

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle

Du Master Management Des Ressources Humaines

Thème :

**Audit de système d'évaluation de la performance
RH
Cas : Banque d'Agriculture et de Développement
Rural BADR**

Réalisé Par :

AYACHE Maria

Encadré par :

Dr. MADAGH Samira Rym

Année: 2018

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle

Du Master Management Des Ressources Humaines

Thème :

**Audit de système d'évaluation de la performance
RH
Cas : Banque d'Agriculture et de Développement
Rural BADR**

Réalisé Par :

AYACHE Maria

Encadré par :

Dr. MADAGH Samira Rym

Année: 2018

RÉSUMÉ

Suite au contexte actuel marqué par les différentes mutations, l'audit interne joue un rôle très important au sein des organisations, il contribue à la maîtrise et à l'efficacité des activités de ces dernières. Ils lui permettent de connaître et de gérer les risques significatifs pouvant l'affecter.

Le but de cette étude est d'effectuer une mission d'audit interne de système d'évaluation de la performance RH de la BADR banque pour détecter les points faibles relatifs à ce système et par la suite proposer des actions correctrices qu'on juge pertinentes, aux défaillances constatées.

Mots clés : audit interne, mission, système d'évaluation, dysfonctionnement, BADR Banque.

ABSTRACT

Regarding the current context characterized by various changes, internal audit remains an important practice for organizations. In fact, it contributes to the control and the efficiency of the activities of the company. Yet, it allows the entity to anticipate and manage serious risks that may affect it.

The aim of this work research is to carry out an internal audit mission of the HR performance evaluation system within BADR Bank in order to detect weaknesses of this system, then set and suggest corrective actions that we judge as pertinent in consistency to the failures detected.

Key words: internal audit, mission, evaluation system, dysfunction, BADR Bank

ملخص

نظرًا للتحويلات والتغييرات العالمية، يلعب التدقيق الداخلي دوراً هاماً للغاية داخل المنظمات، فهو يساهم في مراقبة فعالية أنشطة هذه الأخيرة. كما يسمح لها بمعرفة و كشف المخاطر الكبيرة التي قد تؤثر عليها. الغرض من هذه الدراسة هو تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية التابع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" للكشف عن نقاط الضعف المرتبطة بهذا النظام ولاحقاً اقتراح إجراءات تصحيحية. **كلمات المفتاح:** المراجعة الداخلية، مهمة، نظام التقييم، خلل، بنك بدر.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu ALLAH, notre créateur pour m'avoir donné la force et le courage pour terminer ce travail.

Un grand merci à mes parents pour leur soutien, la confiance qu'ils ont placée en moi et leur encouragement.

J'ai également l'honneur de présenter mes remerciements les plus sincères à mon encadreur Mm MADEGH Samira Rym pour sa disponibilité, son écoute et ses conseils qui m'ont aidé tout au long de mon travail ainsi qu'à mon tuteur de stage Mr BOULMA Ferhat de l'Inspection Générale et Audit de la BADR.

J'exprime ma profonde gratitude à tous les professeurs de l'ENSM pour tous leurs enseignements et leurs volontés réelles de nous transmettre le savoir ainsi qu'au personnel de la bibliothèque.

Mes remerciements ne seraient pas complets sans une pensée à mes camarades au niveau de l'école et spécialement la promotion de management des ressources humaines.

Je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation de ce modeste travail.

Merci à tous

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VII
INTRODUCTION	2
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	
Section 1 : Contexte et objectif de recherche.....	05
Section 2: Pertinence de recherche et Choix du sujet	05
Section 3: Question de recherche et Contexte organisationnel.....	06
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTÉRATURE	
Section 1 : revu de littérature.....	18
Section 2 : cadre conceptuel.....	19
1. audit interne.....	19
2. système d'évaluation de la performance RH.....	31
CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIQUE	
Section 1 : Présentation de l'approche méthodologique adoptée.....	41
Section 2 : Outils de collectes des données et choix de l'échantillon	41
1. Outils de collectes des données	41
2. choix de l'échantillon.....	43
Section 3 : Méthode d'analyse et traitement des résultats.....	45
CHAPITRE IV :PROCESSUS D'UNE MISSION D'AUDIT DU SYSTÈME D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE RH, CAS: BADR Banque.	
Section 01 : phase de préparation de la mission.....	48
1.1. Ordre de mission.....	49
1.2. Étape de prise de connaissance.....	49
1.3. Étape d'analyse des risques.....	55

1.4. Étape de choix des objectifs et l'élaboration du rapport d'orientation.....	58
Section 02: phase de réalisation de la mission.....	59
2.1. Réunion d'ouverture.....	59
2.2. Le travail sur le terrain.....	59
2.3. Analyse des problèmes et recommandations.....	59
Section 03 : phase de conclusion.....	61
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	67
ANNEXE A- ORDRE DE MISSION	
ANNEXE B- GUIDE D'ENTRETIEN	
ANNEXE C- LA FICHE D'ÉVALUATION	
ANNEXE D- LA DEMANDE DE DOTATION	

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Désignation	Page
Tableau N°01	synthèse de l'évolution de l'audit	20
Tableau N°02	Le tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFFA)	25
Tableau N°03	tableau d'un modèle d'une FRAP	28
Tableau N°04	modèle d'un questionnaire de contrôle interne	29
Tableau N°05	exemple d'une grille de séparation de tâches	30
Tableau N°06	Axes du Guide d'Entretien	43
Tableau N°07	Profiles des interviewées	43
Tableau N°08	résumé des niveaux d'évaluation de la performance RH de la banque	51
Tableau N°09	QPC de l'organisation du système d'évaluation de la performance RH de la BADR	54
Tableau N°10	tableau des risques de l'objet de l'évaluation	55
Tableau N°11	tableau des risques des acteurs de l'évaluation	55
Tableau N°12	tableau des risques des critères d'évaluation	56
Tableau N°13	tableau des risques de la temporalité de l'évaluation	57
Tableau N°14	tableau des risques de la promotion, avancement à l'échelon et les PBI	57

LISTE DES FIGURES

Numéro	Désignation	Page
Figure n°01	Organigramme de la BADR	10
Figure n° 02	Organigramme général de l'IGA	12

LISTE DES ABRÉVIATION

Abréviatiion	Signification
ENSM	École nationale Supérieure de Management
USA	United States of America
BADR	Banque D'agriculture et Développement Rurale
RH	Ressources Humaines
IGA	Inspection Générale et Audit
TPE	Terminaux de Paiement Électronique
IIA	Institut of Interne Auditor
AFCI	Association française du Contrôle Interne
IFACI	Institut français de l'Audit et du Contrôle Interne
EPE	Entreprise Public Économique
AACIA	Association des Auditeurs et du Consultants Interne Algériens
TFFA	Tableau des Forces et Faiblesses apparentes
BAPS	Budget, Allocation, Planning, Suivi
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
DR	Décision réglementaire
DGA	Direction Générale Adjoint
DCA	Directeurs centraux
DR	Directeur Régionaux
SDC	Sous Directeurs Centraux
D. d'agence	Directeurs d'agence
DRH	Direction des Ressources Humaines
PBI	Point de Bonification Individuelle

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises doivent transiger dans un environnement en constante évolution. Les nombreux changements engendrés par les facteurs tels que l'intensification de la concurrence, la déréglementation, l'évolution technologique et la globalisation des marchés forcent les dirigeants à repenser les bases de l'organisation.

En effet, L'audit interne est une activité adoptée au départ par les USA comme un outil palliatif à la révision externe des comptes dans un souci d'une meilleure utilisation des ressources et d'une rentabilité maximale et ce, après la crise économique de 1929. C'est par la suite, que les entreprises ont été obligées de créer une fonction d'audit interne et la généraliser sur l'ensemble de ses activités, parce qu'elle apporte une véritable aide au management de l'organisation.

L'audit interne a pour majeure préoccupation l'évaluation et la surveillance du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle au sein d'une entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maîtriser son fonctionnement. Parallèlement, les entreprises, doivent être compétitives et proactives en vue d'améliorer la qualité de leurs ressources humaines or cet objectif ne peut être atteint qu'à condition que l'entreprise valorise ses compétences, de savoir-faire ainsi que les performances individuelles.

L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises, pour ce but un système de gestion des ressources humaines doit être centré sur la performance et la compétence. Pour cela, il faut s'appuyer sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par l'entreprise en ce qui concerne les ressources humaines.

Pour se faire, la meilleure technique à employer est celle de l'évaluation du personnel. Non seulement elle n'est pas qu'une procédure mais également un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines. Weiss D. et al.(2001, p.81). Par ailleurs, une démarche d'évaluation bien pilotée participe au déploiement des objectifs stratégiques de l'entreprise en permettant de mettre en phase les intérêts de l'entreprise et ceux des ressources humaines qui y travaillent. Cohen-Haegel A. (2010, p.200)

Pour assurer l'efficacité d'un système d'évaluation de la performance RH, il est nécessaire d'adopter des missions d'audit interne de ce système. Cela permet d'évaluer si le système d'évaluation a eu un effet sur les employés et sur l'organisation dans son ensemble. L'audit de système d'évaluation permet aussi d'améliorer les faiblesses et tirer profit des points forts.

Nous nous sommes intéressés particulièrement dans cette étude à monter comment la fonction de l'audit interne peut jouer ce rôle anticipatif pour détecter et remédier éventuellement aux insuffisances liées au système d'évaluation de la performance RH.

Notre travail de recherche est organisé comme suit :

- Un premier chapitre sera consacré à la problématique de la recherche où nous allons aborder le contexte et objectif de notre recherche ensuite la pertinence de cette recherche pour en finir par la problématique et ses questions de recherche.
- un second chapitre sera consacré au cadre théorique de l'étude. Ce dernier comporte trois sections. D'abord, la revue de littérature, puis, nous présenterons des définitions concernant l'audit interne, ses types, ses niveaux et la démarche suivie pour mener une mission d'audit interne, puis, la dernière section est réservée au système d'évaluation de la performance RH, des concepts liés à l'évaluation, son utilité, l'objectif de l'évaluation, les raisons pour évaluer la performance des ressources humaines et enfin les méthodes privilégiées par les entreprises pour évaluer la performance des RH.
- Un troisième chapitre sera dédié au cadre méthodologique de notre travail de recherche, où nous étalerons l'approche méthodologique adoptée ensuite les outils de collectes des données, en fin, les difficultés de recherche.
- Le dernier mais pas le moindre, un quatrième chapitre qui exposera la démarche à pratiquer pour la réalisation d'une mission d'audit de système d'évaluation de la performance RH au sein de la BADR. Enfin une conclusion qui résume notre démarche pour répondre à notre problématique.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre a pour objet de présenter la problématique sur la quel notre thème de recherche est structuré et qui a été initiée pour effectuer une mission d'audit interne de système d'évaluation de la performance RH au niveau de la **Banque d'Agriculture et Développement Rural [BADR]**.

Section 1 : Contexte et objectif de recherche :

1.1. Contexte recherche :

Dans un contexte où les entreprises font face à la concurrence accrue sur le marché, la fonction de l'audit interne joue un rôle très important et fondamentale dans le développement et l'amélioration des systèmes de gestion des ressources humaines des entreprises, ainsi la survie de cette dernière.

1.2. Objectifs de recherche :

Cette recherche porte sur l'audit du système d'évaluation de la performance RH et qui a par objectif d'obtenir les informations nécessaires sur le fonctionnement de la fonction d'audit interne et l'organisation de système d'évaluation de la performance RH de la **Banque d'Agriculture et Développement Rural [BADR]**.

Section 2 : Pertinence de recherche et Choix du sujet

2.1. Pertinence de la recherche

Pertinence scientifique :

Cette recherche s'inscrit dans optique d'expliquer l'audit du système d'évaluation de la performance RH et l'importance de ce dernier dans le management moderne vue le manque des articles et des revues spécialisés et les recherches qui traitent du sujet.

Pertinence managériale :

Notre étude consiste à une préoccupation des responsables de l'organisme d'accueil, Dans le but de tirer les anomalies et les dysfonctionnements du système d'évaluation de la performance RH à travers une mission d'audit interne.

2.2. Choix du sujet :

Le choix de notre recherche est basé et établi sur un ensemble de raisons qui sont comme suit :

- La fonction de l'audit interne est aujourd'hui au cœur du management moderne, elle constitue une fonction primordiale et obligatoire au sein de l'entreprise puisqu'elle assure son développement et sa pérennité tout au long de sa vie ;

- Explorer le terrain afin d'avoir des connaissances bien précises dans le domaine de l'audit interne ;
- L'importance de l'évaluation pour l'entreprise et pour ses employés dans l'amélioration de la performance des ressources humaines ;
- Démontrer comment se déroule la mission d'audit interne pour un système d'évaluation de la performance RH au sein de la BADR afin de relever les dysfonctionnements liés à ce système.

Section 3 : Question de recherche et Contexte organisationnel

3.1 Question de recherche :

Actuellement, le monde des affaires connaît, des changements environnementaux caractérisés par la croissance démographique, technologique, menaces de crises...etc. Tous ont toujours une double incidence sur la vie de l'entreprise. Les managers devront, ainsi intégrer au premier plan les mécanismes permettant d'avoir les résultats escomptés.

En pratique, les responsables d'entreprises doivent reconnaître que souvent l'inexistence et l'inefficacité des dispositifs permettant d'évaluer les processus et les systèmes managériaux sont à la base de la non fiabilité des informations financières ou comptables d'une part, de la stagnation et même de la faillite de la majeure partie d'entreprises d'autre part.

Pour cela, une fonction d'audit interne efficace et adaptée à l'entreprise permet aux managers et aux décideurs d'améliorer leur système d'évaluation de la performance RH ; ainsi elle contribue à créer de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte et pour mener à bien notre recherche nous tenterons de répondre à la problématique suivante : **Comment l'audit interne apporte de la valeur dans l'amélioration de système d'évaluation de la performance RH de la banque BADR.**

Cette problématique nous mène à poser un certain nombre de questions :

1. Qu'est-ce qu'un audit interne et à quoi sert-il ?
2. Qu'est-ce que un système d'évaluation de la performance ? quelle est son utilité ?
3. Quelle est la démarche adoptée pour mener à bien une mission d'audit de système d'évaluation de la performance RH de la banque «BADRE » ?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'Inspection Générale et Audit (IGA) de la banque BADR. Nous avons donc cherché, à travers notre stage pratique à la direction de la formation de la banque BADR, à connaître la fonction de l'audit interne, et comment se déroule une mission d'audit de système d'évaluation de la performance RH.

3.2 Contexte organisationnel :

Dans le point suivant, nous allons aborder la présentation de la Banque d'Agriculture et Développement Rural et son organisation :

1. Présentation de la BADR :

1.1. Historique et mission principale de la banque :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée le 13 mars 1982, sous la forme juridique de Société par Actions. Son capital social est de 54.000.000.000 DA. Elle a pour missions principales le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural. La nomenclature des activités financées par la BADR contient plus de 300 créneaux. Les Produits et services offerts visent à développer:

- L'agriculture, l'élevage, la pêche, l'agroalimentaire et l'agro-industrie ;
- Toutes les activités connexes aux secteurs précités ;
- Le développement rural (artisanat, petits métiers, habitat rural et projet de proximité).

La BADR soutient les programmes de financement subventionnés par les pouvoirs publics. La BADR a développé, également, une grande expérience dans le domaine du commerce international. Pour élargir son offre de financement, la BADR s'est lancée dans l'activité de crédit-bail et de crédits à l'habitat en milieu urbain. Outre les services bancaires classiques, la BADR, dispose de divers produits monétiques : Carte de retrait, carte de paiement, carte Tawfir/épargne, Terminaux de paiement électronique (TPE) et de différents produits d'assurances : personnes, habitation et risques agricoles.

Un Centre d'appel a été mis en place en 2014 ainsi que divers services de banque à distance via le Portail 'BADRnet'.

La densité de son réseau (312 Agences et 39 Directions Régionales) et l'importance de son effectif (plus de 7 300 employés) font de la BADR la première banque à réseau en Algérie. La BADR est actionnaire dans plusieurs filiales, co-entreprises et entités associées soit vingt-six (26) qui activent dans plusieurs domaines.

1.2. Objectifs stratégiques de la banque par domaine d'activité :

1.2.1. Produits & Services

A. Consolider l'offre aux entreprises du secteur agricole en priorité :

- Favoriser le développement économique local par le renforcement des dispositifs aidés (ANSEJ, CNAC et ANGEM) ;
- Devenir un acteur significatif en matière de financement par leasing ;
- Promouvoir les crédits de campagne (Rfig) et élargir l'offre à d'autres champs de crédit agricole ;
- Proposer des offres de financement de projets packagés avec des assurances de type "Dommages".

B. Enrichir l'offre pour les particuliers :

- Proposer des services bancaires en y associant des produits d'assurances ;
- Se positionner sur le marché des crédits à destination de la clientèle particuliers en zones rurales pour augmenter ses parts de marché sur ce segment (crédits "confort"/équipement, aménagement... adossés à un crédit à l'habitat) ;
- Faciliter la gestion de compte au quotidien (e-banking/produits monétiques) et accroître la rentabilité en proposant des packages de services bancaires (à tarif forfaitaire préférentiel) et par conséquent fidéliser la clientèle et améliorer son taux d'équipement.

C. Développer les services monétiques :

- Développer la distribution de cartes afin de désengorger les agences et déporter les opérations à faible valeur ajoutée sur le libre-service bancaire ;
- Développer de nouvelles offres de cartes : carte de retrait sur compte épargne ;
- Promouvoir le placement des TPE auprès des commerçants clients de la BADR en bénéficiant de la forte impulsion des pouvoirs publics (mise en œuvre d'un Projet de Place).

1.2.2. Politique Commerciale :

A. Disposer d'une organisation commerciale efficace et proactive :

- Poursuivre la mise en place d'une organisation commerciale en agence orientée client afin d'améliorer le fonctionnement de l'agence et la qualité du service rendu à la clientèle ;

- Améliorer les performances du réseau commercial en termes de production bancaire, volume d'opérations traitées et service rendu à la clientèle par la mise en adéquation des agences avec leur marché (taille, personnel, installation technique...);
- Améliorer la "relation client" et le service perçu par la clientèle pour en faire un axe de développement stratégique de la Banque ;
- Encourager le personnel à être sensible à la satisfaction client et sa fidélisation.

B. Mettre en œuvre l'animation et le développement commercial par objectifs :

- Elaborer une stratégie marketing alignée sur les objectifs généraux de la Banque et leurs déclinaisons par produits et services bancaires ;
- Créer une dynamique commerciale au sein du réseau à travers la définition de plans d'actions commerciales.

C. Cibler des segments de clientèle faiblement ou non exploités :

- Développer de nouveaux segments de clientèle : ciblage des clients à fort potentiel et développer les produits réclamés par ces clients ;
- Développer un nouveau canal de distribution « Centre(s) de Relation Client » pour favoriser une nouvelle dynamique commerciale (augmenter l'amplitude des horaires d'accès aux services bancaires et traiter des opérations simples) ;
- Développer les services mobiles pour renforcer la proximité client et séduire la clientèle "jeune".

1.2.3. Pilotage

A. Maîtriser et suivre les indicateurs de la performance de la banque

- Mesurer et améliorer les performances de la Banque par l'utilisation d'un système d'information de gestion (renforcement du contrôle de gestion) ;
- Mesurer, analyser et améliorer les performances financières et commerciales de la Banque grâce à l'élaboration et au suivi d'indicateurs pertinents ;
- Améliorer le pilotage de la BADR.

Autres objectifs :

Pour l'exercice 2018, la BADR ambitionne de mettre sur le marché divers nouveaux produits visant à consolider et à personnaliser sa relation avec sa clientèle par notamment :

- L'introduction des produits à marges (islamiques) (IDJARA- MORABAHA- MOSSAWAMA-ESSALAM) conformément aux principes islamiques ;

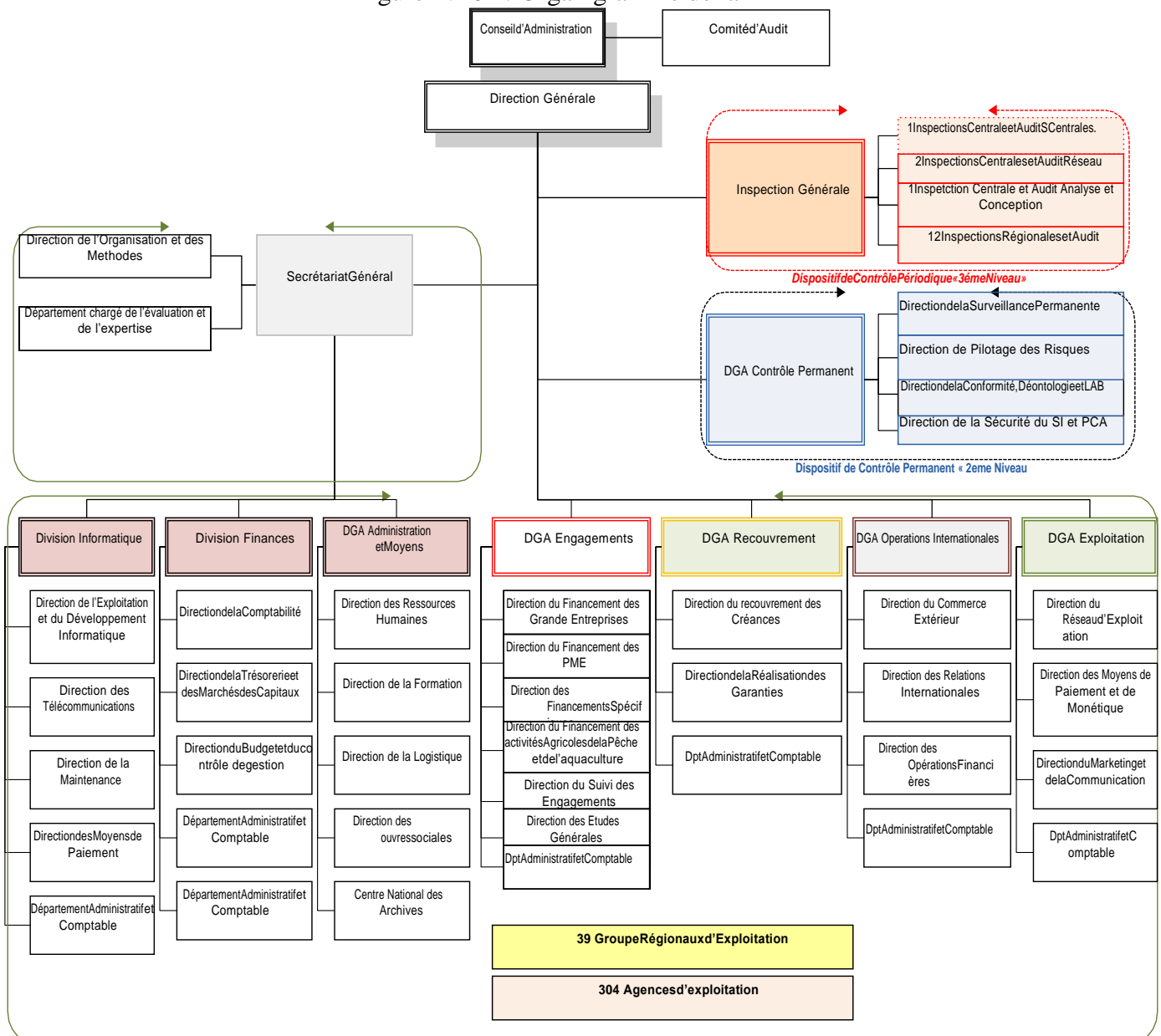
- Des comptes épargnent (FELLAH ISTITHMARI- ISTITHMARI- ACHBAL istitmari ;
- La mise sur le marché de la carte VISA et MasterCard.

Cette ambition est soutenue par la mise en place d'un nouveau système d'information centralisée et de qualité dit *BADR IMTIYAZE*.

1.3. L'organisation de la BADR :

L'organigramme Général de la BADR est présenté comme suit : voir figure n°01

Figure N° 01 : Organigramme de la BADR



Source : la décision réglementaire n°15/2013 du 26 Décembre 2013 portant organigramme de la BADR

2. Présentation de l'Inspection Générale et Audit :

L'année 2008 a connu la dissolution de la direction d'Audit Interne et la fonction a été intégrée à l'Inspection Générale pour donner naissance à l'Inspection Générale et Audit IGA. Une Décision Réglementaire (DR) N°08-11 a été approuvée le 18 août 2011 ayant pour objet la diffusion de la nouvelle organisation de l'Inspection Générale et Audit, en plus de la diffusion de son nouveau manuel qui reprend les principes généraux régissant l'activité de la structure et un guide pratique de conduite des missions d'Audit, d'Inspection et d'analyse des dysfonctionnements.

2.1. Organisation de l'inspection générale et audit :

L'inspection générale et audit est Dirigée par un Inspecteur Général et rattachée au Président-Directeur Général, l'Inspection Générale et Audit (I. G. A.)est structurée comme suit :

Au niveau central:

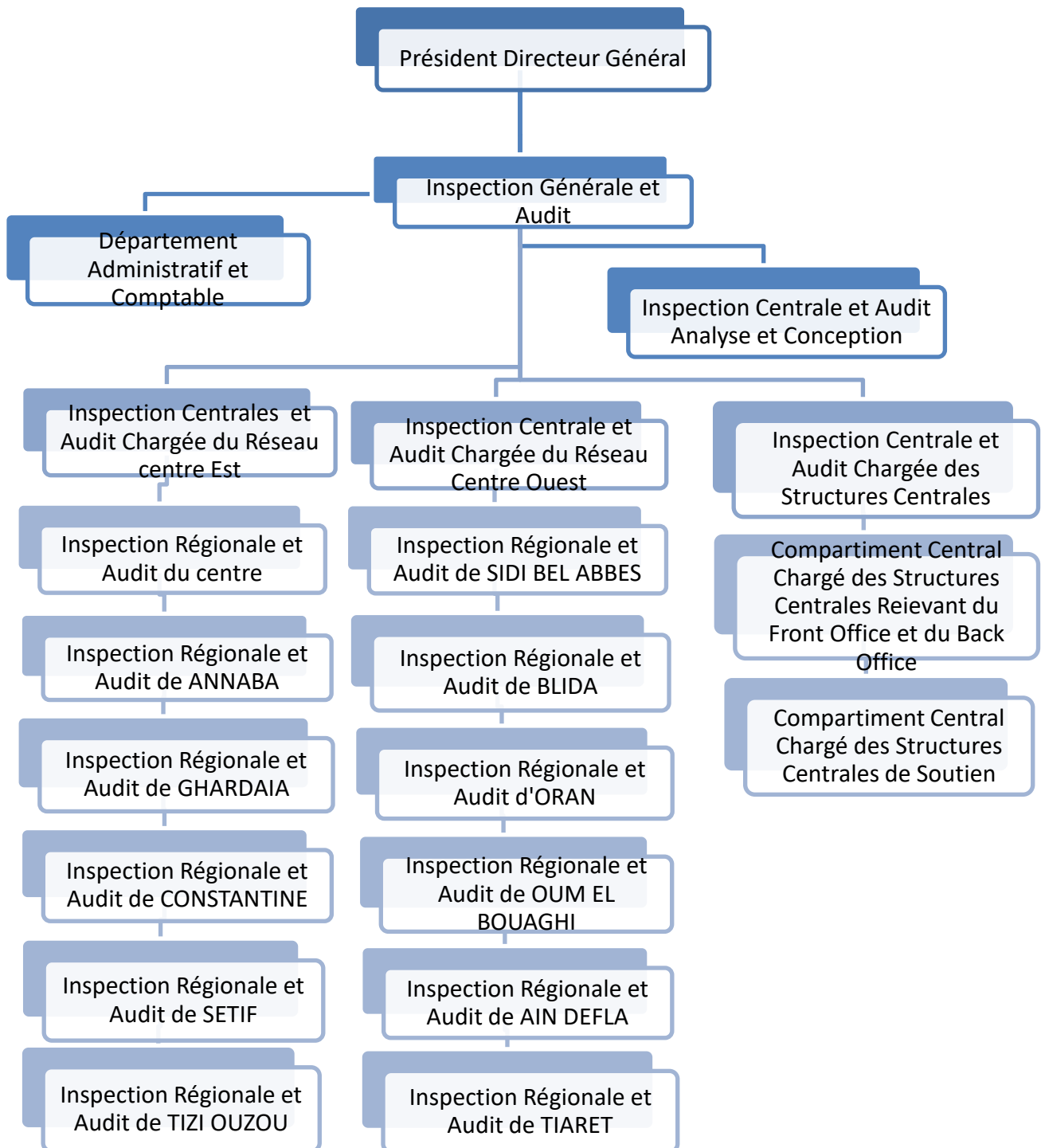
- 02 Inspections Centrales et Audit chargées du Réseau;
- L'Inspection Centrale et Audit chargée des Structures Centrales;
- L'Inspection Centrale et Audit chargée de l'Analyse et de la Conception;
- Un Département Administratif et Comptable

Au niveau régional:

- Inspection Régionale et Audit IRA BLIDA (172);
- Inspection Régionale et Audit IRA CONSTANTINE (175);
- Inspection Régionale et Audit ORAN (177);
- Inspection Régionale et Audit TIARET (184).

L'organigramme de l'IGA est présenté sous le schéma suivant. Voir figure n°02

Figure n°02 : Organigramme général de l'IGA



Source : DR n° 08-11 du 18 Novembre 2001 relative à la diffusion de la nouvelle organisation de l'IGA

2.2. Mission générale :

L'Inspection Générale et Audit (I. G. A.) réalise des missions à posteriori d'audit interne et d'inspection auprès de toutes les structures de la Banque. Elle exerce, au niveau de la banque, deux activités distinctes et complémentaires que sont:

a. Audit interne:

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à la banque une assurance raisonnable 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 la banque à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des recommandations et propositions pour renforcer leur efficacité.

b. Inspection :

L'Inspection est une activité qui consiste en des enquêtes et investigations conduites suite à la survenance de faits les rendant nécessaires, ou sur la base d'un programme préétabli sur des actes ou comportements pouvant engendrer un préjudice financier ou moral à la banque.

Ces deux activités sont interdépendantes et complémentaires du fait que chacune d'elles peut alimenter l'autre de sorte que :

- Lorsque des faits à caractère préjudiciable sont relevés au cours d'une mission d'audit, ils sont immédiatement pris en charge par une mission d'inspection. Dès lors, la mission d'audit suspend ses travaux lesquels reprendront à la fin de la mission d'inspection.
- En revanche, si des dysfonctionnements sont constatés au cours d'une mission d'inspection, ces derniers sont pris en charge par une Mission d'audit.

2.3. Le rôle de l'inspection générale et audit de la banque :

- Veiller à la réalisation des objectifs et orientations stratégiques fixés par la Direction Générale ;
- S'assurer de la fiabilité, de la régularité et de la conformité des opérations et transactions par rapport aux dispositions législatives et réglementaires ;
- S'assurer de l'existence et de l'adéquation des procédures de travail qui couvrent toutes les activités de la Banque ;

- Aider la Banque à maintenir (appliquer) un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue ;
- Évaluer les performances des structures de la Banque en matière de contrôle ;
- Alimenter la Direction Générale en informations relatives à la situation du système de contrôle interne ;
- Veiller au bon déroulement du processus de levée des réserves des commissaires aux comptes et de la mise en œuvre des recommandations des audits et contrôles externes ;
- Promouvoir et développer les valeurs déontologiques et d'éthique régissant la corporation ;
- Promouvoir les règles et procédures constituant un cadre à l'activité de l'I. G. A. ;
- Participer à l'élaboration du rapport de contrôle interne annuel ;
- Veiller à ce que les ressources affectées à l'I. G. A. soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace ;
- Améliorer le statut et le niveau de compétences de l'I. G. A. .

3. Présentation Du Dispositif De Contrôle Interne De La BADR :

3.1. Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne retenu par la BADR :

Conformément à la décision règlementaire N°07/11 du 18 août 2011 portant charte sur le contrôle interne, le contrôle interne est défini comme étant un processus mis en place à tous les niveaux d'activité, destiné à donner à la banque, en permanence, une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Sécuriser la banque, son personnel et ses relations ;
- Evoluer en permanence dans un environnement de performance ;
- S'assurer de la conformité aux lois et règlements en vigueur.

3.2. Eléments sur lesquels s'appuie le dispositif de contrôle interne De la BADR :

Le dispositif de contrôle interne de la BADR s'appuie sur six (06) composantes étroitement liées entre elles que sont :

- Un environnement qui encourage une attitude positive à l'égard du contrôle et de performance ;
- Une organisation fondée sur les principes de sécurité et de séparation des tâches ;

- Une documentation actualisée, composée de manuels de procédures internes et des textes réglementaires externes permettant de sécuriser l'activité de la banque quant aux risques inhérents ;
- Une définition claire des objectifs à atteindre pour chaque niveau, couplés avec une grille d'appréciation des performances ;
- Des moyens humains et financiers en adéquation avec le budget et les objectifs fixés ;
- La mise en place d'un système d'information exhaustif, fiable et vérifiable couvrant toutes les activités de la banque.

3.3. Acteurs du contrôle interne de la BADR :

La décision réglementaire N° 07/11 du 18 août 2011 précise que le dispositif de contrôle interne de la BADR est l'affaire :

- De l'Actionnaire ou l'Assemblée Générale ;
- Du conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ;
- De la Direction Générale ou le Conseil de la Direction Générale ;
- Des organes de contrôle (supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- Des structures centrales ;
- Des structures régionales (Groupe Régionaux d'Exploitation) ;
- Des structures locales (Agences Locales d'Exploitation) ;
- Du personnel de la banque en général.

3.4. Organisation du dispositif de contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural repose sur deux types de contrôle et ce, conformément aux dispositions des règlements de la banque d'Algérie portant contrôle interne des banques instituée par le règlement 02/03 du 28 octobre 2002 et abrogé par le règlement 11/08 du 28 novembre 2011 portant contrôle interne des banques et établissements financiers, que sont :

3.4.1. Contrôle permanent : Le contrôle permanent est le premier maillon de la chaîne de contrôle, il est assuré par :

a. Contrôle de premier niveau : Ce contrôle est effectué par des structures opérationnelles sous la supervision de leur hiérarchie à travers :

- L'auto contrôle : au fur et à mesure de l'exécution des tâches ;

- Le contrôle hiérarchique : par la validation des opérations exécutées par les opérationnels ;
- Un système d'habilitation des utilisateurs du système d'information (mot de passe) ;
- Le contrôle de fin de journée de l'encaisse : par des agents gardés suivant un planning préétabli ;
- Le contrôle quotidien de la journée comptable ;
- Le contrôle quotidien des différentes éditions informatiques (journal des opérations par mot de passe, journal des opérations annulées, situation des comptes débiteurs du jour...).

Ces documents sont reconnus journallement par les initiateurs des opérations et vérifiés par les responsables hiérarchiques.

b. Contrôle de deuxième niveau : Ce contrôle est effectué par des structures dédiées au contrôle permanent du deuxième niveau à l'instar de la direction de la conformité, direction de pilotage des risques et la structure de contrôle comptable...etc. Ce contrôle (le contrôle permanent) s'appuie sur les textes législatifs et réglementaires, sur des instructions particulières et sur des manuels de procédures régissant chaque métier de la Banque. Il repose, aussi, sur le principe de la séparation des tâches et le respect des procédures réglementaires.

3.4.2. Contrôle périodique ou contrôle de troisième niveau :

Le contrôle périodique est assuré par l'Inspection Générale et Audit, il intervient à posteriori à distance et sur place au moyen de deux types de missions :

a. Missions d'audit : Les missions d'Audit portent sur des thèmes préalablement retenus suivant un programme préétabli d'audit touchant toutes les activités de la Banque.

b. Missions d'inspection : Les missions d'inspection sont diligentées suite à la survenance de faits les rendant nécessaires. Elles portent généralement sur des actes ou comportements et sont déclenchées consécutivement à des saisines émanant de diverses sources tant internes qu'externes à la Banque.

**CHAPITRE II: REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Il nous paraît opportun, dans ce chapitre, de présenter en premier lieu la revue de littérature notamment les études qui sont similaires à notre sujet, et en second section qui sera consacrée au cadre conceptuel de l'étude où on va développer les notions fondamentales sur l'audit interne et le système d'évaluation de la performance RH.

Section 01 : Revue de littérature :

Dans nos lectures, nous avons suivi une suite logique, afin de bien se situer dans le sujet et d'avoir une vision générale qui permettra une meilleure compréhension de détails.

Nous présentons dans ce qui suit certaines des études qui ont été similaires à notre sujet.

L'étude d'AL-ZAGHOUDI Mohamed Al-Sayeh (2012) « *l'audit de gestion des ressources humaines et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise économique.* »

L'objectif principal de cette étude est de démontrer l'importance de l'audit de la fonction des ressources humaines et sa contribution à la création de la valeur ajoutée dans le cas de l'exploitation par les entreprises et son impact sur la bonne performance. Au fait, Cette étude a ciblé deux catégories d'employés : catégorie des présidents (les cadres) et catégorie des subordonnés (catégorie de contrôle) où l'étude était limitée aux travailleurs de l'entreprise algérienne de fabrication de pipe (ALFA PIPE) à Ghardaïa, les informations ont été recueillies par des entretiens directs et les questionnaires. Au final, Les résultats de l'étude qui ont été relevé confirment que l'audit a connu un développement remarquable au fil du temps dans tous les domaines, y compris la gestion des ressources humaines.

L'étude de SCAD Murad (2009) sur l'audit social en tant qu'une approche scientifique et stratégique appliquée pour l'amélioration de la performance des ressources humaines, le but de cette étude et de montrer l'importance de l'audit social en tant que méthode d'application de contrôle stratégique et scientifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'étude vise toutes les entreprises économiques algériennes, elle a conclu que l'audit de la gestion des ressources humaines joue un rôle très important dans le développement de la performance des ressources humaines et contribue à l'élaboration de plans, de programmes et à la définition d'objectifs stratégiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Une autre étude a été menée par HAWALLI Mohamed (2009) sur l'audit comptable dans les entreprises économique ; l'étude de cas de la société économique Iron and Phosphate Corporation exploitation minière. L'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence le contenu de l'audit, ses objectifs, ses normes et ses procédures, ainsi la

nécessité d'appliquer l'audit comptable pour la survie de l'entreprise dans le marché économique.

Un échantillon aléatoire a été sélectionné parmi l'ensemble des travailleurs de l'entreprise du fer et les phosphates. Le chercheur s'est appuyé sur les entretiens directs et les questionnaires par des contacts personnels avec le service d'audit interne pour voir les différents documents comptables.

L'une des principales conclusions de cette étude est que l'entreprise utilise l'audit pour réduire le poids de sa responsabilité et l'aider à identifier les forces et les faiblesses et à combler les lacunes existantes en matière de fraude et de détournement, Cela aide également la direction à évaluer les performances des employés.

En prenant en compte ce qui a été évoqué précédemment le présent travail vise à identifier le domaine de l'audit interne et le système d'évaluation de la performance RH et cela à travers une mission d'audit par objectif de détecter les insuffisances et les anomalies existantes dans le système d'évaluation de la performance RH de la banque d'agriculture et développement rural (BADR).

Section 02 : Cadre conceptuel.

1. Audit interne :

1.1. L'évolution de l'audit interne :

L'audit interne joue un rôle très important auprès des organisations, il existe depuis des années et dont l'objectif est de détecter les dysfonctionnements et les anomalies et par la suite proposer des recommandations et des conseils pour régler ces derniers. L'origine du mot audit est Latine, il est dérivé des mots Audio, Audire et Auditum qui signifie l'écoute. Le tableau suivant donne une synthèse sur l'évolution de la fonction d'audit au fil du temps :

Tableau N° 01 : synthèse de l'évolution de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.-C. à 1700	Rois, empereurs églises et états	Clercs, écrivains	Punir pour les détournements de fonds, protéger le patrimoine.
1700 à 1850	États, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptable	Réprimer et punir les fraudeurs, protéger le patrimoine
1850 à 1900	États et actionnaires	Professionnels de la comptabilité juristes	Éviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	États et actionnaires	Professionnels de l'audit et de comptabilité	Éviter les fraude, les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1990 à 1992	États et actionnaires	Professionnels de l'audit et conseils	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. protection contre la fraude internationale.

Source : COLLINS Lionnel et al.(1992, p. 17)

La fonction de l'audit interne est liée historiquement au concept de la comptabilité dans les organismes ou cette opération était effectuée par une seule personne. Elle s'est constituée à la base pour contrôler et vérifier la conformité des factures avant qu'elles soient payées.

Après la crise économique de 1929, les institutions traitant avec les marchés financiers se sont soumises à des audits externes qui les ont conduites à supporter des frais des auditeurs. Ceux-ci ont amené les responsables à mettre en place des services de l'audit interne.

Les pays développés ont montré une grande attention à l'audit interne. En 1941 s'est fondé l'IIA (Institute of Internal Auditors) aux USA et qui a édité son premier ouvrage « l'auditeur interne » qui résumait le rôle de l'audit dans l'aspect financier et comptabilité en s'assurant du bon enregistrement des opérations financières et découvrir les erreurs si y en a et veiller sur l'intégrité des actifs de l'entreprise. Cependant , son champ s'est élargi et devenu un outil au service de la haute administration au sein de l'entreprise couvrant ainsi les divers services indépendamment du reste des départements soumis a l'audit interne dans le but d'examiner et d'évaluer la durée de l'efficacité des méthodes décisionnelles administratives et de surveillance dans le suivi des taches et l'étendu de la gestion de façon

continu des faits et informations pour que cette dernière puisse corriger les écarts et développer de nouvelles politiques et stratégies.

En France, la fonction d'audit interne s'est développée au cours de la période 1965-1970, son évolution est au développement de l'Association Française du Contrôle Interne (AFCI) en 1965, devenu Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne (IFACI).

Par contre, en Algérie, la loi 88-01 du 12/01/1988 portant sur la loi d'orientation des Entreprises Publiques Économiques par abréviation EPE dans son article 40, oblige les EPE de créer une structure d'audit interne. En 1993, L'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA) est née comme filiale de l'IIA.

1.2. Définition de l'audit interne :

Définition 1 :

Selon la définition de l'IIA, datant de juin 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 et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* »

Définition 2 :

Selon SILLERO Alberto (2000, p. 12) l'audit est : « *une démarche d'analyse et de contrôle qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société.* »

A partir des définitions précédentes, nous pouvons en déduire que :

- L'audit interne est une activité d'assurance et de conseils ;
- L'audit interne permet d'évaluer les risques sur tous les processus d'une organisation ;
- L'audit interne est une activité méthodique ;
- L'audit interne permet à l'auditeur de voir sur la situation d'une organisation ;
- L'audit interne permet à l'organisation d'être efficace pour atteindre ces objectifs.

1.3. Typologie de l'audit interne :

Les missions d'audit interne sont divisées en deux types différents :

1.3.1. L'audit financier et comptable :

Ce type est défini comme suit : « *L'audit financier et comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la fiabilité des états financiers de l'entreprise* » Sara SIMOUSSI (2012, p. 35)

1.3.2. L'audit opérationnel :

Selon SCHICK Pierre (2007, p. 06) : « *La mission d'audit opérationnel est plus tournée vers l'efficacité de l'organisation et de respect des procédures écrites mise en place. L'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité en vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations et identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi* ».

L'audit opérationnel est donc un audit qui évalue tous les domaines d'une entreprise d'une façon objective, contrairement à l'audit financier et comptable qui touche que l'aspect financier.

1.4. Les niveaux de l'audit interne :

1.4.1. L'audit de régularité et peut aussi s'appeler audit de conformité :

L'audit de conformité s'assure que toutes les procédures, les exigences réglementaires et les lois sont appliquées d'une façon normale au sein de l'entreprise c'est-à-dire comparer le réellement fait avec le normalement fait par rapport à un référentiel que l'auditeur utilise.

1.4.2. L'audit d'efficacité:

Selon Elisabeth BERTIN (2007, p.22) L'audit d'efficacité ne se contente plus de vérifier la conformité aux lois, aux règlements et aux normes il doit s'assurer que les procédures mises en place sont conformes au référentiel, mais, et surtout, permettant d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation.

1.4.3. Audit de management :

Selon Jaques RENARD (2010, p.51) C'est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur interne se fait présenter par le responsable du secteur audité pour voir la politique qu'il doit conduire. Cet exposé de la politique permet à l'auditeur de s'assurer que l'intéressé en a une et qu'il est en mesure de l'exprimer clairement.

Une fois que la connaissance de cette politique acquise, l'auditeur va apprécier la cohérence entre cette politique et la stratégie de l'entreprise.

1.4.4. Audit de la stratégie :

Selon Elizabeth BERTIN (2007, p.22) C'est un audit qui consiste à apprécier la pertinence des objectifs et leurs degré de cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

L'audit de stratégie constitue (le top développement) de la fonction de l'audit interne pour cela l'auditeur doit disposer d'un niveau d'expertise suffisant et faire preuve d'une grande maturité.

1.5. La démarche de l'audit interne :

1.5.1. La mission d'audit interne :

D'après Jaques RENARD (2010, pp. 209-211) la mission d'audit interne se découpe en période identifiable et précises. Au fait, La mission d'audit est le travail que l'auditeur est responsable d'accomplir à la demande de la Direction Générale. Cette dernière peut être appréciées selon deux critères: le champ d'application et la durée.

a. Le champ d'application :

Le champ d'application d'une mission d'audit varie en fonction de deux éléments :

- **L'objet :** permet de définir *les missions spécifiques* (missions non prévues dans le programme d'audit, ex : traitement d'un dossier en urgence) et les *missions générales* (missions prévues dans le programme d'audit.)
- **Le périmètre d'activité :** il s'agit de déterminer le périmètre d'intervention de l'auditeur dans une structure.
- **La fonction :** il s'agit de déterminer l'intervention de l'auditeur dans plusieurs structures.

b. La durée : Il n'y a pas de règle concernant la durée de la mission d'audit, elle dépend de la nature et l'importance du sujet à auditer. Donc on peut distinguer qu'il y a des missions courtes (les missions qui ont une durée inférieure ou égale à quatre semaines) et les missions longue (les missions qui dépassent un mois).

1.5.2. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne :

La mission d'auditeur suit habituellement 3 phases principales :

- a. La phase de préparation (phase d'étude) ;
- b. la phase de réalisation (phase de vérification) ;
- c. la phase de conclusion.

a. la phase de préparation (ou la phase d'étude) :

Toutes mission d'audit est tenu par un ordre de mission. Selon IFACI (1995, p.35) L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au Service d'audit de réaliser une mission d'audit, il délimite avec précision la nature et le périmètre de la mission. Voir ANNEXE C.

L'ordre de mission comporte les informations suivantes :

- l'objet et l'objectif de la mission.
- la durée de la mission.
- la date de début de la mission.
- l'entité concernée.
- les responsable et membres de la mission.

La phase de préparation se décompose en quatre étapes importantes :

- 1) Prise de connaissances (récolte d'informations) ;
- 2) L'identification des risques ;
- 3) La définition des objectifs d'audit;
- 4) La détermination des tâches.

1. La prise de connaissance :

C'est la première étape dans le déroulement de la mission d'audit pour la collecte d'informations et qui permet à l'auditeur d'avoir une vision générale sur le contexte de l'entreprise et ce, à travers :

- ✓ L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des notes...etc. relatif au domaine audité ;
- ✓ Consulter les précédents rapports d'audit et inspection ;
- ✓ L'obtention de l'organigramme de l'entité audité ; La consultation des informations comptables et de gestion.

La prise de connaissance permet de récolter les connaissances des risques et les possibilités d'amélioration ; et à la fin de cette étape un document appelé « plan d'approche » est élaboré ou seront définies l'ensemble des modalités de la mise en œuvre de l'analyse des risques. Au fait, La durée de la prise de connaissance dépend de plusieurs éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, la qualité des dossiers d'audit...etc.

2. L'analyse des risques :

Selon Jaques RENARD (2010, p210-211) après avoir analysé les informations collectées et les risques déterminés dans l'étape de la prise de connaissances, l'auditeur procède à l'identification des forces et des faiblesses apparentes qui doivent s'exprimer par rapport à un objectif de contrôle interne ou une caractéristique normalement attendue pour assurer une bonne mise en œuvre d'une opération. L'évaluation des risques repose sur deux volets :

1. La probabilité d'occurrence c'est à dire la probabilité de la réalisation de risque ;
2. La gravité c'est les conséquences de risque déterminé.

Dans cette étape l'auditeur d'émettre une opinion les forces et les faiblesses soit pour les confirmer ou les infirmer sur le terrain.

Cette étape est conclue par un tableau appelé « tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA) » ou « tableau des risques », qui consiste à présenter les objectifs pour chacune des tâches identifiées ainsi que les différents risques encourus.

Tableau N° 02 : Le tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFFA)

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne	Constat
			F	M	E		

Source: RENARD. Jacques, 2010, P. 239.

3. la définition des objectifs d'audit (le choix) :

Durant cette étape l'auditeur met le point sur des objectifs précis et réalistes de la mission et qui doit être effectuée notamment à partir :

- Les conclusions des tableaux des risques ;
- Les attentes et les préoccupations de la Direction Générale ;
- Les priorités d'actualité.

Les objectifs à atteindre sont formulés de la façon suivante :

- ✓ « *S'assurer que ...* » quand il s'agit de confirmer l'existence d'une force ;
- ✓ « *Apprécier ...* » quand il s'agit de vérifier l'existence d'une faiblesse et d'en évaluer l'impact.

Cette étape est finalisée par l'élaboration d'un *rapport d'orientation* qui a pour objet, selon IFACI (1995, p.73), de « *définir et de formaliser les axes d'investigation de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit.* »

4. La détermination des tâches :

Cette étape clôturant la phase de préparation consiste à lister les tâches et les travaux à réaliser, les investigations à mener, les tests à effectuer par les auditeurs sur le terrain, cette étape se matérialise par un programme de vérification. Le programme de vérification « *est considéré comme étant la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit, destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs.* » IFACI (1995, p77). Il est généralement constitué d'un ensemble de feuilles reprenant chacune un objectifs du rapport d'orientation et listant les tâches et investigation à mener ainsi que les modalités de leur mise en œuvre.

Enfin pour avancer dans le déroulement de la mission et passer à la seconde phase, qui est la phase de réalisation, les auditeurs élaborent un document appelé BAPS c'est un document qui est considéré comme un tableau-de-bord provisionnel pour le suivi de programme de la mission d'audit.

Le BAPS c'est l'abréviation des mots suivants :

Budget : nombre d'heures/journées consacrées à chaque tâche.

Allocation : répartition des tâches entre les auditeurs.

Planning : gestion du temps, date de début de chaque tâche.

Suivi : état d'avancement».

b. La phase de réalisation (phase de vérification) :

La phase de réalisation s'articule autour des travaux de vérification sur le terrain et le recueil des informations qui doivent être fiables et pertinentes pour permettre d'atteindre les objectifs fixés préalablement dans le rapport d'orientation.

Les auditeurs assignées à réaliser la mission son tenu de :

- ✓ Réaliser des enquêtes ;
- ✓ Effectuer les contrôles prévus dans le programme de vérification ;
- ✓ Rédiger les fiches de travail (feuille de couverture et papier de travail) ;
- ✓ Construire les feuilles de révélation et l'analyse des problèmes qui seront un repère pour la phase de conclusion.

Avant de rédiger les fiches de travail la phase de réalisation commence par une réunion d'ouverture quia pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées ou l'entité concerné par l'audit avant de débiter les travaux. Elle tourne autour des points suivants :

- ✓ La présentation réciproque des auditeurs et des audités ;
- ✓ Rappel sur les objectifs généraux d'audit ;
- ✓ La présentation du programme prévisionnel de la mission ;
- ✓ La préparation dela logistique : téléphone, bureau, ...etc.

❖ Les feuilles de couverture :

Selon RENARD Jaques (2010, p.252) est le document qui décrit les modalités d'application d'une tâche définie dans le programme de vérification, et qui met en évidence les conclusions dégagées et les résultats obtenus.

Donc en peut dire que Les feuilles de couverture se fait dans deux période :

- En première période, l'auditeur doit définir l'ensemble des techniques d'audit choisi pour la mise en œuvre d'une tâche.
- En deuxième période, l'auditeur donne les principales conclusions pour chaque résultat obtenu.

❖ Les papiers de travail :

Les papiers de travail représentent la matière première de l'auditeur, ils détaillent les conclusions tirées dans les feuilles de couverture.Ils sont établis au fur et à mesure du déroulement de la mission ; ils constituent l'ensemble des informations collectées et les risques détectés...etc.

❖ La feuille de révélation et d'analyse des problèmes « FRAP » :

C'est un document que l'auditeur rédige pour synthétiser l'ensemble des informations collectées pour chaque dysfonctionnement constaté (une FRAP pour chaque risque constaté).Cette FRAP doit être approuvée par le chef de la mission et validée par l'entité auditée. Elle est structurée de la manière suivante :

- Le problème qui le résume ;
- Les faits qui le prouvent ;
- Les causes qui l'expliquent;
- Les conséquences que cela entraine ;
- Les recommandations qui le résolvent.

Le tableau suivant est un exemple d'une FRAP. Voir tableau n°03

Tableau N°03 : tableau d'un modèle d'une FRAP

Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes	
Référence papier de travail	FRAP N° :
Problèmes :	
Constats :	
Conséquences:	
Recommandations :	
Établis par	prouvée par :

Source: RENARD Jacques, 2010, P. 269.

c. La phase de conclusion:

C'est la dernière phase dans le déroulement de la mission d'audit interne. Les auditeurs internes commencent par la rédaction d'une synthèse sur la base des FRAP qui ont été rédigées dans la phase précédente et qui a conduit à l'ossature du rapport. Cette dernière permet de faciliter l'élaboration du compte rendu final et du rapport d'audit.

1. L'ossature du rapport :

Il est élaboré à partir des problèmes figurant sur les FRAP. Il constitue l'enchaînement des messages que la structure d'Audit Interne vient de livrer lors des prestations orales et dans le rapport final concluant la mission. SHICK Pierre (2007, p.117).

2. Le compte rendu final au site CRFS :

Selon LEMANT Olivier (1995, p.115) C'est la présentation orale du responsable de la mission s'adressant aux responsables de l'entité auditée. Il mentionne dans cette présentation l'ensemble des observations les plus importantes auxquelles la mission a abouti. Au fait, Cette présentation est, généralement, effectuée à la fin du travail de terrain, il est parfois précédée ou remplacée, par des comptes rendus provisoires dans le cas d'un audit portant sur plusieurs domaines.

3. Le rapport d'audit :

C'est le document le plus important dans la mission d'audit, toute une mission d'audit interne fait l'objet à un rapport d'audit écrit. Le rapport d'audit communique à la direction générale et aux responsables de l'entité auditée, les conclusions et les synthèses de la mission tout en mettant l'accent sur les anomalies et les dysfonctionnements signalés dans

les FRAP pour faire améliorer des actions de progrès, il doit être complet, constructif, objectif et clair.

1.6. Les outils de l’audit interne:

Pour mener à bien une mission d’audit interne, l’auditeur utilise plusieurs outils au cours des différentes phases qu’on a évoqué précédemment, il doit juste choisir les meilleurs outils qui lui permettent d’atteindre les objectifs fixés, celles qui sont le plus utilisées :

1.6.1. Le diagramme de circulation :

Selon LEMAND Olivier (1995, p.173) :« *Le diagramme de circulation ou Flow-chart (en anglais) est un schéma que l’auditeur dresse pour étudier :*

- *L’organisation du traitement des documents afférents à une chaîne ou à une catégorie D’opérations ;*
- *La validité et l’efficacité du contrôle interne ;*
- *Le mode d’enregistrement comptable des opérations. »*

Il aide l’auditeur interne à mieux comprendre la circulation des documents et de suivre le cheminement des informations entre les différents services d’une entreprise.

1.6.2. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Selon LEMANT Olivier (1995, p.195) :« *Le questionnaire de contrôle interne est une grille d’analyse dont la finalité est de permettre à l’auditeur d’apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l’entité ou de la fonction auditée. Il est composé d’une liste de questions n’admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens en place pour les objectifs du contrôle interne.»* Il se présente sous forme d’un tableau présenté comme suit :

Tableau N° 04 : modèle d’un questionnaire de contrôle interne

Question	Oui	Non	Observation
Q 1 :
Q 2 :
.		
Q n :			

Source:élaboré par nous même

1.6.3. Les interviews :

Il est un entretien qui contiens un ensemble de questions utilisées par l’auditeur durant sa mission avec les auditées et qui a pour but de recueillir les informations nécessaires et

précises sur le fonctionnement de l'entité auditée, et donc pour mieux cerner le thème de la mission et mener à bien l'analyse qu'il est en mesure d'établir.

1.6.4. Les observations physiques :

Elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène(en audit on observe un processus...), les observations physiques permettent à l'auditeur interne de confirmer les informations recueillies sur le déroulement du processus audité mieux que l'analyse des informations écrites (analyse des documents...).

1.6.5. La grille de séparation des tâches :

C'est un outil de répartition des tâches et des responsabilités entre les différentes personnes exerçant dans un domaine donné, elle permet à l'auditeur interne de déterminer (qui fait quoi) et donc d'aider l'auditeur à détecter la non séparation des tâches et à proposer des solutions. Elle se présente sous forme d'un tableau qui permet un découpage unitaire de toutes les tâches relatives à l'activité auditée.

Le tableau suivant est un exemple d'une grille de séparation des tâches :

Tableau N° 05 : exemple d'une grille de séparation de tâches

Tâche	Nature de la tâche	Personnel affecté à l'activité auditée			
		X	Y	...	N

Source: Élaboré par nous même

1.6.6. Les sondages statistiques :

« Appelé aussi l'échantillonnage, est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé d'une manière aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à cette population les observations effectuées sur l'échantillon avec une certitude spécifiée et une précision désirée. »(Pierre,SCHIK; Jaques, VERE et Olivier, BOURROUILH-PAREGE(2010, p.175).

1.7. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

Les normes sont les résultats des travaux menés par la commission des normes et responsabilités de l'IIA(2017), publiées pour la première fois en 1978 et ont fait l'objet de plusieurs modifications, la dernière mise à jour date du 5 mai 2017. Elles ont pour but de :

- guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.

- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activité d'audit interne apportant une valeur ajoutée.
- Établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées ainsi :

- Déclaration sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont applicables au niveau international au niveau de la fonction et au niveau individuel.
- Interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Nous distinguons trois catégories de normes :

1. **Normes de Qualification série « 1000 »** : qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ;
2. **Normes de Fonctionnement série « 2000 »** : qui décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis ;
3. **Normes de Mise en œuvre**: qui déclinent les normes de qualification et de fonctionnement relatives aux activités de conseil ou d'assurance.

2. Système dévaluation de la performance RH :

Pour une entreprise ou une organisation il est important d'évaluer la performance de son personnel. L'évaluation est considérée comme l'un des piliers d'une bonne gestion des ressources humaines du fait qu'elle permet de recueillir les informations nécessaires pour éclairer des décisions relatives aux besoins de formation, rémunération, la planification de la gestion de relève et l'amélioration de la performance...etc.

2.1. Généralité sur le système d'évaluation de performance RH :

Avant de définir l'évaluation de la performance RH nous devons donner quelques définitions sur la notion de la performance, l'évaluation, la compétence et le potentiel par différents auteurs.

a. La performance :

Selon MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2001, p.149) « *La performances'apprécie à deux niveaux :*

- *L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés.*
- *L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour des obtenir.»*

Selon TAIEB Jean-Pierre (2016, p.03) la performance RH : « *Représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques de GRH efficaces et efficaces. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieure à la valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant.»*

b. L'évaluation :

Selon J.CARDINET (1986) : « *Évaluer c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L'évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école.»*

c. La compétence :

Selon GUITTET Andre (1998) « *Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelles, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelles.»*. En d'autre mot, la compétence c'est l'ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être d'un individu.

d. Le potentiel :

Selon SILZER et CHURCH (2009) considèrent que: « *le potentiel réfère à la possibilité, pour un individu, de devenir plus que ce qu'il est présentement* ». C'est-à-dire le potentiel est la capacité qu'un individu puisse améliorer les caractéristiques nécessaires pour atteindre un nouvel objectif.

Après avoir défini les concepts de base on va mettre l'accent sur quelques définitions de système d'évaluation de la performance RH.

Parler de l'évaluation c'est évoqué les systèmes d'évaluation :

Selon CHLOE Guillot-Soulez (2008,p.231) l'évaluation de la performance RH est « *un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ; par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien....* »

Par contre,SABA Tania et al. (2008, p.654) :« *l'évaluation de la performance RH peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné.* ». Cependant, CAMPOY Eric et al. (2008, p.256) perçoivent l'évaluation comme « *l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation formalisée conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité...* ».

Donc les systèmes d'évaluation de la performance se présentent comme un ensemble de procédures visant à juger d'une façon objective le comportement et les mérites des ressources humaines d'une entreprise pendant l'exercice de ses fonctions; un jugement sur la performance passée et sur un potentiel future. L'existence de ces systèmes permet de collecter les informations nécessaires pour la construction des programmes de formation, rémunération, promotion.....etc.

2.2. L'utilité de système d'évaluation de la performance :

Y. ALOUANE (1997, pp.107-112)argumente quele système d'évaluation aide à l'amélioration de la performance des ressources humaines comme il aide aussi à l'ajustement de la rémunération des employés, grâce a ce système on peut distinguer qu'elles sont les personnes qui méritent une augmentation ou une prime, et aussi les personnes qui méritent une promotion ou une mutation et une offre de formation.

2.2.1. L'utilité pour l'évalué :

L'évaluation aide les employés à fixer des objectifs et à les atteindre.

Selon COMPOY E. et al. (2008, p. 95)l'évaluation permet à l'employé :

- De déterminer les objectifs prioritaires de l'employeur, ainsi que les moyens nécessaires pour les réaliser.

- De recueillir les informations nécessaires auprès de son supérieur concernant leur perspective d'évolution et d'autre part d'exprimer ses propres souhaits en termes d'évolution de poste, ainsi que des besoins en formation.

2.2.2. L'utilité pour l'évaluateur :

Le système d'évaluation permet au manager d'après VIVIEN Roméo et DJEUGA TCHOUATCH (2010, p.05):

- De réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager ;
- De fixer des objectifs et des orientations de travail ;
- De prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs ;
- De négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir ;

L'évaluation c'est un outil qui aide les manager à la prise des décisions et la détecte des anomalies et par la suite élaborer des actions correctives.

2.2.3. Utilité pour l'entreprise :

L'évaluation est le facteur déterminant le développement de l'entreprise. En effet, grâce à l'évaluation de la performance RH, le manager parvient à prendre conscience des problèmes que rencontre l'entreprise ainsi la DRH, aussi à établir des plans et des programmes de formation. (BEHLOUL Salima, TAMOUN(2016, p.19)

2.3. Les objectifs de système d'évaluation de la performance RH :

PERETTI, J (2015, p.92) affirme que le système d'évaluation des performances est nécessaire pour mesurer la contribution de chaque personne, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

Pour PERETTI (2015, p.92) tout système rationnel d'évaluation des Performances doit toucher les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Apporter un feedback au salarié lui permettant de progresser ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Rendre plus rationnelles les décisions prises à l'égard des personnes ;
- Améliorer l'efficacité de l'organisation tel que les programmes de formation, mutation et promotion... etc. ;

- Situer les capacités et les aptitudes actuelles et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.

D'autres objectifs d'après VIVIEN Roméo DJEUGA Tchouatch(2010, p.13) ont été évoqués comme suit :

- Objectif organisationnels : ajustement dans la précision des missions et responsabilités.
- Objectifs psychologique : le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.
- Objectifs de performance : le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.
- Objectifs de développement : adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

2.4. Les raisons de l'évaluation de la performance :

Il existe plusieurs raisons de l'évaluation de la performance des ressources humaines pour lesquelles cette dernière est devenue essentielle dans les entreprises. D'après Jean-Marie-Peretti (2015, p.93) les raisons de réaliser une évaluation sont résumées dans les points suivants :

- Elle correspond à une nécessité sur le plan économique : la pression du marché développement technologique, concurrence, etc. exige une qualité de produit et une productivité élevées afin que l'organisation soit rentable ;
- Elle représente une nécessité sur le plan organisationnel : elle permet de juger de plus ou moins la bonne adaptation des employés à leurs tâches et la qualité des structures mises en place dans les entreprises ;
- Elle répond à un besoin humain : en effet, être remarqué grâce à sa compétence, mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail sont des aspects qui contribuent à motiver certains employés.

2.5. Les méthodes privilégiées par les entreprises pour évaluer la performance des RH :

Pour évaluer les employés, les managers disposent d'un certain nombre de méthodes d'aide à l'évaluation de la performance des ressources humaines. Dans cette partie on va évoquer ces différentes méthodes et les plus utilisées par les entreprises :

2.5.1. L'évaluation annuelle :

C'est la méthode la plus utilisée par les managers. Elle vise l'ensemble des employés de l'entreprise. D'après Chloé GUILLOT-SOULEZ (2008, p.22), cette méthode a pour objectif de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.

Elle se présente comme une fiche annuelle qui porte sur le travail accompli par l'employé dans sa fonction. Elle n'est pas un jugement mais une évaluation sur ce que l'employé fait dans le cadre professionnel.

Cette fiche d'évaluation permet de :

- faire le point sur le travail accompli par l'employé ;
- fixer de nouveaux objectifs ou bien le plan d'actions ;
- mieux connaître les attentes et difficultés rencontrées par les collaborateurs ;
- identifier les besoins en formation et les perspectives d'évolution ;
- mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

Les résultats de la fiche peuvent évoquer un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel est un outil de l'évaluation de la performance et qui constitue un moment important pour instaurer un dialogue entre le responsable hiérarchique et ses subordonnés. Il permet de découvrir et d'analyser les activités ainsi cet entretien a pour but principal de :

- identifier les points forts et faibles de l'employé ;
- Faire découvrir les souhaits de l'employé de son poste ;
- Permettre à l'intéressé d'exprimer sur ses difficultés, aptitudes...etc.

2.5.2. L'entretien individuel :

Dans son ouvrage, GUILLOT-SOULEZ Chloé (2008, p.23) dit que « *Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir.* »

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui utilisé par la majorité des entreprises quel que soit leur taille et leur secteur. Et à n'importe quel poste occupé dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur ou l'évaluateur à :

- donner un jugement sur l'employé ;
- Permet à l'employé à donner son opinion et connaître ses souhaits en ce qui concerne son perspective de promotion ou sa formation ;
- Faire le point sur l'année écoulée et de valider la poursuite dans le poste occupée par la personne concerné.

L'entretien doit être déroulé dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit néanmoins être préparé à l'avance par les deux parties.

L'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...);
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par 1 définition ;
- pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être ;
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

L'entretien individuel se fait une fois par an au début de l'année.

2.5.3. L'entretien collectif :

GUILLOT-SOULEZ (2008, p.22) déclare quel'entretien collectif s'agit «*d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel.*» Cependant, Cet entretien est effectué par une équipe autonome de travail. Il aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Au fait, cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

2.5.4. L'entretien professionnel :

Dans ses propos Peretti Jean-Marie (2015, p.93) affirme que l'entretien professionnel a été généralisé en 2014 dans toutes les entreprises peu importe leur taille et sur l'ensemble des employés, il s'agit, notamment, d'un entretien consacré aux perspectives d'évolution professionnelle de l'employé, plus particulièrement en termes de qualification et d'emploi, mais ne doit pas porter sur l'évaluation du travail de l'employé ; il est destiné aux employés ayant plus de six ans d'expérience; il implique un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel : sur cette période l'employé devra avoir bénéficié de la réalisation des entretiens et d'au moins deux des trois éléments suivants : évolution salariale, évolution professionnelle, formation.

2.5.5. La méthode du 360° (feedback) :

C'est une méthode d'origine anglo-saxonne. Elle vise à évaluer la performance de l'employé d'une façon correcte, elle permet aussi de recueillir les informations nécessaires sur la performance de l'employé concerné par l'évaluation et prendre en compte les points de vue de son responsable hiérarchique mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels.

Pour LELARGE G. (2006), cette méthode consiste à recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer.

Tandis que pour GUILLOT-SOULEZ Chloé (2008, p.23) il s'agit « *d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel.* »

2.5.6. L'auto-évaluation du personnel :

C'est une méthode qui est rarement utilisée dans les entreprises, elle est très bénéfique pour l'entreprise et aussi pour l'employé, cette méthode consiste à ce que chaque employé est tenu d'évaluer sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers la performance ou la qualité du travail effectué. L'auto-évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens.

5.7. Les centres d'évaluation ou assessment centers:

Selon GUILLOT-SOULEZ (2008, p.31) l'assessment center sert à « *évaluer la performance, les comportements et le potentiel des individus.* »

D'après l'auteur cette méthode est utilisée souvent en matière de recrutement. Elle consiste en la mise en situation de l'employé pour identifier ses compétences et potentiels à travers des simulations organisée en face à face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. On la rencontre souvent dans les grandes entreprises et elle est effectuée à l'extérieur de cette dernière. L'objectif attendu par cette méthode est de donner des réponses claires par rapport à certains aspects du poste à pourvoir.

D'après les notions théoriques évoquées tout au long de ce chapitre nous constatons que toute une mission d'audit interne quel que soit son importance et quelque soit l'entité auditée, doit être conduite suivant une méthodologie acceptée et appliquée par l'ensemble des praticiens de la fonction d'audit interne,

Toutefois, malgré cette démarche imposée, une marge de manœuvre assez importante est laissée aux auditeurs qui ont le choix d'utiliser les outils et les types de mission qu'ils jugent opportuns pour mener à bien leurs missions et aussi afin de garantir de bons résultats dans le travail de l'auditeur.

Par ailleurs, nous retenons aussi dans ce chapitre que le système d'évaluation de la performance RH est l'une des pratiques les plus innovantes pour les entreprises; du fait qu'il permet de bien gérer les ressources humaines et valoriser leurs performance, de connaître leurs besoins, ainsi que d'encourager la communication au sein de l'entreprise...etc.

Pour cela et à travers la démarche d'une mission d'audit que nous avons présenté dans ce chapitre, nous avons, au fait, décliné de façon plus pratique la traduction de ces normes en identifiant nettement les dispositions inhérentes à chaque étape de la mission d'audit. Cette démarche sera d'avantage expliquée à travers une mission d'audit du système d'évaluation de la performance RH au sein de notre champ d'investigation en l'occurrence la BADR et ce, dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et professionnels de l'audit interne et système d'évaluation de la performance RH à travers notre revue de littérature dans le deuxième chapitre de notre travail, il est question pour nous dans ce troisième chapitre de présenter la méthodologie adoptée pour mener à bien notre recherche, nous exposerons également l'approche adoptée, les outils utilisés pour la collecte de data

Section1: Présentation de l'approche méthodologique adoptée

Pour mener à bien notre étude nous avons adopté une approche qualitative qui produit est analyse des données descriptives et traite des données non quantifiables. Cependant, la méthode qualitative dans le cadre de notre recherche s'appuie sur une analyse documentaire et des entretiens qui reposent principalement sur des dialogues et des données verbales, les informations recueillies sont analysées d'une manière interprétative.

Nous avons effectué cette étude auprès de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural BADR, plus particulièrement à l'Inspection Générale et Audit IGA, sous forme d'un stage de trois mois, de 28 janvier au 28 avril 2018 afin de mieux comprendre le déroulement d'une mission d'audit du système d'évaluation de la performance RH de la banque.

En premier lieu nous avons fait une recherche documentaire, puis nous avons construit notre Guide d'Entretien pour des entretiens individuels avec les auditeurs de l'IGA afin de mieux cerner notre problématique de recherche ainsi dans une optique d'approfondir nos connaissances sur la détection des dysfonctionnements et les anomalies de système d'évaluation de la performance RH à travers une mission d'audit interne. Au fait, nous avons choisi les entretiens semi-directifs qui sont plus adaptés pour la collecte du maximum d'informations qui nous serviront dans notre enquête empirique.

Section 2 : Outils de collecte des données et choix de l'échantillon

2.1 Outils de collecte des données :

D'après AKTOUF Omar(1987), les données d'une recherche sont : « *l'ensemble des informations, des mesures et des observations brutes que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ.* »

Pour cela, nous avons utilisés deux techniques dont nous avons besoin pour accéder aux informations recherchés, ces techniques sont la collecte documentaire et l'entretien.

a. La recherche documentaire : la collecte documentaire dans le cadre de notre étude consiste à identifier et à consulter les différents ouvrages, les revues, les dictionnaires, les travaux universitaires et surtout et le plus important dans notre étude empirique les documents remis par notre établissement d'accueil qui nous servi énormément dans notre enquête sur le terrain...etc. qui ont rapport avec le sujet. Ainsi, les sources de documentation et d'information sur le sujet ont été orientées beaucoup plus vers : les livres proposés par la bibliothèque de notre école (L'École Nationale Supérieure de Management « ENSM »), celle l'Ecole Supérieure des Banques (ESB), sans oublier la bibliothèque de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales Koléa (EHEC), aussi par la consultation des sites web, ainsi les différentes documentations consultées sur le lieu de stage en rapport avec l'audit interne et le système d'évaluation de la performance RH (référentiel d'audit, normes, guide, lois... etc.

b. L'entretien : est l'une des techniques les plus importantes utilisée en gestion et qui conduit à la réussite d'une recherche, c'est un discours oral d'idées et d'informations entre deux personnes ou plus en face à face sur un thème donné, il existe plusieurs types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi directif, l'entretien non directif.

GIROUX ET TREMBLAY (2009, p.71) le définit comme : « *une technique de collecte de données qui consiste à recueillir le point de vue personnel des participants sur un sujet donné ou moyen d'un échange verbal personnalisé en ceux-ci et le chercheur.* »

Dans notre cas d'étude nous avons opté pour un entretien semi-directif car il permet de centrer le dialogue de la personne interrogée autour d'un thème bien définis.

Nous avons mis au point un guide d'entretien pour approfondir notre analyse sur le sujet. Il est destiné aux auditeurs de l'Inspection Générale et Audit IGA. Les entretiens que nous avons établi servent également d'outil d'aide pour clarifier notre sujet et essayer d'avoir le plus d'informations possibles ainsi que de comprendre le pourquoi des choses afin de ne pas porter des jugements de valeurs sur le phénomène à étudier. Voir Annexe B

❖ **Le contenu du guide d'entretien destiné aux auditeurs d'IGA**

Le guide d'entretien contient des thématiques exemples (communication, organisation et system d'évaluation). Ces thématiques ou axes, représentés par 09 questions, celles-ci nous servirons de base pour enrichir les informations collectées et pour la réalisation de la mission d'audit.

Table n°06: Axes du Guide d'Entretien

Axe N°	Thématique	Objectifs
1	Généralités	Présentation des auditeurs interviewés, état des lieux concernant la fonction d'audit social au sein de la BADR. « briser la glace »
2	Phase de Préparation de la mission.	Découvrir les premières étapes d'une mission d'audit de la performance RH (familiarisation, revue documentaire)
3	Phase de Réalisation de la mission	Aborder de manière synthétique les principaux travaux réalisés sur le terrain au sein de la structure auditée.
4	Phase de Conclusion de la mission.	organiser la réunion de clôture pour discuter des insuffisances relevées lors d'une mission d'audit.
5	Conclusion	Appréciation des interviewés et conclusion de nos entretiens.

Source : Élaboré par nous-mêmes

2.2. Choix de l'échantillon :

Les critères ayant déterminé notre choix sont bien entendu le poste qu'occupent ces personnes qui sont en relation avec notre sujet de recherche et leur capacité à pouvoir répondre à nos questions ainsi que leur expérience dans le domaine de gestion des ressources humaines. Donc la méthode du choix et sélection de l'échantillon est celle de convenance.

Nous avons classé les profils des interviewés dans le tableau ci-dessous :

Table n°07: Profils des interviewées

Interviewés	Mission	Date et place
Directeur Central	Chapoter la mission d'audit (chef de mission). chargé d'organiser par exemple : La conduite d'une mission d'audit interne et d'animer les travaux de l'équipe d'audit.	Le 25/03/2018 à la BADR, salle de réunion.
Auditeur Senior	Ils peuvent être chargés de la conduite d'une phase ou d'un cycle de l'audit.	Le 25/03/2018 à la BADR, salle de réunion.
Auditeur Junior	Ils peuvent être chargés de l'encadrement d'une partie de l'équipe.	Le 25/03/2018 à la BADR, salle de réunion.
Auditeur Junior	Ils peuvent être chargés de l'encadrement d'une partie de l'équipe.	Le 25/03/2018 à la BADR, salle de réunion.
Superviseur	Ne participe pas aux travaux d'audit, mais il est garant de leur qualité.	Le 26/03/2018 à la BADR, salle de réunion.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Section 3 : Méthode d'analyse et traitement des résultats

Pour analyser nos données collectées nous allons procéder par l'analyse du contenu qui est une technique d'analyse dont l'objet est la description objective, systématique du contenu manifestant des données qualitative.

Afin de mener à bien notre démarche d'analyse du contenu, nous avons suivi les étapes ci-dessous :

- Nous avons procédé à la création des catégories, qui sont des classes dans lesquelles sont regroupées des informations de même nature.
- Nous avons ensuite découpé nos données en propositions afin de former des unités d'analyse sous forme d'idées générales;

Au fait l'analyse des données collectées sur le terrain est mise en place à travers une simulation où on a audité la structure concernée en l'occurrence IGA.

❖ Les difficultés de recherche:

- Le manque de certains ouvrages de base concernant notre thème de recherche ;
- Une lenteur dans la réalisation de la recherche vue que cette dernière constitue notre première expérience et que une mission d'audit est une tâche qui prend beaucoup de temps pour auditer une cible;
- On aurait aimé que notre recherche dépasse l'aspect qualitatif et d'aller à une méthode plus complète où nous aborderons l'aspect quantitatif de notre recherche ainsi de réaliser plus de validité et fiabilité des résultats.

A travers ce troisième chapitre, nous avons mis le point sur l'aspect méthodologique de la recherche dans lequel nous avons fait une présentation claire de processus de l'enquête qui nous a permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain sous forme d'entretiens repartis en thématiques pour pouvoir construire notre recherche et atteindre notre objectif de recherche.

**CHAPITRE 04 : PROCESSUS D'UNE
MISSION D'AUDIT DU SYSTÈME
D'ÉVALUATION DE LA
PERFORMANCE RH, CAS: BADR
Banque.**

Après avoir présenté la partie théorique de notre travail nous nous attelons à mettre en pratique l'ensemble des notions et concepts fondamentaux abordés dans ce dernier et qui est relatives au thème étudié Audit de Système d'Évaluation de la Performance RH.

Ce chapitre dicline sur le plan pratique la conduite d'une mission d'audit interne de système d'évaluation de la performance RH, mission réalisée sous la supervision de l'Inspection Générale et Audit (IGA) de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.

Cette mission a pour objet l'appréciation du système d'évaluation de la performance RH mis en place par la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural. Elle ambitionne l'identification des points forts à consolider ainsi que les points faibles source de contreperformance à améliorer pour maintenir un outil RH solide dans l'optique de suivre et de respecter l'évolution méthodique d'une mission d'Audit Interne préconisée par les standards internationaux, nous avons structuré notre mission d'Audit en trois (03) sections :

- **Section 01** : Phase de **Préparation** de la mission.
- **Section 02** : Phase de **Réalisation** de la mission
- **Section 03** : Phase de **Conclusion** de la mission.

Section 01 : Phase de Préparation de la mission

La préparation de la mission d'audit est gage de sa réussite, elle constitue une phase primordiale conditionnant le progrès d'une mission. Cette préparation facilite la familiarisation avec le domaine à auditer (la prise de connaissances) et ce, à travers certains travaux et/ou la revue documentaire (organigramme générale de la banque, les Rapports d'Audit et d'Inspection précédents, les textes réglementaires en la matière et ainsi que le manuel des procédures régissant l'organisation de la carrière du personnel de la banque.

Les documents ayant servi de base à cette phase de connaissance sont :

- Décision Réglementaire n° 15/2013 du 26 Décembre 2013 portant organigramme de la BADR ;
- Organisation de l'IGA ;
- Organisation de la fonction RH ;
- Décision réglementaire n° 10/94 du 27 avril 1994 portant organisation de la carrière du personnel de la banque ;
- Règlement Banque d'Algérie n° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers.

- Divers rapports et mémoires sur l'Audit de certains processus au sein de la banque.

1.1. Ordre de mission :

L'ordre de mission constitue un mandat attribué par le Président Directeur Général dont une copie est insérée dans le rapport. En raison de notre statut de stagiaire, nous avons considéré notre lettre d'introduction au niveau de l'IGA comme l'ordre de notre mission d'audit du système d'évaluation de la performance RH sur lequel les caractéristiques ci – après sont reprises :

- **Le nom et prénom de l'auditeur :** Mlle AYACHE Maria
- **Le type de mission :** Assurance
- **L'objet de la mission :** stage pratique d'audit du système d'évaluation de la performance RH
- **La structure à visiter:** IGA
- **La date de fin de la mission :** -/-/2018

1.2. Étape de prise de connaissance :

1.2.1. Processus objet d'audit :

Le processus audité est le Système d'Évaluation de la Performance RH de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR.

1.2.2. Manuel des procédures :

Le système d'évaluation de la BADR est décliné dans la décision réglementaire n°10-1994 du 27 avril 1994 et qui constitue l'ancrage juridique de ce système.

A. L'objectif :

Le système d'évaluation de la performance RH vise sur le plan macro les objectifs ci-après :

☞ Au plan économique :

Exercer un contrôle sur la qualité des services fournis et mesurer l'attitude au changement et à l'amélioration (Pression du marché et des Clients)

☞ Au plan organisationnel

Évaluer le degré d'adaptation des hommes par rapport à l'organisation en place et les performances de cette dernière.

➤ **Besoins humains :**

Besoin du travailleur de se repérer par rapport à son travail en mesurant sa propre efficacité et lui permettre de se projeter sur l'avenir.

B. Finalités de l'évaluation

Le système d'évaluation vise les objectifs spécifiques ci-après :

- Réaliser un bilan formel des activités et des résultats accomplis sur une période donnée ;
- Identifier des objectifs, négocier des plans d'actions adaptés à la stratégie de la banque ;
- Situer les personnes en termes de compétences, d'aspirations et de potentiels ;
- Assurer une veille sur l'évolution des emplois et des compétences ;
- Identifier les besoins information;
- Renforcer l'adhésion et développer la motivation ;
- Renforcer la responsabilisation du management à différents niveaux hiérarchique ;
- Optimiser la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- Instaurer une dynamique d'amélioration continue de la qualité des prestations en interne et en externe ;
- Promouvoir le dialogue social.

C. Définition de système d'évaluation de la banque :

L'évaluation de la performance est bien plus qu'une opération annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi doit être effectué et la rétroaction doit être donnée pour s'assurer d'une progression adéquate.

D'abord, au sein de la banque BADR, le système d'évaluation de la performance est mis en place suivant décision réglementaire n° 10/94 du 27 avril 1994 (DR est un jargon utilisé pour la classification de la réglementation interne de la banque). Cependant, Ce cadre définit le processus et les mécanismes à suivre dans le cadre des opérations d'évaluation. En outre, son contenu a fait l'objet d'une longue diffusion afin que tout un chacun prend connaissance de ses aptitudes et les possibilités d'accession aux échelons, grades supérieurs ainsi que ses perspectives dans le développement de la banque.

D. La présentation de système de l'évaluation de la performance RH de la banque :

Le processus d'évaluation de la performance de la BADR décrété ci-avant fait référence à une évaluation faite par l'autorité Hiérarchique. Cette forme d'évaluation est essentielle car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est considérée, notamment, un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement.

Le système d'évaluation de la Banque est fondé sur une notation annuelle par la hiérarchie directe et supérieure dont les critères sont codifiés dans une fiche dite d'évaluation voir ANNEXE C

Sur cette fiche, il est repris les principaux critères et informations:

- Informations d'état civil (Nom, prénom, matricule, situation familiale...etc.) ;
- Formations académique et professionnelle ;
- Les aptitudes intellectuelles ;
- Les aptitudes professionnelles ;
- Qualités morales et caractérielles ;
- Appréciation du premier notateur ;
- Avis syndicat ;
- Décision du deuxième notateur.

Le tableau suivant présente par niveau les responsables de la première et la deuxième notation

Tableau N° 08 : résumé des niveaux d'évaluation de la performance RH de la banque.

Niveau de notation	Première notation	Avis de la commission syndical	Deuxième notation
Direction générale	DGA, DC, DR	-	SDC, SDR D. d'agence
Les directeurs centraux	SD de la structure	-	Effectifs de la structure
Les sous directeurs centraux	Effectifs	-	
Les directeurs régionaux	D. d'agence	-	Effectifs de la structure et agences
Les sous directeurs régionaux	Effectifs de la structure	-	
Les directeurs d'agence	Effectifs	-	

Source : Élaboré par nous-même à partir des documents internes

E. Le timing du déroulement de l'évaluation annuelle de la performance du personnel de la BADR :

L'opération d'évaluation au sein de la BADR suit l'échéancier ci-après :

- ✓ Mi-octobre : fin de la première notation ;
- ✓ Fin-octobre : des travaux des commissions syndicales ;
- ✓ Mi-novembre : fin de la deuxième notation ;
- ✓ Fin-novembre : réception par la DPF des dossiers du recours ;
- ✓ Mi-décembre : fin des travaux de la commission de recours ;
- ✓ Fin-décembre : notifications des décisions aux intéressés.

F. Description du déroulement de l'opération d'évaluation

Globalement, le système solide doit tenir compte d'un certain nombre d'impératifs et l'opération doit obéir à la mécanique ci-après :

- Préciser les attentes de rendement et les critères d'évaluation.
- Préciser les besoins de soutien, de formation et de développement.
- Discuter des possibilités de progression.
- Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer.
- Échanger sur les difficultés rencontrées, les changements à venir, etc.
- Valoriser l'employé dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.

Au niveau de la BADR, l'évaluation est réalisée annuellement par les responsables à tous les niveaux en utilisant un outil codifié servant de base à l'évaluation « Fiche de notation ». Ainsi, La fiche d'évaluation est établie par le responsable direct du personnel ayant le rang d'où moins Sous-Directeur sur la base des informations qu'il détient notamment (l'assiduité, absence, les différentes notes sur le rendement individuelle etc..) ; Une fois le nécessaire fait les fiches établies seront soumises à l'avis de la commission syndicale avant de les soumettre à la décision définitif de la Direction ; Dans le cas de divergences entre les deux notations y compris l'avis syndical, le dossier est soumis pour arbitrage à la Direction des Ressources Humaines ; enfin, dans le cas de recours, ceux-ci sont traités par une commission de recours installé centralement, ou elle va examiner l'ensemble des recours des concernés et soumettre les propositions à la Direction Générale pour arbitrage.

G. Principes généraux :

G .1. Le droit à la promotion

- À travers les fiches d'évaluation les managers habilités, sélectionneront les employés aptes à bénéficier : d'une promotion, d'un avancement à l'échelon, d'une attribution de points de bonification individuelle.
- la promotion, l'avancement au titre du mérite (sur la base de la performance).
- Les employés ayant encouru une sanction, ils sont exclus de bénéfice de la promotion, avancement à l'échelon et de PBI.
- La promotion sanctionne les qualifications nouvellement acquises (formation), les mérites et les performances de l'employé.
- La promotion ne peut se concevoir que dans le cadre d'une organisation saine et transparente, et dans le respect des organigrammes.
- La promotion ne peut avoir lieu que dans le cadre de la vacance des postes pourvoir (une démission, un départ à la retraite, une promotion, un licenciement...).
- Lorsqu'il existe un poste vacant dans une structure, cette dernière doit déclarer à la DRH par le biais d'une fiche appelée "demande de dotation" voir ANNEXE D
- Les collaborateurs appelés à combler des postes vacants doivent passer par un entretien.

G .2. Le droit à l'avancement à l'échelon

- L'avancement à l'échelon est une mesure destinée à récompenser les mérites de l'employé, son comportement et la qualité de son travail ;
- L'avancement à l'échelon peut s'appliquer jusqu'à 80 % de l'effectif en activité dans chaque structure. (la banque admis un échec de 20% or qu'un système d'évaluation ne doit pas être fait sur la base des prés jugés).

G.3. Le droit à l'attribution des Points de Bonification

- Les points de bonification individuelle (PBI) rémunèrent les compétences particulières rattachées à chaque travailleur ;
- Les PBI sont proposés annuellement par la hiérarchie de l'agent ;
- Le nombre de points attribués aux collaborateurs ne doit pas excéder 20 % de leur potentiel point respectifs par exercice.

Après avoir décliné les éléments préliminaires du système d'évaluation de la Banque, nous efforçons à présent de compléter notre compréhension du domaine audité par les

informations reprises dans le questionnaire ci-après communément appelé questionnaire de prise de connaissance QPCBADR, le questionnaire de prise de connaissance est le suivant :

Tableau N° 09 : QPC de l'organisation et du système d'évaluation de la performance
 RH de la BADR

Question	OUI	NON	Observation
Organisation générale			
Existe-t-il un organigramme au niveau de la BADR ?	X		
Si oui, est-il appliqué ?	X		
S'il existe, est-il respecté ?	X		
y-a-t-il une séparation des tâches au niveau de la BADR ?	X		
Existe-t-il un service d'audit interne au niveau de la BADR ?	X		
Si oui, y-a-t-il un organigramme pour ce service ?	X		
Manuel de procédures			
Existe-t-il un manuel de procédures régissant l'évaluation de la performance RH au sein de la banque ? si oui	X		
Est-il exhaustif ?		X	
Ce manuel est-il révisé régulièrement ?		X	
Est-il accessible pour l'ensemble du personnel de la BADR?	X		
Le contenu de manuels est-il respecté et appliqué correctement par les évaluateurs ?	X		

Source : Elaboré par nous-même

Synthèse des insuffisances qui se dégagent du QPC

Comme indiqué dans le questionnaire et en dépit de l'existence d'un manuel de procédures d'évaluation de la performance, celui-ci date des années 90 ce qui rend son contenu obsolète car l'entreprise évolue dans un environnement caractérisé par une forte mutation et les attentes aussi bien des employés que des dirigeants sont également en évolution, ce qui exige des mécanismes plus actualisés pour faire fédérer toutes les parties prenantes vers un objectif malgré des intérêts divergents ; c'est-à-dire que le manuel de procédures d'évaluation de la banque nécessite outre son actualisation sa refonte de sorte à amorcer les différents changements intervenus dans la gestion des affaires et la gestion de la ressource humaine.

1.3. Étape d'analyse des risques :

Cette étape consiste à découper l'objet d'audit (système d'évaluation de la performance RH) en tâches élémentaires facilement auditables, ce qui aide généralement les auditeurs à identifier les zones d'incertitudes. Dans le cadre de cette mission, cette étape a été intégrée à titre didactique juste pour respecter la démarche présentée théoriquement car la procédure traitant du système d'évaluation est dépassée donc, elle ne peut pas renseigner sur les nouveaux risques pesant sur ce processus.

Ainsi la démarche impose la décomposition du système en tâches élémentaires permettant d'identifier les points importants nécessaire au déploiement de l'approche dite par les *Risques* :

Tableau N° 10 : Tableau des risques de l'objet de l'évaluation

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne
			F	M	E	
L'objet de système d'évaluation (on évalue quoi)	✓ Vérifier que l'objet de l'évaluation a été étudié et validée par les évaluateurs. ✓ S'assurer que l'objet de l'évaluation est communiqué et compris par les évaluateurs.	✓ Risque de non réalisation de l'évaluation. ✓ Risque de non fiabilité des résultats de l'évaluation.				✓ L'objet de l'évaluation de la performance est établi en amont de l'évaluation et validé par les évaluateurs. ✓ L'objet de l'évaluation de la performance est communiqué aux évaluateurs.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau N° 11 : Tableau des risques des acteurs de l'évaluation

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne
			F	M	E	
Les acteurs de l'évaluation	✓ S'assurer que les rôles des acteurs de l'évaluation sont connus. ✓ Vérifier le niveau d'objectivité des évaluateurs Lors	✓ Risque de non réalisation de l'évaluation de la part des acteurs. ✓ Risque de subjectivité des évaluateurs. ✓ Risque d'iniquité.				✓ Les rôles est les responsabilités des acteurs sont établi en amont de l'évaluation. ✓ Le niveau d'objectivité des évaluateurs soit vérifié

	de l'évaluation. ✓ S'assurer que les responsabilités et les rôles des évalués sont adéquate avec les compétences et le poste occupé.	✓ Risque de non fiabilité des résultats de l'évaluation. ✓ Risque de non réalisation de l'évaluation. ✓ Risque d'une évaluation Biaisée.				par les dirigeants de la fonction RHH. ✓ Contrôler périodiquement que les rôles et les responsabilités sont en adéquation avec les compétences et le poste occupé.
--	---	--	--	--	--	---

Source : Élaboré par nous-mêmes

Tableau N° 12 : tableau des risques des critères d'évaluation

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne
			F	M	E	
Les critères d'évaluation	✓ S'assurer de l'adaptation critères d'évaluation aux performances et aux compétences de chaque catégorie socioprofessionnelles. ✓ S'assurer de l'existence des critères d'évaluation des résultats et de la qualité de travail des acteurs par rapport aux objectifs assignés (efficacité, efficience).	✓ Risque d'un choix judicieux des critères d'évaluation. ✓ Risque d'une démotivation des évalués. ✓ Risque d'inefficacité de l'évaluation. ✓ Risque d'une sur évaluation des acteurs. ✓ Risque d'injustice d'évaluation des acteurs. ✓ Risque d'une sous-évaluation des acteurs.				✓ Le choix des critères d'évaluation soit adapté pour l'ensemble des employés de la banque. ✓ Contrôler la fiabilité des critères d'évaluation.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Tableau N° 13: tableau des risques de la temporalité de l'évaluation

Tâches	Objectifs D'audit	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne
			F	M	E	
Temporalité de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que la période de l'évaluation est cohérente avec le système d'évaluation de la performance. ✓ S'assurer que le choix de la période est adéquat avec les enjeux des acteurs et les attentes de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de contre productivité des employés. ✓ Risque de rejet du système d'évaluation. 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veiller à ce que le choix de la période de l'évaluation soit en adéquation avec les enjeux des acteurs et les attentes de l'entreprise, ✓ veiller à ce que les employés soient disponibles et coopératifs pour l'évaluation.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Tableau N° 14 : tableau des risques de la promotion, avancement à l'échelon et les PBI

Tâches	Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif de contrôle interne
			F	M	E	
Gestion de carrière	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que la gestion de carrière s'appuie sur les résultats de l'évaluation de la performance de l'employé pour les promotions, avancement à l'échelon et les PBI. ✓ S'assurer que les résultats de l'évaluation de la performance sont analysés et validés par la direction du 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de contre-performance des employés. ✓ Risque de démotivation des employés. ✓ Risque d'une promotion non pertinente. ✓ Risque d'iniquité dans la promotion, l'avancement à l'échelon et les PBI. ✓ Risque de promouvoir la mauvaise personne. ✓ Risque d'une 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le suivi de la gestion de carrière est assuré par les responsables de la fonction. ✓ les résultats d'évaluation de la performance permettant la gestion des carrières est analysée et validée par la direction.

	service.	promotion inadaptée ou incohérente avec la performance du collaborateur				
--	----------	---	--	--	--	--

Source : Élaboré par nous-mêmes

Après avoir présenté la démarche d'identification des risques, nous essayons de reprendre de manière synthétique, les principaux risques pesants sur le processus d'évaluation des performances sans tenir compte des risques repris sur le tableau car et comme nous l'avons souligné, le mécanisme d'évaluation de la banque nécessite une refonte :

- ✓ Méconnaissance des attentes et des objectifs ;
- ✓ Canaux de communication et discussion quasi rompus ;
- ✓ Navigation à vue sans repère et sans objectif bien tracé ;
- ✓ Dilution de responsabilité ;
- ✓ Non atteinte des objectifs et/ou fixation des objectifs irréalisables
- ✓ Travail réalisé de manière erroné et/ou archaïque
- ✓ Démotivation générale, conflit et grève ;
- ✓ Perte de compétences ;
- ✓ Perte de maîtrise de part du marché.

1.4.Étape de choix des objectifs et l'élaboration du rapport d'orientation :

Généralement, cette partie est issue des tableaux des risques élaborés dans l'étape précédente. Dans notre cas et s'agissant d'un cas pratique nous nous contentons de reprendre de manière global les objectifs de la mission :

- ✓ S'assurer que la Banque dispose d'un système d'évaluation apte à faire fédérer toutes les parties prenantes ;
- ✓ S'assurer que les objectifs globaux et spécifiques sont connus et que les moyens nécessaires sont réunis ;
- ✓ S'assurer que les relations hiérarchiques et de subordination s'inscrivent dans le but d'améliorer les performances individuelles et collectives ;
- ✓ S'assurer que le système en place favorise l'excellence et l'élite ;
- ✓ S'assurer que le système d'évaluation de la banque récompense l'effort ;
- ✓ S'assurer que le système d'évaluation en place concoure à la réalisation des objectifs du poste de travail et ceux de la Banque ;

- ✓ S'assurer qu'un suivi ininterrompu des performances est observé et qu'en cas d'écart des ajustements nécessaires sont apportés au moment opportun ;

Section 02 : Phase de Réalisation de la mission

Après avoir décliné les objectifs de la mission, dans cette section nous aborderons de manière synthétique les principaux travaux réalisés sur le terrain

2.1. Réunion d'ouverture :

Cette réunion marque l'entame des travaux d'audit sur le terrain, elle est organisée au niveau de la structure auditée. Lors de cette réunion, l'équipe de la mission présente aux audités l'objet de la mission, les attentes ainsi que le périmètre couvert par les travaux d'audit.

Dans notre cas, nous considérons les différents entretiens et échanges avec les auditeurs de l'Inspection Générale et Audit de la Banque, comme réunion d'ouverture.

2.2. Le travail sur le terrain

Dans cette phase nous avons effectué les travaux ci-après :

- ✓ Revue de la documentation traitant de l'organisation de la Banque et des structures rentrants dans notre champ d'étude ;
- ✓ L'analyse et l'examen de la procédure d'évaluation de la performance du personnel de la Banque ;
- ✓ Les entretiens avec les collaborateurs de la structure d'accueil ;
- ✓ L'analyse des insuffisances et des dysfonctionnements relevés par les auditeurs de l'inspection générale et audit ;
- ✓ L'analyse critique de la documentation et mécanismes d'évaluation de la performance du personnel de la BADR ;

2.3. Analyse des problèmes et recommandations

Les différents travaux cités plus haut, nous ont permis de relever ce qui suit :

- ⇒ **Critère N°1 : Préciser les attentes de rendement et les critères d'évaluation :**

Cette étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour se faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés.

Cette étape est primordiale car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Point faible N° 01 : selon les informations recueillies confirmés dans des rapports mis à notre disposition, cette étape n'est pas observée au sein de la banque et ce, en raison de :

- ✓ L'absence de fiches de postes,
- ✓ La méconnaissance de certains employés, des objectifs organisationnels, dû au manque de sensibilisation et de guide de déclaration.

Tenant compte de cette insuffisance, il est vivement recommandé à la banque de déterminer les attentes des employés ainsi leur rendement et les critères d'évaluation en organisant des rencontres périodiques entre l'employé et son supérieur.

⇒ **Critère N°02 : Faire le suivi de la performance**

Un système d'évaluation solide suggère le suivi de l'entente afin de valider et de voir si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette opération doit se faire suivant une rencontre entre le gestionnaire et l'employé, elle ambitionne de donner un feed-back constructif donc de mettre en exergue les engagements respectifs de chacun et de mobiliser davantage l'employé, la démarche doit se faire ponctuellement.

Point faible N°2 : en l'absence de mécanismes d'échange et faute de non-réunion du premier jalon de l'évaluation de qualité, cette action n'est pas assurée convenablement par la Banque. Aussi, et tenant compte du système de l'ancienneté et du système d'évaluation utilisés par la banque de 1994, il est établi que les nouveaux instruments d'évaluation de la performance basés sur le progrès par le partage ne sont pas intégrés

⇒ **Critère N°03: Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer.**

Par ce critère, il est visé l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus. Cependant, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de mettre le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer.

Enfin, l'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

Point faible N°03 : au niveau de la BADR, l'évaluation se fait par le responsable sans la présence de l'employé et sur des critères génériques rendant ainsi la qualité de la notation subjective. Pour y remédier, nous suggérons, à court terme, à la BADR de prévoir dans le

nouveau système d'évaluation en cours de mise en place de pencher sur des évaluations fondées sur la participation des employés et des entretiens.

➔ **Critère N°04 : prendre des mesures correctives**

Suite à l'évaluation, il se peut que le rendement de l'employé soit jugé insatisfaisant malgré les actions prises pendant le processus. Selon la nature et l'importance du problème, différentes actions administratives ou des mesures disciplinaires peuvent être mise en œuvre pour l'améliorer la situation.

Il est important de comprendre que chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Selon les informations mis à notre disposition, les actions correctives prise dans le cadre des opérations d'évaluations annuelles réalisées par la banque restent insatisfaisantes mais le nouveau système d'évaluation en cours de mise en place prévoit certaines mesures (formations, changement de poste etc...etc.).

❖ **Validation des constats et projet de rapport**

Dans cette phase les constatations de la mission sont portés aux responsable du domaine audité pour discussion et pré validation.

Dans notre cas, le rapport de stage a été soumis à examen de notre tuteur de stage pour relecture du cas pratique et la validation de notre démarche proposée.

Section 03 : phase de conclusion

Dans cette section, le travail consiste à organiser la réunion de clôture pour discuter des insuffisances relevées, les pistes de progrès, les modalités de mise en place des actions correctives et en fin les échéances.

Une fois le nécessaire est fait, un rapport est adressé à la direction pour lui rendre compte des résultats de la mission avec le compte rendu de la structure auditée sur la mise en œuvre des recommandations prodiguées.

Comme aussi, au cours du processus, un suivi de la réalisation des actions de progrès est assuré par la structure d'audit, dans le but d'assurer la bonne qualité d'audit, jusqu'à la levée total des réserves de la mission. Au fait, ce travail-là est assuré par le superviseur comme garant de la qualité de la mission d'audit et ce, selon les propos de notre interlocuteur.

A travers ce chapitre nous avons essayé de mener au niveau de l'Inspection Générale et Audit IGA, une mission d'audit interne du système d'évaluation de la performance RH de

la BADR. Comme nous l'avons vu à travers les trois étapes de la mission d'audit au sein de la BADR banque des défaillances ont été constatées dans le système d'où la proposition de nos recommandations à court, moyen et long terme.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou activité doivent mettre en place des structures d'audit interne pour la surveillance et le suivi de système du contrôle interne afin de veiller au bon fonctionnement de leurs différentes structure. Cependant, son absence ou son inadéquation expose cette dernière à divers risques qui peuvent menacer sa pérennité ou tout ou moins engendrer le dérèglement de ses activités.

L'objet de base de notre travail de recherche était de répondre à la problématique suivante :
« Comment l'audit interne apporte la valeur dans l'amélioration de système d'évaluation de la performance RH de la Banque BADR ? »

Pour se fait, notre étude était articulée autour de deux parties : La première étant théorique. Cette dernière nous a permis d'acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation de notre cas pratique - lequel fait l'objet d'une deuxième partie intitulée : **« Audit du système d'évaluation de la performance RH »**.

Nous avons tenté tout au long de ce cas pratique de mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit à travers une série d'actes, d'observations, de lectures, d'analyses, d'évaluations, d'études, de contrôle, d'entretiens et de synthèse... Enfin, ce travail avec ses deux parties nous a permis à porter un jugement sur la situation réelle.

Pour ce là, à travers notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'Inspection Générale et Audit de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et qui consistait à présenter le déroulement d'une mission d'audit de système d'évaluation de la performance RH, nous avons pu déceler un certain nombre d'insuffisances liées au dispositif du contrôle interne, ces insuffisances peuvent créer des risques majeurs : financiers, stratégiques, sociaux, juridiques, éthiques et déontologiques. Iniquité et tout simplement rejet du projet d'évaluation par les acteurs. Tous ces risques influencent sur la performance de chaque collaborateur et donc indirectement sur la performance l'entreprise.

Les insuffisances décelées nous ont permises de formuler sur la base, des causes détectées, un certain nombre de recommandations confirmant le rôle de l'audit interne comme une activité d'assurance et de conseil, dans la pratique, elles vont être destinées aux structures concernées pour leurs mises en œuvre dans des délais fixés.

Pour conclure, nous pouvons dire que la valeur ajoutée de l'audit interne apparaît grâce à la mise en œuvre des recommandations tirées permettant de corriger les dysfonctionnements détectés d'où l'optimisation de la gestion et l'atteinte des objectifs.

Nous avons réalisé cette mission avec un souci permanent de respecter la méthodologie préconisée par les normes internationales d'Audit Interne. Cependant, Notre mission est

composée des trois phases successives suivantes : phase de préparation, de réalisation et de conclusion de la mission telles qu'elles sont connues dans les normes d'audit et aussi telles qu'elles sont annoncées et pratiquées par nos interviewés et à la fin nous avons suggéré quelques recommandations correctives dans le but d'améliorer le bon déroulement d'une mission d'audit.

Lors de la première phase, nous avons établi un certain nombre d'outils dont le questionnaire de prise de connaissance (QPC), les organigrammes etc...

Nous avons également découpé le système d'évaluation de la performance RH de la BADR en axes facilement auditables, ce qui a permis l'élaboration des tableaux des risques et du rapport d'orientation.

Lors de la deuxième phase, nous avons décliné les principaux travaux qu'on a effectués sur le terrain ainsi nous avons permis de découvrir certaines insuffisances de système d'évaluation de la performance RH et pour y remédier nous avons proposé un certain nombre de recommandations et par la suite nous avons transmis les constatations de la mission à notre tuteur de stage pour la discussion et pré-validation.

En terme de notre mission, nous avons essayé d'établir un rapport d'audit concrétisant la dernière phase d'une mission d'audit interne à savoir la phase de conclusion.

En fin, notre étude de recherche s'inscrit dans un but d'apporter un plus, et pour la théorie en matière d'audit social et plus particulièrement d'audit de système d'évaluation de la performance RH, et pour les praticiens qui méconnaissent les mises à jour des normes en matière d'audit social. Aussi cette recherche ouvre des perspectives pour d'autres recherches en la matière.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Liste des Ouvrages :

1. LIONNEL Collins, GERARD Valin, « *audit et contrôle interne* », DALLOZ, paris, 1992.
2. SILLERO Alberto (2000). « *Audit et révision légale* »,Eska.
3. SCHICK Pierre (2007), « *Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission* », Paris.
4. BERTIN Elisabeth (2007).«*audit interne* », ED d'organisation. Paris
5. RENARD Jaques (2010). « *Théorie et pratique de l'audit interne* »,7^{ème} édition. ED d'organisation. Paris
6. LEMANT Olivier (1995). «*La conduite d'une mission d'audit interne* »,2^{ème} édition,DUNOD, Paris,
7. SCHIK.Pierre ;VERE.Jaques et BOURROUILH-PAREGE.Olivier (2010). «*audit interne et référentiels de risques* » DUNOD ED, Paris.
8. MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2001). « *gestion des ressources humaines* », DUNOD, Paris.
9. TAIEB,jean-pierre (2016). « *valoriser la performance RH* », DUNOD,paris.
10. J.CARDINET (1986). « *Pour apprécier le travail des élèves* », De Boek-Wesmael, Bruxelles.
11. A.GUITTET (1998). « *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* », ESF Editeur, Paris.
12. CHLOE et GUILLOT-SOULEZ (2008). « *La gestion des ressources humaines* », GUALINO, LEXTENSO,Paris.
13. SABA Tania et al. (SABA T., DOLAN S.L., JACKSON S.E., et al. (2008). « *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* ». 4^e édition. Québec : éditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education.
14. CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., et al (2008). « *Gestion des ressources humaines* », Collection Synthex, Pearson, Paris.
15. Y ALOUANE (1997). « *Gestion des ressources humaines* », Konrad Adenauer Stiftung.
16. PERETTI, jean-marie (2015). « *ressources humaines et gestion des personnes* »,9^{ème} édition, MAGNARD-VUIBERT, paris.

17. Chloé GUILLOT-SOULEZ (2008), « La gestion des ressources humaines », GUALINO, LEXTENSO, Paris.
18. G LELARGE (2006). « La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils », 2eme Edition, SEFI, Paris.
19. D. Weiss et al (2001). « les ressources humaines », édition d'organisation, paris.
20. A. Cohen-Haegel (2010). « toute la fonction ressources humaines », 2^{ème} édition DUNOD, paris.
21. GIROUX ET TREMBLAY (2009), « méthodologie des sciences humaines », 3^{ème} Edition, ERPI.

2. Site :

1. IFACI (1995). « La conduite d'une mission d'audit interne », (page consulté le 25/02/2018 à 20h), www.ifaci.com
2. SIZLER et CHURCH (2009). «The pearls and perils of identifying potential», edition Industrial and Organizational Psychology, (consulté le 01/03/2018 à 14h) www.wehcs.com/A%20-%20the%20pearls%20and%20perils%20of.pdf.

3. Liste des Mémoire :

1. AL-ZAGHOUDI Mohamed Al-Sayeh(2012). «audit de gestion des ressources humaines et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise économique, cas : entreprise algérienne de fabrication de pipe (ALFA PIPE) », mémoire master en finance et comptabilité, Ghardaia.
2. HAWALLI Mohammed(2009). « l'audit comptable dans les entreprises économique, cas : entreprise algérienne du fer et les phosphates », mémoire magister en science de gestion, Batna.
3. SIMOUSSI Sara (2012).«audit interne bancaire, cas : audit de l'organisation commerciale agence adoptée par la BADR-BANK », mémoire pour l'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, école supérieur de banque, Alger.
4. BEHLOUL Salima et TAMOUN Hassiba (2016). Humaines « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise, cas : la DRGB SONATRACH », mémoire master en sociologie du travail et des ressources, université Aberrahmane Mira, Bejaia.
5. VIVIEN roméo DJEUGA TCHOUATCH (2010). «l'évaluation du système d'appréciation du personnel, cas : des cadres d'Amen Bank », mémoire master en management des ressources humaine, université time, Tunisie.

4. Conférences et séminaires :

6. Mourad SKAD(2009). « l'audit social en tant qu'approche appliquée et stratégique pour l'amélioration de la performance des ressources humaines, conférence, université farhet abas, Sétif.

5. Organismes internationaux :

Institute of InternalAuditors (2017). Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

ANNEXE A –ORDRE DE MISSION



Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Alger, le.....
Direction Générale « 199 »
REF /PDG/N°...../.....

ORDRE DE MISSION

Structures destinataires :

.....
.....

Le programme d'audit de l'exercice 2018 approuvé par la Direction Générale, le conseil d'Administration et le comité d'audit de la BADR prévoit une mission d'audit portant sur..... (Objet de la mission) au niveau de votre structure

Cette mission démarrera à partir duet sera assurée par (Non et Prénom des auditeurs) pour une période de.....jours ouvrables.

A cet effet, je vous demande d'instruire vos services afin de prendre toutes les dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission et de faciliter l'accès des Auditeurs auprès de votre structure et de mettre à leur disposition, **dans des délais raisonnables, Les informations utiles et nécessaires à la réalisation de la présente mission.**

Il y a lieu, également de veiller à assurer une **disponibilité raisonnable des responsable clés** de votre structure pour fournir des éclaircissements nécessaires aux Auditeurs.

Je vous précise que votre entière collaboration est exigée pour permettre à la mission de respecter des délais et d'atteindre les objectifs de cet audit.

La mission vous communiquera, des que possible, les résultats des analyses et constats ainsi que les recommandations nécessaires.

Signature du Président Directeur Général

ANNEXE B –GUIDE D’ENTRETIEN

Guide d'Entretien

Destiner AU AUDITEURS DE L'INSPECTION GENERALE ET AUDIT [IGA]

Préambule:

Etudiante en Master, spécialité Management des Ressources Humaines. Je prépare un mémoire de fin d'études portant sur la thématique d'Audit Social « **Audit de système d'évaluation de la performance RH Cas : Banque d'Agriculture et de Développement Rural BADR.**»

Notre guide d'entretien est introduit dans le but de collecter des informations sur la perception de ce nouvel état d'esprit au sein de notre organisme d'accueil.

Le guide est organisé en axes ou bien thématiques visant à recueillir le maximum d'informations. La durée des entretiens ne dépassant pas les trentaines de minutes.

I) Informations des Interviewées:

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interviewee 1 chef de la mission</div> <p>Nom et prénom: Age: Études: Poste: Date of recrutement:</p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interviewee 2:Le Superviseur</div> <p>Nom et prénom: Age: Études: Poste: Date of recrutement:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interviewee 3:Auditeur senior</div> <p>Nom et prénom: Age: Études: Poste: Date of recrutement:</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interviewee 4:Auditeur junior</div> <p>Nom et prénom: Age: Études: Poste: Date of recrutement:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interviewee 5:Auditeur junior</div> <p>Nom et prénom: Age: Études: Poste: Date of recrutement:</p>

II) Les axes du guide d'entretien:

Axe N° 1: Généralités

Question n° 1 : pouvez-vous nous présenter votre rôle en tant que auditeur senior/junior ? et quelle est la stratégie de votre entreprise en matière d'audit de la performance RH ?

Axe N° 2: Phase de Préparation de la mission.

Question n° 1: la conception de système d'évaluation de la performance du personnel sur quels critères est élaboré?

Question n°2: la BADR, dispose-t-elle d'un système d'évaluation formalisé ? Est-il diffusé à l'ensemble du personnel ?

Question n°3: avez-vous déjà effectué une mission d'audit interne de système d'évaluation de la performance du personnel de la banque ?

Axe N° 3: Phase de Réalisation de la mission

Question n° 1: Savez-vous comment vous pouvez contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la banque ?

Question n°2: Quel outil est plus approprié pour évaluer vos collaborateurs ?

Question n°3: comment qualifieriez-vous le système d'évaluation actuel. Permet-il une appréciation juste ?

Axe N° 4: Phase de Conclusion de la mission.

Question n° 1 selon votre expérience est-ce que le système d'évaluation de la performance de votre organisme est une source de motivation ?

Question n°2: à votre avis la culture de la banque favorise-t-elle le bon fonctionnement d'un système d'évaluation de la performance RH ?

Axe N° 5: Conclusion du Guide d'Entretien

Question n° 1 : votre appréciation générale de l'entretien ainsi que le nouveau critère qu'on a exposé en matière d'audit de la performance RH ?

Alger, le 20/03/2018

Elaboré par:

AYACHE Maria Dr. MADAGH Samira Rym

Encadré par:

Tuteur de stage :
BOULMA Ferhat

**ANNEXE C – LA FICHE
D’EVALUATION**

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

**FICHE D'EVALUATION
D'APPRECIATION ET DE PROPOSITIONS**
(Annexe 1 à la Décision réglementaire N°10/94 du 27 Avril 1994)

ANNEE :

--

Nom et Prénom :
Date et lieu de naissance :

Matricule :

Situation de famille : (1)

Célibataire	
--------------------	--

Marié (e)	
------------------	--

Divorcé (e)	
--------------------	--

Veuf(ve)	
-----------------	--

(1) Mettre une croix.

Niveau scolaire : _____
Diplômes de formation générale : _____
(Nature et année d'obtention) _____

Diplômes professionnels : _____
(Nature et année d'obtention) _____

Formation professionnelle suivie : _____
(Nature, durée et année) _____

Date de recrutement : _____
Ancienneté Bancaire : _____

Classification actuelle	Catégorie	Section	Echelon	Nbre PBI Attribués	Potentiel PBI

Poste de travail occupé : _____ **INSPECTEUR CENTRAL** _____ Depuis, le _____

Structure	Direction Centrales (1)	Directions de Succursales (1)	Agences (1)
Direction			
Sous-Direction			
Service			

Sanction Disciplinaire :
Degré, nature : _____
Date : _____
Date d'Extinction des effets de la sanction : _____

(1) Remplir la case appropriée

	CAPACITES ET QUALTES	mettre une croix en face des qualificatifs qui conviennent le mieux à votre collaborateur dans la case appropriée							
		NOTE 2	1 ^{er} Notateur	NOTE 1,5	1 ^{er} Notateur	NOTE 1	1 ^{er} Notateur	NOTE 0,5	1 ^{er} Notateur
INTELLECTUELLES	Connaissances	Connaissances Etendues aux Aspects les plus complexes		Bonnes Connaissances Techniques et Pratiques		Connaissances suffisantes		Connaissances Insuffisantes Et limitées	
	Méthode et organisation	Très méthodique Et bon organisateur		Méthodique En situation Normale		Peu méthodique Doit être dirigé		Impulsif, Brouillon Et étourdi	
	Assimilation	Assimile Avec grande facilité		Assimile-les connaissances De son emploi		Assimile Lentement doit Être suivi		Assimile très Difficilement Aucun effort	
SOCIALES ET CARACTERIELLES	Intégration au Groupe travail	Suscite un climat d'équipe		Bonnes Relations De travail		Existe mais Sans participation active		Intégration Difficile suscite des tensions	
	Contact avec la clientèle ou le tiers	Aisé et adapté à tous types		Bon contact Avec la clientèle et le tiers courant		A certains Types seulement		Contre-indiqué	
	Emotivité	Maîtrise de soi en toute occasion		Calme et pondéré		Difficile à maîtriser		Instable et Perturbateur incidents fréquents	
	Initiative	Bon esprit d'initiative		Quelques initiatives heureuses		Accepte les responsabilités s'il a des consignes précises		Routinier, évite toute initiative	
PROFESSIONNELLES	Qualité d'exécution	Travail exécuté même dans les cas nouveaux		Travail bien exécuté		Nécessite une surveillance mais peu d'erreurs		Travail souvent à revoir trop d'erreurs	
	Efficacité	Organise son travail avec méthode et habilité		A conscience des objectifs à atteindre		Assez bonne mais irrégulière		Travail par routine	
	Sens du progrès	Trouve des améliorations, nombreuses suggestions		Quelques suggestions, veille aux applications nouvelles		Veilles aux applications nouvelles		Pas de suggestions	
TOTAL POINTS :									

Total points 1^{ère} notation

Nom, prénom et qualité du notateur

Signature

APPRECIATIONS ET PROPOSITIONS
(Lire attentivement les instructions en page 4)

PREMIERE NOTATION

PROPOSITIONS DU 1^{er} NOTATEUR :

- Attribution de points de bonification individuelle
Soitpoints

0 %	5 %	10%	15 %	20 %

-Attribution d'un échelon d'avancement

OUI	NON

- Apte à inscription au tableau de promotion

OUI	NON

AVIS DE LA COMMISSION DU PARTENAIRE SYNDICAL

Noms et Signatures des Membres de la commission

--	--

DEUXIEME NOTATION

- Note attribuée par le 2^{ème} notateur :

--

- Attribution de% en points de bonification individuelle
soitpoints.

- Attribution deéchelon d'avancement
- D'accord (1) ou pas d'accord (1) avec la proposition de promotion ci-dessus.
- Dossier à formaliser (1)
- Dossier à introduire en cours (1)

INSPECTEUR GENERAL :

Nom, prénom et qualité du Notateur :

Signature

ANNEXE D –LA DEMANDE DE DOTATION

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DEVELOPPEMENT RURAL

**DEMANDE DE DOTATION
DESTINEE A LA DPF ALGER**

(Annexe 2 à la DR N° 10.94. du 27.04.94

Structure demandeuse :

Direction centrale :

Direction de la succursale de :

Dénomination du poste du travail

Rattaché au service :

.....

.....

Dépendant de sous-direction :

(Pour les directions centrales et de succursales)

Dépendant de l'agence de : (Pour le réseau)

Motif de la vacance (1) :

.....

.....

Cadre réservé à la DPF

Exigences du poste :

.....

Profil nécessaire :

.....

**Nom et Prénom du direct
Signature et cachet**

(1)Création de poste et remplacement