d'audit

| N° | Actions                      | Responsable             | Support d'enregistrement à utiliser |
|----|------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Rédiger le rapport d'audit   | Chef de mission d'audit | Rapport d'audit                     |
| 2  | Approuver le rapport d'audit | Directeur d'audit       | /                                   |
| 3  | Diffuser le rapport d'audit  | Directeur d'audit       | Formulaire de diffusion<br>N°*****  |

**Source :** norme professionnelle (IIA) 2400 : communication des résultats de la mission(rapport).

➤ **Le suivi des recommandations d'audit :**

Le Management de la structure auditée doit traduire les recommandations en plan d'action. Le DCA adresse au responsable de l'entité auditée le rapport d'audit accompagné de fiche de suivi des recommandations dans un délai maximum de 15jours après la réunion de clôture.

La structure auditée doit formuler sa réponse et la transmettre à la DCA dans un délai de 20jours à compter de la date de diffusion du rapport. La Direction d'Audit doit se tenir informée trimestriellement de l'état d'avancement des plans d'action proposés aux recommandations d'audit. Cependant, en pratique, les recommandations ne sont pas toujours appliquées dans les délais prévus.

Si nécessaire, la Direction d'Audit procède à des missions d'audit de suivi des recommandations.

**Tableau N° 17:**suivi des recommandations d'audit.

| N° | Actions  | Responsable                | Support d'enregistrement à utiliser |
|----|--|----------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Elaborer le plan d'action                            | Structure auditée          | Ficher de suivi de recommandations  |
| 2  | Surveillance de la mise en œuvre des recommandations | Direction centrale d'audit | Ficher de suivi de recommandations  |

**Source :** norme professionnelle (IIA) 2500 : surveillance des actions de progrès.

## **SECTION 2 : RESULTATS, SYNTHESE DE LA MISSION D'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES.**

Avant d'exposer les constats relevés, nous avons jugé utile de présenter d'abord les étapes que nous avons suivies pour réaliser notre mission d'audit de la gestion des ressources humaines.

### **2.1 Les étapes de réalisation de l'audit des ressources humaines du chantier étudié :**

L'audit de la gestion des ressources humaines au niveau du chantier objet de notre étude a été effectué sur les étapes suivantes :

- L'examen des dossiers administratifs du personnel recruté au cours de l'exercice 2012.
- La vérification et le contrôle des différents supports utilisés au niveau de la structure gestion du personnel.
- L'évaluation du processus gestion du personnel-paie.
- Le rapprochement avec le journal de paie.
- La vérification et le contrôle de la gestion des affiliations.
- La vérification de tous les éléments de rémunération et le contrôle de leurs traitements.
- L'examen des paies réalisées au cours de l'exercice 2012 ;
- Le contrôle si les procédures et dispositions règlementaires et conventionnelles en matière de la gestion des ressources humaines sont bien respectées.
- Le dialogue avec les employés de la structure de gestion du personnel.
- L'observation en situation de travail durant la période de la mission.

## **2.2 Les constats relevés :**

A partir des examens et des observations effectués suivant la démarche d'audit des ressources humaines à COSIDER TP, on a relevé les constats suivants ;

### **2.2.1 En matière de recrutement du personnel:**

L'examen de l'ensemble des dossiers administratifs du personnel recruté durant l'exercice 2012, et les courriers départ et arrivée, appelle les remarques suivantes :

- L'absence d'un planning de recrutement.
- Le dépôt des offres d'emploi ne s'effectue pas auprès de l'ANEM.
- L'absence du bulletin de présentation ANEM dans la majorité des dossiers des agents recrutés, chose qui a été inscrite à trois reprises par l'inspecteur du travail territorialement compétent sur le registre des mises en demeure, aucune action corrective n'a été prise.
- Les visites médicales d'embauche au titre d'acquisition de personnel ne sont pas systématiquement faites, ce qui a engendré l'absence de certificat de visite médicale d'embauche dans les dossiers administratifs, support qui doit exister dans lesdits dossiers suivant la procédure de recrutement de l'entreprise.

### **2.2.2 Organisation de travail :**

L'analyse de l'organigramme du chantier étudié a fait ressortir ce qui suit :

**1-** L'existence des doubles emplois tels que :

- La présence de deux (02) responsables des approvisionnements.
- La présence de deux (02) responsables de matériel.
- La présence de deux (02) responsables techniques.

**2-** L'absence des postes clés au niveau du chantier dont les cas les plus significatifs sont :

- Gestionnaire des stocks (Les tâches sont accomplies par un magasinier)
- Responsable achats sous-traitance (Les tâches sont assurées par un ingénieur en hydraulique)
- Responsable qualité (poste vacant)

2.2.3 En ce qui concerne la politique de fidélisation du personnel :

- L'absence d'une politique de conservation et fidélisation du personnel, l'année 2012 a enregistré un départ de 10 cadres qualifiés tels que :

**Tableau N° 18: les départs des dix cadres qualifiés de l'année 2012.**

| Numéro | Fonction                 | Date d'entrée | Date de sortie | Motif de sortie | Diplôme    |
|--------|--------------------------|---------------|----------------|-----------------|------------|
| 1      | INGENIEUR TOPOGRAPHE     | 31/01/2012    | 04/03/2012     | Démission       | Ingénieur  |
| 2      | CH.SEC. TRAVAUX          | 27/04/2011    | 15/03/2012     | Démission       | Technicien |
| 3      | INGENIEUR EN HYDRAULIQUE | 18/01/2012    | 02/04/2012     | Démission       | Ingénieur  |
| 4      | TECHNICIEN EN METRE      | 11/08/2010    | 10/05/2012     | Démission       | Technicien |
| 5      | RESPONSABLE PERSONNEL    | 20/09/2011    | 01/08/2012     | Démission       | Technicien |
| 6      | RESPONSABLE TRAVAUX      | 21/10/2010    | 29/08/2012     | Démission       | DEUA       |
| 7      | RESPONSABLE TRAVAUX      | 01/03/2011    | 31/08/2012     | Démission       | Ingénieur  |
| 8      | GESTIONNAIRE DE STOCKS   | 21/11/2010    | 02/10/2012     | Démission       | TS         |
| 9      | INGENIEUR EN MAINTENANCE | 09/05/2011    | 21/11/2012     | Démission       | Ingénieur  |
| 10     | RESP. APPROV.            | 13/06/2011    | 04/12/2012     | Démission       | Ingénieur  |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur des documents internes de l'entreprise.

On remarque que le départ des 10 cadres a pour cause la **démission**, chose qui est inquiétante.

2.2.4 L'évaluation du rapport Qualification/Classification (Personnel d'encadrement) :

**Tableau N° 19** : La qualification du personnel d'encadrement du chantier étudié et leur classification.

| Employé | Fonction                        | Cat/Ech | Base         | Diplôme    | Net à payer 12-2012 | Net moyen 2012 |
|---------|---------------------------------|---------|--------------|------------|---------------------|----------------|
| 1       | CH.SEC. TECHNIQUE (Chantier N4) | C019-02 | 47<br>800,00 | DEUA       | 79 603,50           | 71 884,42      |
| 2       | CH.SEC. TECHNIQUE (Chantier N3) | C018-00 | 42<br>990,00 | DEUA       | 68 008,12           | 65 082,87      |
| 3       | CH.SEC. TECHNIQUE (Chantier N3) | C018-00 | 42<br>990,00 | INGENIEUR  | 67 748,62           | 74 635,68      |
| 4       | CHEF DE LOT                     | C018-03 | 46<br>290,00 | INGENIEUR  | 72 328,20           | 74 259,69      |
| 5       | CHEF DE LOT                     | C018-03 | 46<br>290,00 | INGENIEUR  | 72 618,32           | 67 850,44      |
| 6       | RESPONSABLE TECHNIQUE (N4)      | C020-02 | 50<br>630,00 | INGENIEUR  | 78 520,62           | 83 727,10      |
| 7       | RESPONSABLE TECHNIQUE (N4)      | C020-03 | 51<br>930,00 | INGENIEUR  | 102 851,37          | 67 734,56      |
| 8       | CH.SEC. TRAVAUX (Chantier N4)   | C019-04 | 50<br>260,00 | MOYEN      | 86 387,59           | 84 984,54      |
| 9       | CH.SEC. TRAVAUX (Chantier N3)   | C018-04 | 47<br>460,00 | NEANT      | 71 700,91           | 72 643,03      |
| 10      | COORDINATEUR DE TRAVAUX         | C017-04 | 44<br>840,00 | PRIMAIRE   | 93 971,91           | 78 490,03      |
| 11      | COORDINATEUR DE TRAVAUX         | C017-04 | 44<br>840,00 | PRIMAIRE   | 91 955,16           | 77 947,30      |
| 12      | CH.SEC. TECHNIQUE (Chantier N4) | C019-03 | 48<br>910,00 | TECHNICIEN | 82 077,42           | 73 106,89      |
| 13      | INGENIEUR DES MINES             | C016-02 | 40<br>370,00 | INGENIEUR  | 64 485,12           | 64 183,07      |
| 14      | INGENIEUR EN GENIE CIVIL        | C016-01 | 39<br>410,00 | INGENIEUR  | 50 599,26           | 51 377,23      |
| 15      | INGENIEUR EN GENIE              | C016-02 | 40           | INGENIEUR  | 64 761,87           | 57 848,68      |

|    |                              |                |              |                   |            |                   |
|----|------------------------------|----------------|--------------|-------------------|------------|-------------------|
|    | CIVIL                        |                | 370,00       |                   |            |                   |
| 16 | INGENIEUR EN GENIE CIVIL     | <b>C016-00</b> | 38<br>480,00 | <b>INGENIEUR</b>  | 50 613,80  | <b>50 613,80</b>  |
| 17 | INGENIEUR EN GENIE MECANIQUE | <b>C016-00</b> | 38<br>480,00 | <b>INGENIEUR</b>  | 56 617,95  | <b>48 090,31</b>  |
| 18 | INGENIEUR EN HYDRAULIQUE     | <b>C016-00</b> | 38<br>480,00 | <b>INGENIEUR</b>  | 74 403,48  | <b>53 629,98</b>  |
| 19 | INGENIEUR EN HYDRAULIQUE     | <b>C016-00</b> | 38<br>480,00 | <b>INGENIEUR</b>  | 62 856,54  | <b>50 781,40</b>  |
| 20 | RESP. ADMINISTRATION (N 4)   | <b>C018-04</b> | 47<br>460,00 | <b>SECONDAIRE</b> | 90 749,65  | <b>87 845,14</b>  |
| 21 | RESP. APPROV. (N 4)          | <b>C018-04</b> | 47<br>460,00 | <b>MOYEN</b>      | 79 884,25  | <b>82 413,84</b>  |
| 22 | RESP. APPROV. (N 4)          | <b>C018-04</b> | 47<br>460,00 | <b>MOYEN</b>      | 112 066,75 | <b>117 232,14</b> |
| 23 | RESP. FIN. COMPT. (N 4)      | <b>C018-04</b> | 47<br>460,00 | <b>CAP</b>        | 90 749,35  | <b>87 014,60</b>  |
| 24 | RESP.HYG.SEC (N 4)           | <b>C018-04</b> | 47<br>460,00 | <b>SECONDAIRE</b> | 104 548,25 | <b>81 366,55</b>  |
| 25 | RESPONSABLE MATEIEL (N 4)    | <b>C019-04</b> | 50<br>260,00 | <b>MOYEN</b>      | 77 684,60  | <b>77 684,60</b>  |
| 26 | RESPONSABLE MATEIEL (N 2)    | <b>C016-00</b> | 38<br>480,00 | <b>CAP</b>        | 76 223,75  | <b>76 467,45</b>  |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur des documents internes de l'entreprise.

D'après l'analyse du tableau, on remarque que les moins qualifiés sont les mieux payés : personnel qualifié sous classé et personnel sur classé.

**Tableau N°20 : Qualification du personnel d’encadrement par collectif homogène.**

| Collectif homogène               | Nbre de cadre | Taux %      | Qualification |         |     |                    | Total % |                |
|----------------------------------|---------------|-------------|---------------|---------|-----|--------------------|---------|----------------|
|                                  |               |             | Ingénieur     | TS DEUA | CAP | Sans qualification |         |                |
|                                  |               |             |               |         |     | Seconde            |         | primaire moyen |
| Production (Responsables)        | 12            | 46%         | 42%           | 17%     | 8%  |                    | 33%     | 100%           |
| Production (Ingénieurs)          | 7             | 27%         | 100%          |         |     |                    |         | 100%           |
| Administration (Responsables)    | 5             | 19%         |               |         | 20% | 40%                | 40%     | 100%           |
| Soutien technique (Responsables) | 2             | 8%          |               |         | 50% |                    | 50%     | 100%           |
| <b>Total</b>                     | <b>26</b>     | <b>100%</b> | /             | /       | /   | /                  | /       | /              |

**Source :** document interne de COSIDER TP.

**Tableau N° 21 : Classification du personnel d'encadrement par collectif homogène.**

| Collectif homogène               | poste occupé                 | effectif | classification salariale   |    |    |    |  |   |   |    |    |
|----------------------------------|------------------------------|----------|--|----|----|----|--|---|---|----|----|
|                                  |                              |          | positionnement par rapport au niveau de chantier                 |    |    |    | positionnement horizontal (du probatoire au niveau4) |   |   |    |    |
|                                  |                              |          | N1   | N2 | N3 | N4 | Pro  | 1 | 2 | 3  | 4  |
| Production (Responsables)        | CH.SEC. TECHNIQUE            | 4        |  |    | XX | XX | XX   |   | X | X  |    |
|                                  | RESPONSABLE TECHNIQUE        | 2        |  |    |    | XX |  | X | X |    |    |
|                                  | CH.SEC. TRAVAUX              | 2        |  |    | X  | X  |  |   |   | XX |    |
|                                  | COORDINATEUR DE TRAVAUX      | 2        | Classification identique à tous les niveaux de chantier (cat 17) |    |    |    |  |   |   |    | XX |
|                                  | CHEF DE LOT                  | 2        | Classification identique à tous les niveaux de chantier (cat 18) |    |    |    |  |   |   | XX |    |
| Production (Ingénieurs)          | INGENIEUR DES MINES          | 1        | tous classé à la catégorie 16 en tant qu'ingénieurs juniors      |    |    |    |  |   | X |    |    |
|                                  | INGENIEUR EN GENIE CIVIL     | 3        |  |    |    |    | X  | X | X |    |    |
|                                  | INGENIEUR EN GENIE MECANIQUE | 1        |  |    |    |    | X  |   |   |    |    |
|                                  | INGENIEUR EN HYDRAULIQUE     | 2        |  |    |    |    | XX   |   |   |    |    |
| Administration (Responsables)    | RESP. ADMINISTRATION         | 1        |  |    |    | X  |  |   |   | X  |    |
|                                  | RESP. APPROV.                | 2        |  |    |    | XX |  |   |   | XX |    |
|                                  | RESP. FIN. COMPT.            | 1        |  |    |    | X  |  |   |   | X  |    |
|                                  | RESP. HYG. SEC               | 1        |  |    |    | X  |  |   |   | X  |    |
| Soutien technique (Responsables) | RESPONSABLE MATERIEL         | 2        | X  |    |    | X  |  |   |   | X  |    |

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

Il ressort de l'analyse de ces deux tableaux que :

- Total des Responsables / Effectif total du chantier : **08%**
- Total des Responsable technique diplômés (ingénieurs) / Effectif total du chantier : **02%**
- Total des Responsable TS et DEUA / Effectif total du chantier : **01%**
- Total des Responsable sans niveau universitaire / Effectif total du chantier : **05%**
- Total des Responsable sans niveau universitaire / Total des Responsables du chantier : **05%**
- Total des Ingénieurs / Effectif total du chantier : **63%**
- Total des Ingénieurs juniors / Total des Ingénieurs : **05%**

- Positionnement horizontal des responsables sans niveau universitaire :

- **14%** sont au niveau probatoire
- **00%** sont au niveau 1
- **00%** sont au niveau 2
- **00%** sont au niveau 3
- **86%** sont au niveau 4

- Positionnement horizontal des ingénieurs juniors :

- **57%** sont au niveau probatoire
- **14%** sont au niveau 1
- **00%** sont au niveau 2
- **29%** sont au niveau 3
- **00%** sont au niveau 4

Il est à noter que ces Ingénieurs sont classés "juniors", abstraction faite de la date de leur recrutement et de leur expérience hors COSIDER TP.

- **100%** des Responsables administratifs ne sont pas diplômés universitaires, paradoxalement, ils sont à 100% classés par rapport à un chantier du niveau 4 et à l'échelon maximal autorisé actuellement (relativement à l'avancement horizontal).

**Tableau N° 22: Salaire moyen par collectif homogène.**

| Collectif homogène        | total des salaires  | Effectif  | Salaire moyen     | % par rapport au net à payer de toute la population |
|---------------------------|---------------------|-----------|-------------------|---|
| Administration et Soutien | 631 906,60          | 7         | 90 272,37         | 39%   |
| Production                | 967 771,74          | 12        | 80 647,65         | 35%   |
| Production (Ingénieurs)   | 424 338,02          | 7         | 60 619,72         | 26%   |
| <b>Totaux</b>             | <b>2 024 016,36</b> | <b>26</b> | <b>231 539,73</b> | <b>100%</b>   |

**Source:** Paie du mois de décembre 2012.

Il ressort de ce tableau ce qui suit :

- Le salaire net des ingénieurs juniors est inférieur de **33%** de celui des responsables administratifs et de **25%** par rapport aux responsables techniques.
- Le salaire net des responsables techniques est inférieur de **11%** par rapport aux responsables administratifs.

#### 2.2.5 En matière de gestion administrative du personnel :

L'équipe d'audit a constaté des insuffisances et des manquements en matière de gestion administrative du personnel :

##### a. La tenue des dossiers :

Après vérification des dossiers administratifs du personnel, nous avons constatés quelques manquements dans la tenue de ces dossiers tels que :

- Les questionnaires de candidature sont remplis partiellement.
- L'absence de l'avis favorable pour recrutement par le responsable hiérarchique et le directeur du chantier dans la majorité des dossiers examinés.
- L'absence de la fiche d'accueil dans la majorité des dossiers vérifiés suivant la procédure de recrutement de l'entreprise.

##### b. Le contrat de travail :

- Suivant la procédure de recrutement de l'entreprise, il est à noter que :

- Les copies des contrats de travail n'étaient pas toujours systématiquement remises aux employés (présence des deux exemplaires du contrat de travail dans quelques dossiers).
- L'absence des questionnaires de candidature dans une partie des dossiers du personnel.
- L'équipe d'audit a constaté une anomalie sur le contrat de travail dans son article **06-1** concernant la période d'essai telle que :

**« Durant la deuxième moitié de cette période d'essai, le présent contrat peut être résilié à tout moment, à l'initiative de chaque partie moyennant un préavis de .....jours/mois »**

Pour contre la loi N°90-11 du 21 avril 1990 ne prévoit pas de préavis durant la période d'essai :

**Art.20. Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou par l'autre des parties sans indemnité ni préavis »**

c. La période d'essai :

En ce qui concerne la période d'essai on a constaté :

- Le non-respect de la durée conventionnelle de la période d'essai.
- Les changements de poste (promotion, réaffectation) ne sont pas soumis à une période d'essai.

d. Les missions commandées :

Nous avons constaté le non-respect du barème fixant les montants de l'indemnité compensatrice des frais de mission tel que :

- Le personnel d'encadrement a perçu une indemnité de frais de mission d'un montant de trois mille dinars (3000 DA) par jour au lieu de deux mille cent dinars (2100 DA) pour les missions effectuées au nord, de même des agents d'exécution et de maîtrise ont perçu un montant de deux mille quatre cent dinars (2400 DA) par jour, au lieu de mille sept cent dinars (1700 DA).

e. Les heures supplémentaires :

Selon la loi 90-11 du 21 avril 1990 : les heures supplémentaires sont les heures de travail effectuées au-delà de la durée légale de travail qui est fixé à 40heures par mois.

L'équipe d'audit a remarqué le non-respect de la limite légale des heures supplémentaires (20% de la durée légale de travail soit 35 heures par mois) dont les cas les plus significatifs sont :

**Tableau N° 23: Les heures supplémentaires.**

| Matricule | Fonction                        | Heures supplémentaires |      |           | Mois    |
|-----------|---------------------------------|------------------------|------|-----------|---------|
|           |                                 | 50%                    | 100% | Total     |         |
| 1         | Chargé de relations extérieures | 60                     | 0    | <b>60</b> | 01-2012 |
| 2         | Conducteur d'engins             | 53                     | 0    | <b>53</b> | 02-2012 |
| 3         | Conducteur TC                   | 36                     | 24   | <b>60</b> | 05-2012 |
| 4         | Mécanicien d'engins             | 24                     | 36   | <b>60</b> | 08-2012 |
| 5         | Coffreur                        | 42                     | 14   | <b>56</b> | 10-2012 |
| 6         | Coordinateur de travaux         | 60                     | 0    | <b>60</b> | 12-2012 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

Aussi, deux responsables qui perçoivent la prime de responsabilité ont bénéficié des majorations des heures supplémentaires :

**Tableau N° 24: Cumul de prime de responsabilité avec les heures supplémentaires.**

| Employé | Fonction                | Prime de responsabilité | Heures supplémentaires | Mois    |
|---------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------|
| 1       | Coordinateur de travaux | 5000 DA                 | 60                     | 12-2012 |
|         |                         | 5000 DA                 | 36                     | 01-2013 |
| 2       | Coordinateur de travaux | 5000 DA                 | 60                     | 12-2012 |
|         |                         | 5000 DA                 | 43                     | 01-2013 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

f. La prime d'ancienneté :

- L'attribution de la prime d'ancienneté pour le personnel retraité de COSIDER TP.
- La revalorisation de la prime d'ancienneté chaque 6 mois et non chaque début d'année civile conformément à l'article 207 de la convention collective.
- La valorisation de la prime d'ancienneté pour le personnel réintégrant COSIDER TP sans prendre en compte est-ce qu'il s'agit d'une mutation inter-filiale décidée d'un commun accord et sans voir la période d'interruption de 12mois.
- La prime d'ancienneté au titre de l'exercice 2012 a été revalorisée au mois de décembre 2012 au lieu du mois de janvier 2013.

g. L'ICV et l'IFK :

- L'attribution de l'indemnité de conventionnement de véhicule pour le personnel déplacé et logé dans la base vie de l'entreprise.

**Tableau N° 25:** Exemple d'attribution de l'indemnité de conventionnement de véhicule pour le personnel déplacé et logé dans la base vie de l'entreprise.

| Employé | Fonction             | Lieu de résidence | ICV       |
|---------|----------------------|-------------------|-----------|
| 1       | Responsable HSE      | BOUIRA            | 10 000.00 |
| 2       | Chef Section travaux | BATNA             | 10 000.00 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

- L'attribution de l'indemnité forfaitaire kilométrique pour des salariés qui ne disposent pas d'un véhicule de service.

**Tableau N° 26 :** Exemple d'attribution de l'indemnité forfaitaire kilométrique pour des salariés qui ne disposent pas d'un véhicule de service.

| Employé | Fonction             | Observations                         | IFK      |
|---------|----------------------|--------------------------------------|----------|
| 1       | RESP. ADMINISTRATION | Non possédant de Véhicule de Service | 6 000.00 |
| 2       | RESP. APPROV         | Non possédant de Véhicule de Service | 3 000.00 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise

- L'attribution de remboursement des frais de transport pour le personnel qui bénéficie de l'indemnité forfaitaire kilométrique.

**Tableau N° 27:** Exemple d'attribution de remboursement des frais de transport pour le personnel qui bénéficie de l'indemnité forfaitaire kilométrique.

| Employé | Fonction             | Remboursement des frais de transport | IFK      | Mois    |
|---------|----------------------|--------------------------------------|----------|---------|
| 1       | RESP. ADMINISTRATION | 3 978.00                             | 6 000.00 | 12-2012 |
| 2       | RESP. APPROV         | 3 582.00                             | 6 000.00 | 11-2012 |
| 3       | RESP. TECHNIQUE      | 3 192.00                             | 5 000.00 | 11-2012 |
| 4       | CHEF DE LOT          | 2 490.00                             | 3 000.00 | 06-2012 |
| 5       | CHEF SEC TECHNIQUE   | 2 490.00                             | 3 000.00 | 09-2012 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise

- Le non-respect du montant de l'IFK.

**Tableau N°28 :** Exemple de non-respect du montant de l'IFK.

| MTL | FONCTION                    | Montant de l'IFK | Barème suivant décision PDG |
|-----|-----------------------------|------------------|-----------------------------|
| 1   | RESP. FIN. COMPT. (N 4)     | 3 000,00         | 3 500,00                    |
| 2   | RESP. APPROV. (N 4)         | 3 000,00         | 3 500,00                    |
| 3   | CHEF DE LOT                 | 3 000,00         | 3 500,00                    |
| 4   | CHEF DE SECTION TECHNIQUE   | 3 000,00         | 3 500,00                    |
| 5   | RESPONSABLE MATERIEL (N 4)  | 4 000,00         | 3 500,00                    |
| 6   | RESPONSABLE TECHNIQUE (N 4) | 4 500,00         | 3 500,00                    |
| 7   | RESPONSABLE TECHNIQUE (N 4) | 5 000,00         | 3 500,00                    |
| 8   | RESP. ADMINISTRATION (N 4)  | 6 000,00         | 3 500,00                    |
| 9   | RESP. APPROV. (N 4)         | 6 000,00         | 3 500,00                    |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

h. L'indemnité de nuisance :

L'indemnité de nuisance est destinée à couvrir l'inconvénient lié à la pénibilité, l'insalubrité, la salissure et le danger. La filière professionnelle, l'intitulé du poste et le taux de nuisance sont déterminés par la Convention Collective.

Le contrôle effectué, (état du mois de mars 2013), a relevé ce qui suit :

- L'attribution d'une indemnité de nuisance d'un montant de 45DA /jour à un chef de parc engin, montant qui n'est pas été prévu dans la nomenclature des nuisances.
- L'attribution d'une indemnité de nuisance de 150DA/jour à un boutefeu, poste qui n'a pas été classé dans la nomenclature des nuisances.
- Un chef d'équipe ferrailage perçoit une indemnité de nuisance d'un montant de 150DA/jour au lieu du montant conventionnel (100DA/jour).
- L'attribution d'une indemnité de nuisance de 80DA/jour pour un responsable de matériel.

i. L'indemnité de zone et condition de vie :

L'équipe d'audit a constaté que cette indemnité est attribuée d'une manière arbitraire tels que :

- Le non-respect des montants conventionnels :

**Tableau N°29:**L'attribution arbitraire de l'indemnité de zone et condition de vie.

| Employé | Fonction        | Classification | Montant octroyé de l'IZCV |
|---------|-----------------|----------------|---------------------------|
| 1       | RESP MATRIEL    | C016-00        | 980 DA au lieu de 900     |
| 2       | INGENIEUR EN GC | C016-02        | 980 DA au lieu de 900     |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

- Le cumul de cette indemnité avec les frais de mission :

**Tableau N°30:** le cumul de l'indemnité de zone et condition de vie avec les frais de mission.

| E<br>mp<br>loy<br>é | Fonction          | Frais de mission | IZCV     | Mois    |
|---------------------|-------------------|------------------|----------|---------|
| 1                   | RESP APPRO        | 27 000.00        | 27 jours | 12-2012 |
| 2                   | CONDUCTEUR SR     | 22 050.00        | 25 jours | 11-2012 |
| 3                   | RESP APPRO        | 36 600.00        | 23 jours | 11-2012 |
| 4                   | CONDUCTEUR DUMPER | 16 800.00        | 28 jours | 10-2012 |
| 5                   | CONDUCTEUR SR     | 16 200.00        | 26 jours | 09-2012 |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

j. Les registres légaux :

Les registres obligatoires sont mal tenus, la vérification des dits registres a fait ressortir les constats suivants :

**Tableau N° 31: Les registres légaux.**

| N° | Registre   | Existence | Observations | Constat   |
|----|--|-----------|--------------|---|
| 1  | Registre du personnel  | Existe    | Coté paraphé | Chevauchement des dates de recrutement                                  |
| 2  | Livre de paie  | Existe    | Coté paraphé | Etats récapitulatifs collés et non enregistrés                          |
| 3  | Registre des congés annuels  | Existe    | Coté paraphé | L'enregistrement des congés sans solde sur le registre des congés       |
| 4  | Registre du personnel étranger   | Existe    | Coté paraphé | Exercices 2010, 2011, 2012 non renseignés ( <b>mention Néant</b> )      |
| 5  | Registre de mise en demeure de l'inspection de travail                             | Existe    | Coté paraphé | 4 mises en demeure ont été enregistrés dans le dit registre             |
| 6  | Registre des accidents de travail  |           |              | Non constatés du fait de l'absence de responsable d'hygiène et sécurité |
| 7  | Registre d'hygiène et sécurité et de médecine de travail                           |           |              |   |
| 8  | Registre des vérifications techniques des installations et équipements industriels |           |              |   |

**Source :** élaboré par nous-mêmes en se basant sur les documents internes de l'entreprise.

## **SECTION 3 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.**

### **3.1. Suggestions :**

Suite à notre analyse de la situation générale en matière de la GRH à COSIDER TP et à l'entretien qu'on a mené avec les responsables de la direction ressources humaines de cette entreprise, nous pouvons proposer quelques suggestions pour améliorer quelques points faibles de la Gestion de Ressources Humaines au sein de COSIDER TP :

- Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basé sur ses ressources humaines.
- Elaborer un système de gestion des carrières :
  - Définir la carte routière de la promotion ;
  - Définir les critères d'évolution inter ou intra filière.
  - Mettre en cohérence la politique de promotion interne avec les autres politiques RH ; le recrutement, la formation.
  - Utiliser l'évaluation des compétences comme la base de prise de décision de promotion.
- Elaborer un document qui précise au stagiaire les données nécessaires pour sa préparation à suivre la formation, ainsi préciser des consignes d'établir un rapport de formation, et de dupliquer la documentation remise par enregistrement auprès de la structure formation.
- Evaluer les principaux fournisseurs de formation afin de statuer sur leurs capacités.
- Revoir la conception des fiches de poste en simplifiant la formulation et éviter les répétitions.

### **3.2. Les recommandations liées aux constats tirés lors de la mission d'audit RH du chantier barrage :**

Dans le cadre de notre mission d'audit des ressources humaines et après l'analyse des situations, nous avons recherché des solutions et des plans que nous avons formulés sous forme des recommandations suivantes :

- Etablir le planning de recrutement pour l'exercice 2013.
- Appliquer la réglementation des recrutements, en collaboration avec les responsables de l'ANEM.

- Conditionner tout nouveau recrutement par la visite médicale d'embauche et procéder à des visites médicales périodiquement.
- Respecter l'organigramme du chantier, en désignant un élément par poste de responsabilité.
- Tenir les registres légaux, conformément, à la réglementation du travail, en vigueur.
- Respecter la durée conventionnelle de la période d'essai.
- Aligner tous les éléments au même niveau de classement du chantier et définir, au préalable le niveau du chantier.
- Compléter les dossiers administratifs du personnel par tous les supports d'enregistrement tel le questionnaire de candidature, fiche d'accueil...
- Décompter l'indemnité compensatrice des frais de missions effectuées selon le lieu de la réalisation des missions.
- Respecter la limite légale des heures supplémentaires et exclure les responsables des heures supplémentaires.
- Astreindre l'octroi de **PICV** exclusivement au personnel y ouvrant droit.
- appuyer les affectations de véhicule par des décisions et exclure l'IFK au personnel ne disposant pas de véhicule de service.
- Surseoir au remboursement des frais de transport pour le personnel bénéficiant de l'IFK.
- Appliquer exclusivement la nomenclature des nuisances aux personnes ayant le droit d'octroi de cette indemnité.
- Calculer les rappels en extra de la paie du mois.
- Exclure les cadres du régime chômage-intempérie, conformément à la loi en vigueur.
- Calculer la paie conformément au nombre de jours réellement travaillés.
- Rajouter le salaire de poste de l'indemnité congé CACOBATPH à l'assiette de calcul pour la détermination du montant brut de l'indemnité de congé sud.
- Corriger et compléter le paramétrage et le plan de rubrique de logiciel PC-Paie :
  - Déduction de la charge « employé » de la rubrique chômage intempérie de l'assiette de calcul de la retenue IRG.
  - Prendre en charge la 1<sup>ère</sup> journée des accidents de travail, par l'employeur.

- Créer les rubriques manquantes : « congé spécial » et « retenue de congé maternité ».

La plupart de ces recommandations sont destinées au directeur de chantier, responsable personnel du chantier ainsi qu'au DRH.

L'audit des ressources humaines s'implante de plus en plus au sein de COSIDER TP, vu le rôle important qu'il joue dans l'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines l'amélioration des conditions et relations de travail.

Pour réaliser ses missions, l'auditeur interne doit suivre une méthodologie rigoureuse qui lui permet de détecter les dysfonctionnements et anomalies des activités ou entités auditées, d'analyser les constats et enfin de formuler les recommandations nécessaires qui sont en adéquation avec la réglementation afin de fixer des barrières à ne pas dépasser. Ces recommandations vise l'amélioration des processus ainsi que l'instauration d'un degré d'assurance à la direction des ressources humaines et de fournir des informations pertinentes à la direction générale.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de notre travail était de répondre à la question principale suivante « **Comment l'audit des ressources humaines, peut contribuer à l'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines au sein de COSIDER TP ?** »

Nous avons tenté tout au long de notre étude empirique de cerner d'abord l'ambiance générale et la situation existante en matière de la GRH au sein de COSIDER TP par le biais d'un guide d'entretien destiné au DRH, chef de service formation et un cadre administratif de ce service. Par la suite, nous nous sommes appliqués à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne. Pour ce faire, nous avons tenté de suivre la procédure d'audit interne de la fonction RH de COSIDER TP adaptée à celle de l'IFACI que nous avons mené sur un chantier de réalisation de barrage appartenant à l'entreprise en question.

La vérification, le contrôle et l'évaluation de la conformité de quelques procédures et aspects de la gestion des ressources humaines, nous ont permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons essayé d'analyser, et pour lesquels, nous avons tenté de proposer les recommandations nécessaires et qui seraient susceptibles d'améliorer les pratiques de la GRH.

De ce fait, nous pouvons dire que la Direction Centrale de l'Audit DCA, en analysant les faiblesses du dispositif du contrôle interne de l'entreprise ainsi qu'en proposant des recommandations adéquates aux problèmes détectés, joue un rôle majeur au sein de COSIDER TP.

Au cours de notre travail, nous avons pu détecter certaines contraintes et difficultés, à savoir : le manque de formation destinée aux auditeurs, alors que leur métier nécessite des compétences et des capacités diverses ainsi que des mises à jour régulières, la complexité et la difficulté rencontrées par les auditeurs au cours des phases de déroulement de leur mission surtout que les hommes de par leur nature n'aiment pas qu'on contrôle leurs actions.

Nous avons par ailleurs apprécié les actions déployées par COSIDER TP en vue de développer la fonction d'audit interne, y compris l'audit des ressources humaines à travers la mise à disposition des ressources et moyens nécessaires.

Il demeure recommandé de promouvoir l'audit RH existant au sein de cette entreprise à un audit social pour mieux cerner la motivation, la satisfaction de l'homme au travail et l'impact du climat social au sein de l'entreprise sur ses résultats et ce dans un but de maximisation de son efficacité et de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Ceci sera possible par la sensibilisation, la formation du personnel ainsi que l'engagement de tous les responsables de l'entreprise.

Il est important de dire que ce travail comme tous les autres travaux de recherche peut présenter des lacunes et qu'il soit confronté à certaines limites, parmi lesquelles on peut citer :

Sur le plan théorique, le majeur souci auquel nous avons dû faire face est le manque de travaux de recherche en matière d'audit des ressources humaines surtout en Algérie. Sur le plan pratique, les difficultés sont multiples comme : l'inaccessibilité de certaines informations pour des raisons de confidentialité surtout en matière de recrutement, l'accès limité à tous les départements de la direction centrale des ressources humaines pour avoir tous les documents nécessaires à notre étude, ainsi que notre manque d'expérience dans le domaine de l'audit et de la GRH. Nous tenons à préciser aussi que nous n'avons pas pu mener un audit social dans sa globalité à cause de la résistance aux enquêtes d'étude de climat social de la part des responsables et que ces derniers ne donnent pas d'importance à ses résultats et jugent d'autres activités plus prioritaires.

Concernant l'entité auditée, vu la difficulté de réaliser la mission au siège de la Direction Générale, nous l'avons réalisée sur un chantier dont COSIDER TP est l'entrepreneur des travaux. La GRH au sein des chantiers ne correspond pas totalement à celle de la direction générale. Donc les anomalies constatées ne sont pas tout à fait en adéquation avec celles du siège de la Direction.

En outre, ces dysfonctionnements constatés ne représentent qu'une seule partie de la réalité de celle de la GRH au niveau de COSIDER TP, nous ne pouvons pas donc les généraliser. Il est par conséquent souhaitable de mener un audit social dans sa globalité à toute l'entreprise y compris tous ses chantiers en engageant des professionnels compétents dans le domaine.

Enfin, à travers notre travail, nous avons pu comprendre les mécanismes de l'audit des ressources humaines, sa contribution à l'amélioration des pratiques de la GRH ainsi que

ses recommandations et propositions d'amélioration générant de la valeur ajoutée permettant le gain en matière de tranquillité, de baisse des tensions de conflits et par la suite de stimuler/augmenter la motivation.

# **BIBLIOGRAPHIE**

### Les ouvrages:

- ALIS David et Autres, (2011) « GRH une approche internationale », 3<sup>ème</sup> édition. Edition De Boeck s.a, Bruxelles.
- ARDOUIN Thierry, Sylvain LACAILLE, « l'audit de formation », DUNOD, Paris, 2009.
- BERTIN Elisabeth, Audit interne, « enjeux et pratiques à l'international », Editions d'organisation Groupe Eyrolles, 2007.
- CANDAU Pierre, « Audit social », Vuibert, Paris, 1986.
- CANDAU Pierre, « audit social ; méthodes et technique pour un management efficace », Vuibert, décembre 1985.
- CADIN, GUERIM, PICEYRE, PRALONG, GRH : Pratiques et éléments de théorie, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
- COMBEMALE Martine, IGALENS Jacques, « L'Audit social, Que sais-je ? » PUF, Paris, 2005.
- COLLINS Lionel et VALIN Gérard, Audit et contrôle interne, principes, objectifs et pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, éditions Dalloz, 1986.
- GALAMBAUD Bernard, « Si la GRH était de la gestion », édition Liaison, paris, 2002, P220.
- GUERRERO Sylvie : les outils de l'audit social, Dunod, Paris, 2008.
- HAEGEL Annick, « la boîte à outils des Ressources Humaines », Dunod, Paris 2012.
- IGALENS Jacques, « Audit des ressources humaines », Editions Liaisons, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994.
- IGALENS Jacques, « audit des ressources humaines », Editions Liaisons, 2000.
- LE GALL Jean-Marc, « la gestion des ressources humaines Que sais-je ? » Collection, PUF, Paris, 2002.
- MEIGNANT Alain, « manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions liaisons, 2009.
- PERETTI Jean-Marie, VACETTE Jean-Luc : « Audit social », Collection Audit, Les éditions d'organisation.
- PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », 5eme édition, Edition Vuibert, Paris, 1998.

- PERETTI Jean-Marie, « tous DRH », Vuibert, Paris, 2001.
- RENARD Jacques, CHAPLAIN Jean Michel, « théories et pratiques de l'audit interne, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004, 2006.
- SCHICK Pierre, LEMANT Olivier, « guide de self-audit », Edition d'organisation, 2004.
- SEKIOU, BLONDID, FABI, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines », Canada, édition De Boeck Univers, Paris, 2001.
- VATIER Raymond, « audit de la gestion sociale », les éditions des organisations, Paris, 1988.
- VATIER Raymond, « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, Hiver 1980, p.25.
- VATIER Raymond: « Audit de la gestion social », les éditions d'organisation, Paris, 1985.
- W.B. Werther, JR. K. Davis, H Lee Gosseli, « Gestion des ressources humaines », 1990.

#### **Les articles :**

- CHAMBERS Richard, « les challenges de l'audit interne aujourd'hui et demain », éthique, fraude et corruption, audit et contrôles internes, n° 204, Avril 2011.
- El KANDOUSSI Fatima, El ABOUDI Manal « l'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, Entrepreneurship et innovation », n° 200608, Aout 2008.
- KADRI Amina, « audit social et GRH : un enjeu pour le développer les compétences dans les entreprises Algérienne. », 11<sup>ème</sup> université de printemps de l'Audit Social Sidi Fredj, 30 et 31 mai 2009.
- PERETTI Jean Marie, A, SCOUARNEC, 11<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social, « audit social et renouvellement de la GRH », Sidi Fredj, Alger, 2009.

#### **Les mémoires de Magister :**

- LATIOUI Imad, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales, Option MANGEMENT, « Essai de réalisation d'un

audit des rémunérations Cas: SONATRACH -TRC- RTE Skikda », EHEC Alger  
2011

### **Les textes officiels:**

- Loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Journal officiel de la république démocratique algérienne : numéro 02, loi 88 /01 du 12 janvier 1988.

### **Les documents internes à l'organisme d'accueil :**

- La convention collective du groupe COSIDER, Janvier 2012.
- Manuel GRH contenant les principales dispositions légales et réglementaires en vigueur régissant cette activité au sein de COSIDER TP, Septembre 2011.
- La procédure de l'audit interne 2008.
- La procédure de recrutement 2008.
- Le règlement intérieur.

### **Dictionnaire et manuels :**

- PERETTI Jean-Marie, L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale, Edition EMS, 2012.
- COLASSE Bernard, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris, 2000.
- BOMATI Yves, «dictionnaire de l'administration, les mots clés du vocabulaire administratif, Edition Studyrama, Levallois-Perret, 2012.

### **Colloque et Séminaires :**

- Colloque IFACI du 17 mars 2010, sur l'audit des ressources humaines, Cercle National des Armées.
- Séminaire sur l'audit interne : méthodologie et outils, comment conduire une mission d'audit, SYNERGIA le 21 et 22 Mars 2009, SIDI FREDJ, ALGER.

### **La Webographie :**

- [www.cosider-groupe.dz](http://www.cosider-groupe.dz) Date de consultation 24/04/2013 à 10h.
- Référentiel IAS : 2006 de l'audit social,  
<http://search.smartaddressbar.com/web.php?s=r%C3%A9f%C3%A9rentiel+IAS%3A+2006+de+l%27+audit+social> , Date de consultation le 12/04/2013 à 10h.

## **LES ANNEXES**

**LISTE DES ANNEXES :**

| <b>N°</b> | <b>Intitulé de l'annexe</b>            |
|-----------|--|
| I         | Le guide d'entretien.                  |
| II        | Le questionnaire de contrôle interne.  |
| III       | La loi 90/11.                          |
| IV        | Programme annuel d'audit.              |
| V         | La lettre de mission.                  |
| VI        | Programme de travail.                  |
| VII       | Synthèse des constats d'audit.         |
| VIII      | Fiche de suivi des recommandations RH. |

## ANNEXE N° I : le guide d'entretien.

### **ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT-ALGER**



#### Guide d'entretien

#### Questions :

##### **1. Organisation de la société :**

- Disposez-vous d'un organigramme, d'une nomenclature des emplois et des postes de travail ?
- Avez-vous des fiches de postes pour tous les postes de l'organisation ? Sont-elles actualisées ?
- Est-ce que les tâches et les responsabilités sont clairement définies ?

##### **2. Acquisition des RH :**

- Disposez-vous d'un plan de recrutement ?
- Quelles sont vos priorités en matière de qualité de la ressource humaine ?
- Est-ce que les acteurs connaissent en permanence les postes à pourvoir ?
- Est-ce que vous avez des objectifs de promotions internes ?
- Comment est-ce que vous faites la sélection des candidats ?
- Disposez-vous d'un processus de collecte de l'information sur le marché de l'emploi ?
- Prenez-vous en charge l'accueil des candidats et la présentation de l'entreprise ?
- Disposez-vous d'un programme d'intégration de nouvelles recrues ?

### **3. La formation :**

- Avez-vous un plan de formation ?
- Comment déterminez-vous vos besoins en formation ?
- Qui est ce qui les détermine ?
- Est-ce qu'il y a une coordination entre le plan de formation, le plan de recrutement et les promotions ?
- Disposez-vous d'un budget de formation ?
- Est-ce qu'il y a un suivi des dépenses ?
- Vous faites des formations en interne ou plutôt extra ?
- Vous faites un suivi de formation de personnel ?
- Est-ce que vous évaluez vos formations ? comment ?

### **4. La rémunération :**

- Comment est conçue la grille des salaires ?

### **5. La communication interne :**

- Est-ce que vous organisez des rencontres avec le personnel ?
- Est-ce que vous faites recours aux enquêtes de climat social ?

### **6. Le bilan social :**

- Disposez-vous d'un bilan social ?
- Quels sont les principaux ratios qui sont conçu ? Y a-t-il un suivi des ratios ?



## Algérie

### Relations de travail

Loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée

#### Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Titre 1 - Objet et champ d'application .....           | 1  |
| Titre 2 - Droits et obligations des travailleurs ..... | 1  |
| Titre 3 - Relations individuelles de travail .....     | 2  |
| Titre 4 - Rémunération du travail .....                | 9  |
| Titre 5 - Participation des travailleurs .....         | 10 |
| Titre 6 - Négociation collective.....                  | 13 |
| Titre 7 - Cas de nullité.....                          | 15 |
| Titre 8 - Dispositions pénales.....                    | 15 |
| Titre 9 - Dispositions finales .....                   | 17 |

#### Titre 1 - Objet et champ d'application

**Art.1.-** La présente loi a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs.

**Art.2.-** Au titre de la présente loi, sont considérés travailleurs salariés, toutes personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée « employeur ».

**Art.3.-** Les personnels civils et militaires de la défense nationale, les magistrats, les fonctionnaires et agents contractuels des institutions et administrations publiques de l'État, des wilayas et des communes, ainsi que les personnels des établissements publics à caractère administratif sont régis par des dispositions législatives et réglementaires particulières.

**Art.4.-** Nonobstant les dispositions de la présente loi et dans le cadre de la législation en vigueur, des

dispositions particulières prises par voie réglementaire préciseront, en tant que de besoin, le régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises, les personnels navigants des transports aériens et maritimes, les personnels des navires de commerce et de pêche, les travailleurs à domicile, les journalistes, les artistes et comédiens, les représentants de commerce, les athlètes d'élite et de performance et les personnels de maison.

#### Titre 2 - Droits et obligations des travailleurs

##### Chapitre 1 - Droits des travailleurs

**Art.5.-** Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- exercice du droit syndical ;
- négociation collective ;
- participation dans l'organisme employeur ;
- sécurité sociale et retraite ;
- hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- repos ;

- participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- recours à la grève.

**Art.6.-** Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à une occupation effective ;
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due ;
- aux oeuvres sociales ;
- à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

## Chapitre 2 - Obligations des travailleurs

**Art.7.-** Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur ;
- contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction ;
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur en conformité avec la législation et la réglementation ;
- accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle d'assiduité ;
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ;
- ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ;

- ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, modes d'organisation et, d'une façon générale, ne pas divulguer les documents internes à l'organisme employeur sauf s'ils sont requis par la loi ou par leur hiérarchie ;
- observer les obligations découlant du contrat de travail.

## Titre 3 - Relations individuelles de travail

### Chapitre 1 - Dispositions générales

**Art.8.-** La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit.

Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

Elle crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions ou accords collectifs et le contrat de travail.

**Art.9.-** Le contrat de travail est établi dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter.

**Art.10.-** La preuve du contrat ou de la relation de travail peut être faite par tout moyen.

**Art.11.-** Le contrat est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit.

Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

**Art.12.- (Ordonnance n°96-21)** Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, dans les cas expressément prévus ci-après :

- lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un contrat lié à des contrats de travaux ou de prestation non renouvelables ;
- lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;

- lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
- lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.

**Art.12 bis.-** (Ordonnance n°96-21) En vertu des attributions qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur, l'inspecteur du travail territorialement compétent s'assure que le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour l'un des cas expressément cités par l'article 12 de la présente loi et que la durée prévue au contrat correspond à l'activité pour laquelle le travailleur a été recruté.

**Art.13.-** (Ordonnance n°96-21) Le contrat de travail peut être conclu également pour une durée indéterminée mais pour un temps partiel, c'est à dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque :

- le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur ;
- le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

En aucun cas le temps partiel de travail ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

**Art.14.-** Sans préjudice des autres effets de la loi, le contrat de travail conclu pour une durée déterminée en infraction aux dispositions de la présente loi est considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée.

## Chapitre 2 - Conditions et modalités de recrutement

**Art.15.-** L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut, en aucun cas, être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

**Art.16.-** Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.

**Art.17.-** Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet.

**Art.18.-** Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six mois. Cette période peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.

**Art.19.-** Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.

**Art.20.-** Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.

**Art.21.-** L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée.

## Chapitre 3 - Durée du travail

### Section 1 - Durée légale du travail

**Art.22 à 26.-** Abrogés (Ordonnance n°97-03)

### Section 2 - Travail de nuit

**Art.27.-** Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures.

Les règles et les conditions du travail de nuit, ainsi que les droits y afférents sont déterminés par les conventions ou accords collectifs.

**Art.28.-** Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe, âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit.

**Art.29.-** Il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit.

Des dérogations spéciales peuvent toutefois être accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent, lorsque la nature de l'activité et les spécificités du poste de travail justifient ces dérogations.

### Section 3 - Travail posté

**Art.30.-** Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté ».

Le travail posté donne droit à une indemnité.

### Section 4 - Heures supplémentaires

**Art.31.-** (Ordonnance n°96-21) Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans ce cas, l'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20 % de ladite durée légale, sous réserve des dispositions de l'article 26 ci-dessus.

Toutefois, et dans les cas expressément prévus ci-après, il peut être dérogé aux limites fixées à l'alinéa 2 du présent article dans les conditions déterminées dans les conventions et accords collectifs, à savoir :

- prévenir des accidents imminents ou réparer les dommages résultant d'accidents ;
- achever des travaux dont l'interruption risque du fait de leur nature d'engendrer des dommages.

Dans ces cas, les représentants des travailleurs sont obligatoirement consultés et l'inspecteur du travail compétent tenu informé.

**Art.32.-** Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50 % du salaire horaire normal.

## Chapitre 4 - Repos légaux - Congés - Absences

### Section 1 - Congés et repos légaux

**Art.33.-** Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine. Le jour normal de repos hebdomadaire qui correspond aux conditions de travail ordinaires, est fixé au vendredi.

**Art.34.-** Les jours fériés chômés et payés sont fixés par la loi.

**Art.35.-** Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

**Art.36.-** Le travailleur qui a travaillé un jour de repos légal a droit à un repos compensateur d'égale durée et bénéficie du droit de majoration des heures supplémentaires conformément aux dispositions de la présente loi.

**Art.37.-** Lorsque les impératifs économiques ou ceux de l'organisation de la production l'exigent, le repos hebdomadaire peut être différé ou pris un autre jour.

Sont ainsi admis de droit à donner le repos hebdomadaire par roulement, les structures et tous autres établissements où une interruption du travail, le jour de repos hebdomadaire, est soit incompatible avec la nature de l'activité de la structure ou de l'établissement, soit préjudiciable au public.

**Art.38.-** Dans les structures et établissements de commerce de détail, le jour de repos hebdomadaire de tout ou partie du personnel est déterminé par un arrêté du wali qui tient compte des nécessités d'approvisionnement des consommateurs et des besoins de chaque profession et assure une rotation entre les structures et les établissements de chaque catégorie.

**Art.39.-** Tout travailleur a droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur. Toute renonciation par

le travailleur à tout ou partie de son congé est nulle et de nul effet.

**Art.40.-** Le droit à congé annuel repose sur le travail effectué au cours d'une période de référence qui s'étend du 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédent le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les travailleurs nouvellement recrutés, le point de départ de la période de référence est la date de recrutement.

**Art.41.-** Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail.

**Art.42.-** (Ordonnance n°96-21) Un congé supplémentaire ne pouvant être inférieur à dix jours par année de travail est accordé au travailleur exerçant dans les wilayas du Sud.

Les conventions ou accords collectifs fixent les modalités d'octroi de ce congé.

**Art.43.-** Toute période égale à vingt-quatre jours ouvrables ou quatre semaines de travail est équivalente à un mois de travail lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.

Cette période est égale à cent quatre vingt heures ouvrables pour les travailleurs saisonniers ou à temps partiel.

**Art.44.-** (Ordonnance n°96-21) La période supérieure à quinze jours ouvrables du premier mois de recrutement du travailleur équivaut à un mois de travail pour le calcul du congé annuel rémunéré.

**Art.45.-** La durée du congé principal peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux impliquant des contraintes particulières sur les plans physiques ou nerveux.

Les conventions ou accords collectifs fixent les modalités d'application du présent article.

**Art.46.-** Sont considérées comme période de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

- les périodes de travail accompli ;
- les périodes de congé annuel ;
- les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur ;
- les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus ;

- les périodes d'absences pour maternités, maladies et accidents du travail ;
- les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux.

**Art.47.-** Le congé de 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.

**Art.48.-** Le travailleur en congé peut être rappelé pour nécessité impérieuse de service.

**Art.49.-** La relation de travail ne peut être ni suspendue ni rompue durant le congé annuel.

**Art.50.-** Le travailleur est autorisé à interrompre son congé annuel à la suite d'une maladie pour bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents.

**Art.51.-** Le programme de départ en congé annuel et son fractionnement sont fixés par l'employeur après avis du comité de participation institué par la présente loi, lorsque celui-ci existe.

**Art.52.-** L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédent le congé.

**Art.52 bis.-** (Ordonnance n°97-02) L'indemnité de congé annuel due aux travailleurs des professions, branches et secteurs d'activité qui ne sont pas habituellement occupés d'une façon continue par un même organisme employeur au cours de la période retenue pour l'appréciation du droit au congé, est payée par une caisse spécifique.

Les organismes employeurs cités ci-dessus doivent obligatoirement s'affilier à cette caisse.

Les professions, branches et secteurs d'activité prévus ci-dessus sont fixés par voie réglementaire.

**Art.52 ter.-** (Ordonnance n°97-02) Les dépenses afférentes au paiement de l'indemnité de congé prévue à l'article 52 bis ci-dessus ainsi que les frais de gestion sont couverts par une cotisation à la charge exclusive des organismes employeurs.

Le taux et les modalités de recouvrement de cette cotisation sont fixés par voie réglementaire.

**Art.52 quater.-** (Ordonnance n°97-02) La création de la caisse spécifique prévue à la présente loi ainsi

que les conditions et modalités de son fonctionnement sont fixées par voie réglementaire.

## Section 2 - Absences

**Art.53.-** Sauf les cas expressément prévus par la loi ou par la réglementation, le travailleur, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice des mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur.

**Art.54.- (Ordonnance n°96-21)** Outre les cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel, selon les durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles ;
- pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels ;
- à l'occasion de chacun des événements familiaux suivants : mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au premier degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur, circoncision d'un enfant du travailleur.

Le travailleur bénéficie dans ces cas de trois jours ouvrables rémunérés.

Toutefois, dans les cas de naissance ou de décès, la justification intervient ultérieurement.

- l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

**Art.55.-** Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité conformément à la législation en vigueur.

Ils peuvent bénéficier également de facilités dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'organisme employeur.

**Art.56.-** Des autorisations d'absences spéciales non rémunérées peuvent être accordées par l'employeur aux travailleurs qui ont un besoin impérieux de

s'absenter dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

## Chapitre 5 - Formation et promotion en cours d'emploi

**Art.57.-** Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

**Art.58.-** Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

**Art.59.-** L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

**Art.60.-** Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

**Art.61.-** La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

## Chapitre 6 - Modification, cessation et suspension de la relation de travail

### Section 1 - Modification du contrat de travail

**Art.62.-** Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, les conventions ou accords collectifs énoncent des règles plus favorables aux travailleurs que celles qui y sont stipulées.

**Art.63.-** Sous réserve des dispositions de la présente loi, les clauses et la nature du contrat de travail peuvent être modifiées par la volonté commune du travailleur et de l'employeur.

### Section 2 - Suspension de la relation de travail

**Art.64.-** La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet :

- de l'accord mutuel des parties ;
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale ;
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- de l'exercice d'une charge publique élective ;
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée ;
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- de l'exercice du droit de grève ;
- du congé sans solde.

**Art.65.-** Les travailleurs visés à l'article 64 ci-dessus sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

### Section 3 - Cessation de la relation de travail

**Art.66.-** La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- la démission ;
- le licenciement ;
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- le licenciement pour compression d'effectifs ;
- la cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- la retraite ;
- le décès.

**Art.67.-** A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur, nés du contrat de travail ou contrats de formation sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre eux.

**Art.68.-** La démission est un droit reconnu au travailleur.

Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.

Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accords collectifs.

**Art.69.-** Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs.

La compression d'effectifs, qui consiste en une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

**Art.70.-** Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment :

- à la réduction des horaires de travail ;
- au travail à temps partiel tel que défini dans la présente loi ;
- à la procédure de mise à la retraite conformément à la législation en vigueur ;
- à l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs.

**Art.71.-** Les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté, d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail.

Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixées.

**Art.72.-** Abrogé (Décret législatif n°94-09)

**Art.73.-** (Loi n°91-29, Ordonnance n°96-21) Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le travailleur.

Outre les fautes graves sanctionnées par la législation pénale, commises à l'occasion du travail, sont notamment considérées comme fautes graves et susceptibles d'entraîner le licenciement sans délai-congé ni indemnités, les actes par lesquels le travailleur :

- refuse sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celles dont l'inexécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émaneraient de la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs ;
- divulgue des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologie, processus de fabrication, mode d'organisation ou des documents internes à l'organisme employeur, sauf si l'autorité hiérarchique l'autorise ou si la loi le permet ;
- participe à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière ;
- commet des actes de violence ;
- cause intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail ;
- refuse d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur ;
- consomme de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail.

**Art.73-1.-** (Loi n°91-29) Dans la détermination et la qualification de la faute grave commise par le travailleur, l'employeur devra tenir compte notamment des circonstances dans lesquelles la faute s'est produite, de son étendue et de son degré de gravité, du préjudice causé, ainsi que de la conduite que le travailleur adoptait, jusqu'à la date de sa faute, envers le patrimoine de son organisme employeur.

**Art.73-2.-** (Loi n°91-29) Le licenciement prévu à l'article 73 ci-dessus est prononcé dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur.

Celles-ci prévoient obligatoirement la notification écrite de la décision de licenciement, l'audition par l'employeur du travailleur concerné qui peut à cette

occasion se faire assister d'un travailleur de son choix appartenant à l'organisme employeur.

**Art.73-3.-** (Loi n°91-29) Tout licenciement individuel intervenu en violation des dispositions de la présente loi est présumé abusif, à charge pour l'employeur d'apporter la preuve du contraire.

**Art.73-4.-** (Loi n°91-29) Si le licenciement d'un travailleur survient en violation des procédures légales et/ou conventionnelles obligatoires, le tribunal saisi, qui statue en premier et dernier ressort, annule la décision de licenciement pour non respect des procédures, impose à l'employeur d'accomplir la procédure prévue, et accorde au travailleur, à la charge de l'employeur, une compensation pécuniaire qui ne saurait être inférieure au salaire perçu par le travailleur comme s'il avait continué à travailler.

Si le licenciement d'un travailleur survient en violation des dispositions de l'article 73 ci-dessus, il est présumé abusif. Le tribunal saisi, statue en premier et dernier ressort, et se prononce soit sur la réintégration du travailleur dans l'entreprise avec maintien de ses avantages acquis soit, en cas de refus par l'une ou l'autre des parties, sur l'octroi au travailleur d'une compensation pécuniaire qui ne peut être inférieure à six mois de salaire, sans préjudice des dommages et intérêts éventuels.

Le jugement rendu en la matière est susceptible de pourvoi en cassation.

**Art.73-5.-** (Loi n°91-29) Le licenciement ouvre droit, pour le travailleur qui n'a pas commis de faute grave, à un délai-congé dont la durée minimale est fixée dans les accords ou conventions collectifs.

**Art.73-6.-** (Loi n°91-29) Le travailleur licencié a droit pendant la durée de son délai-congé, à deux heures par jour, cumulables et rémunérées, pour lui permettre de rechercher un autre emploi.

L'organisme employeur peut s'acquitter de l'obligation de donner le délai-congé en versant au travailleur licencié une somme égale à la rémunération totale qu'il aurait perçue pendant le même temps.

La cessation d'activité ne libère pas l'organisme employeur de son obligation de respecter le délai-congé.

**Art.74.-** S'il survient une modification dans la situation juridique de l'organisme employeur, toutes

les relations de travail en cours, au jour de la modification, subsistent entre le nouvel employeur et les travailleurs.

Toute modification éventuelle dans les relations de travail ne peut intervenir que dans les formes et aux conditions prévues par la présente loi et par voie de négociation collective.

### Chapitre 7 - Règlement intérieur

**Art.75.-** Dans les organismes employeurs occupant vingt travailleurs et plus, l'employeur est tenu d'élaborer un règlement intérieur et de le soumettre pour avis aux organes de participation ou, à défaut, aux représentants des travailleurs avant sa mise en oeuvre.

**Art.76.-** Dans les organismes employeurs occupant moins de vingt travailleurs, l'employeur peut élaborer un règlement intérieur, selon les spécificités des activités. La nature de ces activités est fixée par voie réglementaire.

**Art.77.-** Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline.

Dans le domaine disciplinaire, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en oeuvre.

**Art.78.-** Les clauses du règlement intérieur qui supprimeraient ou limiteraient les droits des travailleurs tels qu'ils résultent des lois, des règlements et des conventions ou accords collectifs en vigueur sont nulles et de nul effet.

**Art.79.-** Le règlement intérieur prévu à l'article 75 ci-dessus est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation de conformité avec la législation et la réglementation du travail dans un délai de huit jours.

Le règlement intérieur prend effet dès son dépôt auprès du greffe du tribunal territorialement compétent.

Il lui est assuré par l'employeur une large publicité en direction des travailleurs concernés.

## Titre 4 - Rémunération du travail

### Chapitre 1 - Dispositions générales

**Art.80.-** En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

**Art.81.-** Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre :

- le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur ;
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone ;
- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

**Art.82.-** Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaire.

**Art.83.-** Les remboursements de frais sont versés en raison de sujétions particulières imposées par l'employeur au travailleur (missions commandées, utilisation du véhicule personnel pour le service et sujétions similaires).

**Art.84.-** Tout employeur est tenu d'assurer, pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

**Art.85.-** La rémunération est exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

**Art.86.-** Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent figurent, nommément, dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur. Cette disposition ne s'applique pas aux remboursements de frais.

## Chapitre 2 - Salaire national minimum garanti

**Art.87.-** Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG, il est tenu compte de l'évolution :

- de la productivité moyenne nationale enregistrée ;
- de l'indice des prix à la consommation ;
- de la conjoncture économique générale.

**Art.87 bis.-** (Décret législatif n°94-03) Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.

## Chapitre 3 - Privilèges et garanties

**Art.88.-** L'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

**Art.89.-** Les rémunérations ou avances sur rémunération sont payées par préférence à toutes autres créances, y compris celles du trésor et de la sécurité sociale, et ce, quelles que soient la nature, la validité et la forme de la relation de travail.

**Art.90.-** Les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs auxquels elles sont dues.

## Titre 5 - Participation des travailleurs

### Chapitre 1 - Organes de participation

**Art.91.-** (Ordonnance n°96-21) Au sein de l'organisme employeur, la participation des travailleurs est assurée :

- au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins vingt travailleurs, par des délégués du personnel ;
- au niveau du siège de l'organisme employeur, par un comité de participation composé de délégués du personnel élus conformément à l'article 93 ci-dessous.

**Art.92.-** Lorsqu'il existe, au sein d'un même organisme employeur, plusieurs lieux de travail distincts comprenant chacun moins de vingt travailleurs mais dont le nombre total est égal ou supérieur à vingt, les travailleurs peuvent être affiliés au lieu de travail le plus proche ou regroupés pour élire leurs délégués du personnel.

**Art.93.-** (Ordonnance n°96-21) Au sein d'un même organisme employeur, les délégués du personnel élus conformément aux articles 91 et 92 de la présente loi, élisent en leur sein un comité de participation dont le nombre de délégués est déterminé dans les conditions fixées à l'article 99 ci-dessous.

**Art.93 bis.-** (Ordonnance n°96-21) Dans les cas où l'organisme employeur n'est constitué que d'un lieu de travail distinct unique, le délégué du personnel élu conformément aux articles 91 et 99 de la présente loi, exerce les prérogatives du comité de participation prévues à l'article 94 ci-dessous.

### Chapitre 2 - Attributions des organes de participation

**Art.94.-** Le comité de participation a les attributions suivantes :

- 1) recevoir les informations qui lui sont communiquées au moins chaque trimestre par l'employeur :
  - sur l'évolution de la production des biens et des services, des ventes et de la productivité du travail ;
  - sur l'évolution des effectifs et de la structure de l'emploi ;
  - sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail et les maladies professionnelles ;
  - sur l'application du règlement intérieur ;
- 2) surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale ;
- 3) engager toute action appropriée auprès de l'employeur lorsque les dispositions légales et ré-

glements concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ne sont pas respectées ;

4) exprimer un avis avant la mise en oeuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

- aux plans annuels et bilans de leur exécution ;
- à l'organisation du travail (normes de travail, système de stimulation, contrôle du travail, horaire du travail) ;
- aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée du travail, redéploiement et compression d'effectifs) ;
- aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ;
- aux modèles de contrat de travail, de formation et d'apprentissage ;
- au règlement intérieur de l'organisme employeur.

Les avis doivent être émis dans un délai maximum de quinze jours après exposés des motifs formulés par l'employeur. En cas de désaccord sur le règlement intérieur, l'inspecteur du travail est obligatoirement saisi.

5) gérer les oeuvres sociales de l'organisme employeur. Lorsque la gestion des oeuvres sociales est confiée à l'employeur, après accord de celui-ci, une convention entre le comité de participation et l'employeur en précisera les conditions, modalités d'exercice et de contrôle ;

6) consulter les états financiers de l'organisme employeur : bilans, comptes d'exploitation, comptes profits et pertes ;

7) informer régulièrement les travailleurs des questions traitées sauf celles ayant trait aux processus de fabrication, aux relations avec les tiers ou celles revêtues d'un cachet confidentiel ou secret.

**Art.95.-** Lorsque l'organisme employeur regroupe plus de cent cinquante travailleurs et lorsqu'il existe en son sein un conseil d'administration ou de surveillance, le comité de participation désigne parmi ses membres ou en dehors d'eux des administrateurs chargés de représenter les travailleurs au sein dudit conseil conformément à la législation en vigueur.

**Art.96.-** Lorsque l'organisme employeur est constitué de plusieurs lieux de travail distincts, les délégués du personnel de chaque lieu distinct exercent, sous le contrôle du comité de participation, les prérogatives de celui-ci précisées aux alinéas 1 et 3 de l'article 94 relativement au lieu de travail concerné.

### Chapitre 3 - Mode d'élection et composition des organes de participation

**Art.97.- (Ordonnance n°96-21)** Les délégués du personnel sont élus en conformité avec les articles 91 et 92 précédents, par les travailleurs concernés au suffrage personnel libre, secret et direct.

Ne sont pas éligibles, les cadres dirigeants de l'organisme employeur, les ascendants, descendants, collatéraux ou parents par alliance au premier degré de l'employeur et des cadres dirigeants, les travailleurs occupant des postes de responsabilité avec pouvoir disciplinaire et les travailleurs ne jouissant pas de leurs droits civils et civiques.

Les délégués du personnel sont élus parmi les travailleurs confirmés réunissant les conditions pour être électeurs, âgés de vingt et un ans révolus et justifiant de plus d'une année d'ancienneté au sein de l'organisme employeur.

La condition d'ancienneté prévue à l'alinéa 3 ci-dessus n'est pas requise pour l'organisme employeur créé depuis moins d'une année.

**Art.98.- (Ordonnance n°96-21)** Le scrutin est à deux tours. Au premier tour de scrutin, les candidats à l'élection des délégués du personnel sont présentés par les organisations syndicales représentatives au sein de l'organisme employeur, parmi les travailleurs remplissant les critères d'éligibilité fixés à l'article 97 ci-dessus.

Si le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs, il est procédé dans un délai n'excédant pas trente jours à un second tour de scrutin.

Dans ce cas, peuvent se présenter aux élections tous les travailleurs remplissant les critères d'éligibilité fixés à l'article 97 ci-dessus.

En cas d'absence d'organisation(s) syndicale(s) représentative(s) au sein de l'organisme employeur, les élections des délégués du personnel sont organisées dans les conditions prévues à l'alinéa 3 précédent, compte tenu du taux minimal de participation au scrutin tel que fixé à l'alinéa 2 ci-dessus.

Le mode du scrutin devra permettre, en outre, une représentation équitable des différentes catégories socioprofessionnelles au sein du lieu de travail et de l'organisme employeur concerné.

Sont déclarés élus, les candidats ayant recueilli le plus grand nombre de voix. Lorsque deux ou plusieurs candidats ont recueilli le même nombre de voix, l'ancienneté au sein de l'organisme employeur est prise en considération pour les départager. Toutefois, dans le cas où les candidats élus ont la même ancienneté, le plus âgé d'entre eux l'emporte.

Les modalités d'application du présent article notamment celles relatives à l'organisation des élections sont fixées par voie réglementaire, après consultation des organisations syndicales des travailleurs et des employeurs les plus représentatives.

**Art.99.-** Le nombre de délégués du personnel est fixé comme suit :

- de 20 à 50 travailleurs : 1 délégué ;
- de 51 à 150 travailleurs : 2 délégués ;
- de 151 à 400 travailleurs : 4 délégués ;
- de 401 à 1.000 travailleurs : 6 délégués ;
- au delà de 1.000 travailleurs, il sera décompté un délégué supplémentaire par tranche de 500 travailleurs.

**Art.100.-** (Ordonnance n°96-21) Toute contestation portant sur les élections des délégués du personnel est portée dans les trente jours suivant les élections devant le tribunal territorialement compétent qui se prononce dans un délai de trente jours de sa saisine par un jugement rendu en premier et dernier ressort.

**Art.101.-** La durée du mandat des délégués du personnel est de trois ans. Le mandat des délégués du personnel peut leur être retiré par décision de la majorité des travailleurs qui les ont élus lors d'une assemblée générale convoquée par le président du bureau du comité de participation visé à l'article 102 ou organisée à la demande du tiers au moins des travailleurs concernés.

En cas de vacance pour un motif quelconque, le délégué du personnel est remplacé par le travailleur ayant obtenu, lors des élections, un nombre de voix immédiatement inférieur à la dernière personne élue délégué du personnel.

#### Chapitre 4 - Fonctionnement et facilités

**Art.102.-** (Ordonnance n°96-21) Lorsque le comité de participation est composé d'au moins deux délégués du personnel, il établit son règlement intérieur et procède à l'élection en son sein d'un bureau composé d'un président et d'un vice-président.

**Art.103.-** Le comité de participation se réunit au moins une fois tous les trois mois. Il se réunit obligatoirement à la demande de son président ou de la majorité de ses membres.

L'ordre du jour de ces réunions est obligatoirement porté à la connaissance de l'employeur au moins quinze jours à l'avance.

L'employeur peut déléguer un ou plusieurs de ses collaborateurs à ces réunions.

**Art.104.-** Le comité de participation se réunit également sous la présidence de l'employeur ou de son représentant dûment habilité, assisté de ses principaux collaborateurs, au moins une fois par trimestre.

L'ordre du jour de ces réunions devra être porté à la connaissance du président du bureau du comité de participation au moins trente jours à l'avance et devra traiter de sujets relevant des attributions du comité de participation. Des dossiers relatifs aux questions qui devront être traitées devront être fournis au président du bureau du comité de participation.

Le bureau du comité de participation peut proposer l'adjonction de points à l'ordre du jour de la réunion sous réserve que les questions soulevées relèvent de ses attributions et à condition que les dossiers correspondants établis par le bureau du comité de participation parviennent à l'employeur au moins quinze jours avant la date prévue pour la tenue de la réunion.

**Art.105.-** Au niveau de chaque lieu de travail, le représentant habilité de l'employeur assisté de ses principaux collaborateurs tient une réunion au moins tous les trois mois avec les délégués du personnel concernés conformément à l'article 96 précédent sur la base d'un ordre du jour préalablement établi et qui leur aura été communiqué au moins sept jours avant la tenue de la réunion.

**Art.106.-** Les délégués du personnel ont le droit de disposer mensuellement d'un crédit de dix heures payées par l'employeur comme temps de travail, pour l'exercice de leur mandat, sauf durant leur congé annuel.

Les modalités d'utilisation du crédit horaire ainsi alloué font l'objet d'un accord avec l'employeur.

**Art.107.-** Les délégués du personnel peuvent convenir de cumuler les crédits d'heures qui leur

**ANNEXE IV : le programme annuel d'audit.**

| <b>STRUCTURE A AUDITER</b> | <b>OBJECTIF &amp; PLANING</b> |  | <b>OBSERVATIONS</b> |
|----------------------------|-------------------------------|--|---------------------|
|                            | <b>Objectifs de l'audit</b>   |  |                     |
|                            | <b>Période</b>                |  |                     |
|                            | <b>Equipe d'audit</b>         |  |                     |
|                            | <b>Objectifs de l'audit</b>   |  |                     |
|                            | <b>Période</b>                |  |                     |
|                            | <b>Equipe d'audit</b>         |  |                     |
|                            | <b>Objectifs de l'audit</b>   |  |                     |
|                            | <b>Période</b>                |  |                     |
|                            | <b>Equipe d'audit</b>         |  |                     |

**Date : Le Directeur Central de l'Audit Général**

**Le Président Directeur**

**ANNEXE V : lettre de mission.**

**DIRECTION CENTRALE**

**Alger, le .....**

**DE L'AUDIT**

**N°: .../Audit/DC/20....**

***Destinataire :***

**Objet : *Objet de la Mission***

Conformément au plan d'audit, la Direction Centrale de l'Audit est chargée de l'audit de ..... (Intitulé).

Cette mission, sera conduite par ....., chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : .....

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la(les) période(s) du .....au .....(et du .....au.....)..

L'équipe d'audit et moi-même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Central Audit,

**ANNEXE VI : programme de travail**

**Ref : Programme Annuel d'Audit, Année : ....**

**Structure à auditer :**

**Mission : Objet & dates**

| N° | Action | Auditeur (s)<br>en Charge | Techniques<br>& Outils | Date de<br>début | Date de fin |
|----|--------|---------------------------|------------------------|------------------|-------------|
| 1  |        |                           |                        |                  |             |
| 2  |        |                           |                        |                  |             |
| 3  |        |                           |                        |                  |             |

Date d'établissement :

Dates de revue :

Le Chef de Mission  
Audit

Le Directeur Central

**ANNEXE VII : Synthèse des constats d'audit.**

**Ref : Programme Annuel d'Audit, Année : ....**

**Structure auditée :**

Mission : Objet & dates

Réunion de Clôture du .....

| N° | Constat | Recommandation | Position de l'audit | Observations |
|----|---------|----------------|---------------------|--------------|
| 1  |         |                |                     |              |
| 2  |         |                |                     |              |
| 3  |         |                |                     |              |

**ANNEXE VIII : Fiche de suivi des recommandations RH.**

**Document à compléter et à retourner à la Direction Centrale Audit, 20 jours après l'émission du rapport d'audit**

**Rapport d'audit : Gestion des Ressources Humaines. Structure : chantier LAGHOUAT Date : 07/03/2013**

**Recommandation N° : 07**

**Libellé de la Recommandation:** Assainir la gestion des ressources humaines, en applications des recommandations émises sur le rapport d'audit.

**Date de mise en œuvre retenue lors de la réunion de clôture :** Dans l'immédiat

**Réponse : Nom et Prénom .....Fonction : ..... Signature : .....**

**Recommandation : Réalisée....**

**En cours : ...**

**Non entamée :...**

**Description du Plan d'Action (Si nécessaire, joindre un Document en annexe)**

| <b>Dates buttoirs de réalisation</b> | <b>Responsable de l'Action</b> | <b>Processus (Action)</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
|                                      |                                |                           |

**Acceptation du Plan d'Action : OUI  
(partie renseignée par l'Audit)**

**NON**

