



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion**

(MBA-ACG)

Promotion 26

(2014-2015)

Mémoire de fin d'études

THEME

**AUDIT DU PROCESSUS
RECRUTEMENT DE LA HTLN**

Présenté par :

M. SOULEYMANE A. MAOULI

Ismaël

Encadré par :

M. GARBA Bachar

Expert-Comptable Stagiaire au

Cabinet EFIC-NIGER

AVRIL 2016

DEDICACE

A ma sœur cadette Nana Hadiza

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous voudrions adresser nos vifs remerciements :

- A M. GARBA Bachar, notre encadreur, pour l'honneur qu'il nous a fait en acceptant de diriger ce travail ;
- A nos très chers parents pour leurs sacrifices. Qu'ils trouvent en ces mots l'expression de notre profonde gratitude ;
- A l'Administration du CESAG pour nous avoir fourni un cadre unique d'apprentissage et de partage ;
- Au Département CESAG EXECUTIVE EDUCATION pour sa disponibilité et pour nous avoir affecté les meilleurs enseignants ;
- A tout le personnel de la HTLN pour n'avoir ménagé aucun effort pour faciliter notre intégration dans l'entité, pour sa disponibilité permanente et pour sa sympathie ;
- Au Dr. KOMLA Djitrinou Todomon pour sa précieuse revue ;
- A M. GOHOUE Alfred, notre mentor, pour sa grande disponibilité et ses sages conseils ;
- A M. MOUSSA GADO Laouali, M. ABDOULAYE HAROUNA Ismail, M. MOUSSA DJIRE Moctar et M. ZAKARI ASSOUMANE Sabiou pour leurs conseils et pour avoir passé notre travail en revue;
- A tous les collègues Managers de la 26^{ème} promotion ACG sans qui notre séjour n'aurait pas été aussi agréable ;
- A tous ceux qui d'une manière ou d'une autre nous ont aidé.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAD :	Assistante Administrative
ANPE :	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi
CAS :	Consultant en Sécurité
CI :	Contrôle Interne
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COSO:	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CRIPP :	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne
CV :	Curriculum Vitae ou Carrière de la Vie
DG :	Directeur Général
DG :	Direction Générale
FAR :	Feuille d'Analyse des Risques
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
GRH :	Gestionnaire des Ressources Humaines
HGC:	Hippo Group of Companies
HTLN:	Hippo Transport Limited Niger
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
PUQ :	Presse de l'Université du Québec
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC :	Questionnaire de Prise de Connaissance
RH :	Ressources Humaines
SM :	Société Mère
SONIDEP :	Société Nigérienne Des Produits Pétroliers
SONIHY :	Société Nigérienne des Hydrocarbures
TARI :	Tableau des Risques

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Répartition des camions par localité et par destination.....	31
Tableau n°2 : Evolution du personnel de la HTLN	32
Tableau n°3 : Extrait du TARI.....	47
Tableau n°4: Forces et faiblesses du processus	48
Tableau n°5 : Rapport d'orientation	50
Tableau n°6 : Programme de vérification	52
Tableau n°7 : Grille de séparation des tâches	54
Tableau n°8 : Hiérarchisation des recommandations.....	64

Liste des figures

Figure n°1: modèle d'analyse	34
------------------------------------	----

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Schéma du processus de recrutement.....	75
Annexe 2 : Organigramme de la HTLN	76
Annexe 3 : Aperçu du garage/parking de la HTLN.....	77
Annexe 4 : Questionnaire/Guide de Prise de Connaissance (A3).....	78
Annexe 5 : Guide d’entretien de prise de connaissance (recruteurs).....	80
Annexe 6 : Guide de prise de connaissance (Employés).....	81
Annexe 7 : Fiche d’évaluation des candidats.....	82
Annexe 8 : Lettre de confirmation.....	85
Annexe 9 : Induction form.....	87
Annexe 10 : Tableau des risques (TARI)	89
Annexe 11 : Tableau de contrôle de permanence	91
Annexe 12 : Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	93
Annexe 13 : Feuilles de couverture	95

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
SECTION 1 : LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT.....	8
1.1. Historique et définition	8
1.1.1. Evolution historique de la gestion des ressources humaines	8
1.1.2. Définitions du recrutement	10
1.2. Processus de recrutement.....	10
1.2.1. Les canaux de recrutement.....	11
1.2.1.1. Le recrutement interne	11
1.2.1.2. Le recrutement externe	11
1.2.2. Les outils d'analyse de qualification des candidats	11
1.2.2.1. Le curriculum vitae	12
1.2.2.2. La lettre de motivation.....	12
1.2.2.3. L'entretien.....	12
1.2.2.4. Les tests écrits	12
1.2.3. Apports de la gestion prévisionnelle.....	13
1.3. Le processus recrutement : étapes et risques inhérents.....	13
1.3.1. Les étapes du processus	13

Audit du processus recrutement de la HTLN

1.3.1.1. Expression du besoin	14
1.3.1.2. Analyse du besoin et définition de fiche de poste.....	14
1.3.1.3. Recherche des candidats	15
1.3.1.4. Sélection.....	15
1.3.1.5. Finalisation.....	15
1.3.2. Les risques liés au processus.....	15
SECTION 2 : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT	18
2.1. Un peu d’histoire.....	18
2.2. Définitions, objectifs et typologie.....	19
2.2.1. Définitions.....	19
2.2.2. Objectifs.....	20
2.2.3. Typologie	21
2.3. Démarche de mise en œuvre	22
2.3.1. Phase de préparation	23
2.3.1.1. L’ordre de mission	23
2.3.1.2. La prise de connaissance ou la familiarisation	23
2.3.1.3. Evaluation préliminaire des risques	24
2.3.1.4. Elaboration du rapport d’orientation.....	24
2.3.2. Phase de réalisation.....	24
2.3.2.1. La réunion d’ouverture	25
2.3.2.2. Elaboration du programme de vérification	25
2.3.2.3. Evaluation du contrôle interne	25
2.3.2.4. Réalisation des contrôles et collecte d’éléments probants	26
2.3.2.5. Analyse des risques et recommandations	26
2.3.3. Phase de conclusion	26
2.3.3.1. Elaboration du projet de rapport	26
2.3.3.2. La réunion de clôture	27

Audit du processus recrutement de la HTLN

2.3.3.3. Le rapport d'audit	27
2.3.3.4. Le suivi des recommandations.....	27
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA HTLN ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.	29
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA HTLN	29
1.1. Historique et activités	29
1.1.1. Historique.....	29
1.1.2. Activités	30
1.2. Organisation.....	30
1.2.1. Organisation du travail.....	30
1.2.2. Organisation du parc automobile	31
1.3. Historique du recrutement.....	32
SECTION 2 : METHODOLOGIE DU TRAVAIL	33
2.1. Modèle d'analyse	33
2.2. La collecte des données	35
2.2.1. Les entretiens	35
2.2.2. La revue documentaire.....	35
2.2.3. La narration.....	35
2.2.4. Les questionnaires.....	35
2.2.4.1. Le QPC/Guide de prise de connaissance	36
2.2.4.2. Le QCI	36
2.2.5. Le Web.....	36
2.3. L'analyse des données	36
2.3.1. Le tableau des risques (TARI).....	36
2.3.2. La grille de séparation des tâches	37
2.3.4. Les tests.....	37
2.3.5. Les FAR.....	37
2.3.6. Le diagramme d'Ishikawa.....	37

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE.....	39
CHAPITRE 3 : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT DE LA HTLN	41
SECTION 1 : PHASE DE PREPARATION.....	41
1.1. Prise de connaissance.....	41
1.1.1. Phase de préparation	41
1.1.1.1. Expression du besoin	42
1.1.1.2. Analyse du besoin.....	42
1.1.1.3. Recherche de candidat	42
1.1.1.4. Réception des candidatures.....	43
1.1.2. Phase de sélection	43
1.1.2.1. Tri des candidatures	43
1.1.2.2. Premier entretien.....	44
1.1.2.3. Confirmation orale.....	44
1.1.3. Phase de finalisation	45
1.1.3.1. Le deuxième entretien.....	45
1.1.3.2. Envoi de la lettre de confirmation.....	45
1.1.3.3. La signature du contrat.....	45
1.1.3.4. Accueil et intégration.....	46
1.2. Evaluation préliminaire des risques et du CI.....	46
1.2.1. Conception du TARI.....	46
1.2.2. Appréciation des risques.....	47
1.2.3. Evaluation des contrôle.....	48
1.3. Elaboration du rapport d'orientation.....	49
SECTION 2 : PHASE DE REALISATION	51
2.1. Elaboration du programme de vérification	51
2.2. Evaluation du contrôle interne	53
2.2.1. Conception du QCI	53

Audit du processus recrutement de la HTLN

2.2.2. Conception de la grille d'analyse des tâches	53
2.2.3. Appréciation globale du dispositif de contrôle	54
2.3. Conception et réalisation des tests	55
2.4. Synthèse des risques maîtrisés	56
CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	57
SECTION 1 : ANALYSE DES DYSFONCTIONNEMENTS	57
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS (REC)	63
2.1. Synthèse des recommandations	63
2.1.1. Relativement à l'expression du besoin	63
2.1.2. Relativement à la sélection des candidats	63
2.1.3. Relativement à la finalisation.....	63
2.1.4. Relativement à l'amélioration des contrôles.....	64
2.2. Hiérarchisation des recommandations	64
CONCLUSION GENERALE.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	74

**INTRODUCTION
GENERALE**

La vie des entreprises est marquée par des scandales retentissants comme ceux d'Enron, d'Arthur Andersen, de Lehman Brother ou encore celui de Madoff. Ces scandales, aussi rocambolesques, les uns que les autres, ont mis à nu la fragilité des entreprises. Ils ont entraîné une remise en cause des systèmes de contrôle interne en place et renforcé la vigilance des acteurs économiques. Néanmoins, malgré ces efforts, les entreprises sont en permanence sur le qui-vive. En effet, il existe parmi les hommes une catégorie qui est toujours à l'affût des ruses pour corrompre les systèmes mis en place. Il est donc indispensable de rechercher en permanence les failles des systèmes de contrôle interne pour les corriger avant que ne se produise l'irréparable.

Aussi, la vie des entreprises est-elle faite de décisions de façon perpétuelle. En effet, tout commence par une décision. Le passage du projet à l'action entrepreneuriale qui consacre la naissance de l'entreprise fait suite à une prise de décision. C'est pourquoi, au cours de sa vie, l'entreprise fonctionne au rythme des décisions qui y sont prises. La prise de décision est donc l'acte le plus important de la vie de l'entreprise. Elle suppose un choix entre plusieurs alternatives dont les conséquences sont variées et souvent irréversibles.

Ainsi, toute entreprise qui aspire se développer et se pérenniser doit être à même de prendre des bonnes décisions. Or, en entreprise, la prise des décisions est l'apanage de l'homme ; c'est à lui qu'est confiée sa destinée. Par conséquent l'homme joue un rôle central dans la vie de l'organisation. De son aptitude à analyser et à interpréter les informations dépend la qualité de la décision. Il y va donc de l'intérêt des dirigeants de l'entreprise de s'assurer des capacités et compétences des hommes et des femmes qui l'intègrent.

En outre, la vie des entreprises est marquée par des péripéties exogènes. Plusieurs facteurs sont à la base ; mais l'un des plus influents est la mondialisation qui, comme le dit Braquet (2014 :3), est « un processus qui implique une interdépendance croissante des économies nationales dans le cadre d'un marché planétaire. Cette situation implique une évolution vertigineuse du monde des affaires ». Concurrence acharnée, innovations technologiques et organisationnelles, rapides évolutions normatives caractérisent ce monde et, conditionnent et accélèrent sa mutation. De ce fait, les entreprises se battent au quotidien pour survivre. Cela requiert de leur part beaucoup d'effort en termes d'anticipation et d'adaptation. Elles doivent satisfaire à ses exigences pour se développer et se pérenniser. C'est le cas des entreprises comme Coca-cola, Pepsi, Bic, Samsung, Toyota, Mercedes-Benz pour ne citer qu'elles. Ces entreprises ont pu faire face aux différentes exigences et mutations du monde des affaires. C'est donc à juste titre que Brilman & al. (2006 : 3) affirment : « parce que le monde change,

les dirigeants doivent s'adapter ». Néanmoins, il s'agit là d'entreprises européennes, américaines et asiatiques. Qu'en est-il des entreprises africaines ?

En Afrique, les entreprises naissent et disparaissent comme des champignons. Hormis des entreprises des pays comme l'Afrique du Sud, le Libéria, le Maroc, l'Égypte et le Nigéria qui ont pu émerger et se classer au rang des grandes entreprises mondiales, les entreprises africaines disparaissent jeunes. C'est le cas des entreprises nigériennes.

Florissant aux lendemains de l'indépendance, le tissu économique du Niger était constitué essentiellement par des entreprises locales. Mauvaise organisation, fraudes, détournements, gaspillages, mépris des normes, négligence, gestion à vue s'en sont suivis poussant bon nombre d'entreprises dans les précipices. De par leurs natures, toutes ces difficultés peuvent se réunir sous la coupe de la non maîtrise des activités, ce qui rime avec le développement de divers risques et qui cause la disparition des entreprises.

Ainsi, les entreprises jadis créées ont presque toutes fait faillite. Celles qui ont vu le jour dans les deux (2) dernières décennies peinent à s'affirmer dans le monde des affaires. Le tissu économique est de nos jours dominé par les succursales et filiales des grands groupes étrangers. C'est le cas de la société Hippo Transport Limited Niger (HTLN), filiale du groupe ghanéen Hippo Group of Companies (HGC) qui a vu le jour en 2014.

Comme toute entreprise jeune, la HTLN doit relever beaucoup de défis en vue de mener à bien ses activités ; cela passe par la mise en place d'une bonne organisation et le recrutement du personnel. Il s'agit donc d'une phase cruciale. Malgré son importance avérée pour les entreprises, cette étape n'est pas gérée dans la règle de l'art. En effet, dans ce processus, prévalent les affinités et les "pistonages" politiques aux dépens de l'objectivité et de la recherche des compétences. C'est ainsi que naissent les multiples problèmes qui handicapent les entreprises et occasionnent leurs chutes. Il est donc indispensable que ce processus soit conduit en toute transparence. C'est en ce sens que Barry (2009 : 217) affirme que : « le correct fonctionnement de l'entreprise et sa pérennité dépendent principalement du degré de compétence et de motivation du personnel à tous les niveaux, d'où la nécessité de mettre en place un système de recrutement basé sur des critères objectifs et exclusifs de compétence ».

Le processus de recrutement recouvre un ensemble d'opérations étroitement liées allant de l'expression du besoin à l'accueil et l'intégration de la recrue. L'échec de l'une des opérations suffit pour compromettre tout le processus. D'où la nécessité de les formaliser et de s'assurer qu'elles prennent en compte les bonnes pratiques organisationnelles. Cela contribue à réduire

considérablement les risques qui pèsent sur le processus. Cependant, le processus de recrutement de la HTLN n'est pas formalisé. Cela crée un grand vide, donnant aux recruteurs une importante marge de manœuvre et accroissant les incertitudes. Cela peut favoriser divers risques dont :

- un mauvais recrutement,
- inadéquation profil-post ;
- conflit d'intérêt ;
- un recrutement anarchique,
- la tension de trésorerie,
- le dysfonctionnement social,
- le retard dans le traitement des informations,
- la difficulté d'adaptation des recrues, etc.

Cette situation aura inévitablement un impact négatif sur l'entreprise. Elle entraînera des décisions erronées, le ralentissement voir l'arrêt de l'activité. Pour s'en prémunir, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- formaliser les procédures de recrutement,
- évaluer et optimiser le processus recrutement,
- identifier et traiter les risques liés au processus recrutement,
- réaliser un audit du processus recrutement.

La dernière solution nous semble être la plus pertinente. En effet, l'audit intègre plusieurs des solutions évoquées. Ceci étant, il est opportun de s'intéresser à la mise en œuvre de l'audit du processus recrutement.

Dès lors, une série de questions nous viennent à l'esprit et dont la principale est : Comment mener un audit rigoureux du processus recrutement d'une société?

De façon spécifique :

- Qu'est qu'un processus de recrutement ? Ses objectifs ? sa démarche ? Les risques qui lui sont liés ? Et quels sont les dispositifs à mettre en place pour les maîtriser ?
- Qu'est-ce que l'audit du recrutement ? quels sont ses objectifs ? et la démarche générale ?
- Quelle est la situation actuelle du processus de recrutement à la HTLN ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ?
- Quels sont les résultats et quelles améliorations peut-on amener ?

La réponse à toutes ces préoccupations nous conduit au choix du thème : « audit du processus recrutement de la HTLN ».

L'objectif principal du présent audit particulier, est de mettre en évidence les défaillances et les faiblesses du système de recrutement de HTLN qui pourraient complexifier, ralentir voir rendre le climat de travail tendu et rendre le travail quotidien en lui-même laborieux

De façon spécifique, nous allons :

- Définir le processus de recrutement,
- Décrire la démarche générale de l'audit du recrutement,
- Evaluer le système existant
- Mettre en œuvre les diligences de l'audit afin d'analyser les résultats et proposer des axes d'amélioration

Il est clair que notre travail portera sur le processus de recrutement. Mais la nature des activités de l'entreprise nous oblige à limiter notre champ d'intervention au recrutement du personnel cadre.

Le personnel étant au cœur de l'entreprise, la mise en œuvre de recommandations qui découleront de ce travail aura un effet positif sur ses activités.

Au-delà de l'entreprise, ce travail est un enrichissement au plan personnel. En effet, c'est une occasion pour nous de confronter les connaissances théoriques acquises lors de notre formation, à la réalité du monde professionnel. Ce qui se soldera par une consolidation de nos connaissances en la matière. De même, les connaissances qui seront développées dans ce document représentent une source documentaire exploitable par tous ceux qui réaliseront un travail du même type.

Le travail sera développé en deux (2) parties :

- une première partie intitulée approche théorique et méthodologique de l'étude qui s'appesantira sur les considérations générales et les cadres de l'étude ;
- une deuxième partie titrée approche empirique de l'étude qui présentera la substance de l'étude.

PREMIERE PARTIE :
APPROCHE THEORIQUE
ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Audit du processus recrutement de la HTLN

Cette partie vise, à travers une revue de la littérature, à définir les concepts de base. Elle permet de lever les équivoques qu'induisent les aspects théoriques. C'est ce qui fera l'objet du premier chapitre intitulé cadre théorique de l'étude. Il s'appesantit sur le recrutement et l'audit du processus recrutement à travers ses deux sections.

Aussi, nous y présenterons le cadre du travail et définirons la méthodologie à dérouler pour réaliser le travail. En effet, toute entreprise a ses propres réalités. Et donc, réaliser une étude dans une entreprise impose donc de comprendre son fonctionnement. C'est aussi cette compréhension qui permet de planifier le travail. C'est à la présentation de ces éléments qu'est consacré le deuxième chapitre de cette partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre présente en deux sections le recrutement et l'audit du recrutement. En effet, l'audit et le recrutement sont les vocables saillants de notre sujet de travail. Leur exploration sous un angle théorique est indispensable pour réaliser l'audit du processus recrutement. Elle en est une partie intégrante et conditionne dans une large mesure sa réussite.

SECTION 1 : LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT

Qu'est-ce que le recrutement ? Comment recruter ? Ce sont là des questions légitimes à ce niveau du travail. D'entrée de jeu, nous avons démontré l'importance et la place des hommes dans l'entreprise. Ce sont eux qui y travaillent et ce sont qui conditionnent sa réussite et son développement. Il est donc opportun de s'intéresser au processus de leur recrutement.

1.1. Historique et définition

Le recrutement tel que nous le connaissons aujourd'hui est le fruit d'une évolution. Il a évolué avec l'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH). Donc, pour comprendre le processus de recrutement dans son acception contemporaine, il faut s'intéresser à l'histoire de la GRH. Cette compréhension passe aussi par la connaissance des définitions du recrutement.

1.1.1. Evolution historique de la gestion des ressources humaines

Remontons à l'époque de la révolution industrielle. Les hommes qui travaillaient dans les fabriques ne jouissaient d'aucun droit. Ils étaient considérés comme une simple main d'œuvre dont les aspirations étaient uniquement de nature financières. Cette situation est exposée par Madou (2002 :11) comme suit : « au début du 20^{ème} siècle, la « main-d'œuvre » fournissait un travail, accomplissait des tâches en échange d'un gain financier qui apparaissait comme la seule motivation logique ».

La fonction est l'une des plus jeunes dans les entreprises. En effet, contrairement aux autres fonctions (commerciale, financière, production etc.), la fonction ressources humaine ne s'est structurée que récemment. Cela ne veut pas dire que les problématiques liées aux salariés n'étaient pas réglées auparavant au sein d'un service dédié à la gestion des hommes à partir d'un certain seuil d'effectifs, mais il faut véritablement attendre les années 1970 pour qu'émerge une fonction ressources humaines dépassant le simple cadre de gestion

administrative du personnel (Benchemam & Galindo ; 2015 : 15). Cette fonction a beaucoup évolué. On relativiserait aisément cette évolution à celle du monde des affaires et à la nécessité des entreprises de s'y adapter. C'est en ce sens que Moulette & Roques (2014 : 4) affirment que : « La fonction ressources humaines évolue au gré des modes, des changements technologiques, des lois, des mouvements sociaux, des conjonctures nationales et internationales, des exigences du marché, des conceptions du travail, des contraintes et des opportunités ». La GRH est donc de nature contingente puisqu'elle suit l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

Ainsi, le service personnel, dirigé par un directeur du personnel ou chef de personnel selon le cas, a progressivement laissé place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH). Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale (Guillot-Soulez ; 2015 :19). Ce changement est aussi caractéristique d'une évolution des pratiques. Dans le même ordre d'idées, Cocula (2014 : 53) avance que : « ce glissement sémantique récent d'une gestion du personnel à une GRH traduit le passage d'une connotation négative à une connotation positive ».

Cette évolution s'explique par l'intérêt de plus en plus croissant accordé aux hommes dans l'entreprise. Cela a été facilité par la contribution des auteurs tels que Elton Mayo (1880-1949), Kurt Lewin (1890-1947), Rensis Likert (1903-1981), Abraham Maslow (1908-1970), Douglass McGregor (1906-1964) etc., qui relèvent de l'école des relations humaines. Il s'agit d'un courant de pensée qui s'appesantit sur la place et le rôle des hommes dans l'entreprise. Ce courant de pensée s'oppose au courant classique qui, fondé sur l'organisation scientifique du travail a entraîné une déshumanisation du travail. C'est ce qu'exprime Rouleau (2007 :263) en ces termes : « de plus, secoués par la crise des années 1930, les chefs d'entreprise continuent de s'interroger sur les manières possibles de soutenir la croissance. En réaction aux excès de l'organisation scientifique du travail et pour trouver d'autres moyens d'améliorer la productivité, naît l'école des relations humaines ».

Le courant classique quant à lui a été animé par des auteurs comme Frederick Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947), Henri Fayol (1841-1925) et Max Weber (1864-1920).

La GRH a évolué de façon homogène avec ses outils. Singulièrement, le recrutement a vu son champ et ses outils se développer. Autrefois, le recrutement se faisait exclusivement à l'externe. Le personnel était recruté sur des bases subjectives, il ne remplissait aucune formalité administrative et ne bénéficiait d'aucun accompagnement à ses débuts. Il devait faire ce pourquoi on l'a engagé, un point c'est tout. Quitte à lui de s'acclimater. Mais, avec le développement de la GRH, les entreprises ont compris la nécessité de revoir leurs approches. Cela s'est matérialisé par l'extension du champ de recrutement avec la naissance de la notion de promotion interne. Il en est de même de l'arsenal juridique intégré au processus de recrutement pour protéger les parties. Il en est de même des nouveaux outils imaginés, conçus et implémentés dans le processus de recrutement.

1.1.2. Définitions du recrutement

Les définitions de la notion de recrutement renvoient à sa finalité qui est l'embauche de salariés. Ainsi, le recrutement est l'activité par laquelle une organisation fait connaître à d'éventuels employés de qualité qu'elle est potentiellement intéressée par leurs services.¹ Cette définition rejoint celle de Lethielleux, (2015 :3) pour qui : « il s'agit d'identifier les futurs salariés qui participeront à l'effort stratégique de l'organisation ». Par ailleurs, Benchemam & Galindo (2015 : 41) l'identifient à un processus qui vise à engager et intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. C'est ce qui nous amène à proposer la définition suivante : le recrutement est l'ensemble des tâches réalisées en vue de subvenir, dans les meilleures conditions, au besoin en ressources humaines d'une organisation.

1.2. Processus de recrutement

Les aspects définitionnels relatifs au recrutement étant assis, il est opportun de se demander comment recruter. Cette interrogation nous amène à nous intéresser aux canaux de recrutement, aux outils de recrutement et aux apports de la gestion prévisionnelle.

¹ Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel (Glossaire)

1.2.1. Les canaux de recrutement

On distingue généralement deux canaux : le canal interne et le canal externe. Quand elles décident de recruter, les entreprises peuvent, selon la nature du poste ou selon ses objectifs, choisir l'un ou l'autre des canaux.

1.2.1.1. Le recrutement interne

Il s'agit du recrutement d'un salarié déjà en poste dans l'entreprise. C'est en ce sens que Guillot-Soulez (2015 :42) affirme que: « Les postes vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. L'existence de postes disponibles peut permettre la mise en œuvre de la promotion interne et des salariés peuvent, dans le cadre de leur plan de carrière, remplir les conditions pour occuper le poste. Les postes vacants peuvent également être proposés à des personnes ayant travaillé dans l'entreprise : stagiaires, intérimaires, CDD... ».

1.2.1.2. Le recrutement externe

Cette situation intervient le plus souvent dans les situations suivantes :

- aucun collaborateur présent n'a les capacités exigées ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir ;
- volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficiaire des expériences extérieures, ...

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

- consultation des candidatures spontanées reçues ;
- annonces dans les médias : presse écrite, télévision, internet...,
- recours aux réseaux institutionnels : ANPE¹, associations d'anciens élèves ou étudiants, et établissements de formation professionnelle et technique,
- recours aux réseaux professionnels et aux cabinets de placement,
- participation aux forums et salons emplois,
- etc.

1.2.2. Les outils d'analyse de qualification des candidats

Le recrutement requiert des méthodes et des outils rigoureux, fiables, valides et rationnels et les plus objectifs possibles (Moulette & Roques ; 2014 :23). En effet, les recruteurs font le plus

¹ Acronyme de Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi

souvent face à un nombre élevé de candidatures. Pour départager les postulants, il est indispensable d'utiliser les outils adéquats.

1.2.2.1. Le curriculum vitae

Le curriculum vitae ou Carrière de la Vie (CV) caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités extra-professionnelles du candidat. Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide (très souvent moins de 5 minutes), sur le profil du candidat. (Benchemam & Galindo ; 2015 : 58). Pour Moulette & Roques (2014 :74), le CV permet au recruteur d'effectuer un premier tri des candidatures en fonction des besoins antérieurement définis.

1.2.2.2. La lettre de motivation

Selon Guillot-Soulez (2015 : 48) : « un CV est généralement accompagné d'une lettre :

- une lettre de candidature spontanée quand un candidat prend directement contact avec une entreprise ;
- une lettre de motivation quand un candidat répond à une annonce pour un poste à pourvoir dans une entreprise ».

Il s'agit, au même titre que le CV, d'un document informatif. Il complète les informations apportées par ce dernier et, permet aux candidats d'exposer les motifs pour lesquels ils postulent au poste à pourvoir.

1.2.2.3. L'entretien

Parmi les principaux outils de sélection, l'audition du candidat lors d'un entretien est le plus usité. Il peut prendre différentes formes et avoir divers objectifs (Moulette et Roques, 2014 :24). Ce point de vue est conforté par Lethielleux (2015 :76) qui, déclare que : « l'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes ».

1.2.2.4. Les tests écrits

Les tests de recrutement sont des instruments d'évaluation des connaissances et des aptitudes des candidats à un même poste, les résultats des différents candidats étant confrontés les uns

aux autres (Guillot-Soulez ; 2015 :49). Ces tests viennent avant ou après la séance d'entretien. Dans le premier cas, il s'agit de réduire davantage la liste des candidats devant passer les entretiens. Dans le second cas, les tests viennent en complément des entretiens pour permettre une meilleure évaluation des candidats.

1.2.3. Apports de la gestion prévisionnelle

Le recrutement consiste à acquérir les compétences dont une entreprise a besoin pour fonctionner. Selon Gavand (2013 :27) : « acquérir ces compétences ne peut s'improviser ou être géré "à la petite semaine". Bien souvent, le recrutement d'une entreprise ne concerne pas un poste isolé, mais plusieurs postes à pourvoir, récurrents ou en nombre. Cela impose une préparation rigoureuse et professionnelle des moyens à mettre en œuvre ». La gestion prévisionnelle des ressources humaines suppose une planification des RH. Il s'agit de faire des scénarii sur l'évolution de l'entreprise et de son besoin en RH. Selon Bernard Malo (2011 :67) : « la planification des ressources humaines sert à déterminer, à l'avance, la quantité et la qualité du personnel dont l'organisation aura besoin dans un horizon d'une dizaine d'années et à les comparer avec les ressources disponibles sur le marché du travail ».

Ainsi, la gestion prévisionnelle permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences.

1.3. Le processus recrutement : étapes et risques inhérents

Selon Guillot-Soulez (2015 :39) : « le processus recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise ».

1.3.1. Les étapes du processus

Le recrutement trouve toujours son origine dans la détection d'un besoin et se poursuit jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue en entreprise (Moulette & Roques ; 2014 : 21). Entre la détection du besoin et l'accueil de la recrue plusieurs activités sont réalisées. Les auteurs en ont distingué entre quatre (4) et sept (7). Mais, nous avons jugé utile de retenir un processus à cinq (5) étapes dans le cadre de notre étude (annexe 1). Il s'agit de :

- l'expression du besoin ;
- l'analyse du besoin et la définition de fiche de poste ;
- la recherche des candidats ;
- la sélection ; et
- la finalisation.

1.3.1.1. Expression du besoin

Le besoin en personnel est exprimé soit par les dirigeants dans le cadre de leur politique ou les responsables fonctionnels pour la bonne marche de leurs services. Toutefois, l'opportunité du besoin doit être appréciée et ses caractéristiques définies avant de l'annoncer. En effet, deux raisons expliquent le recrutement dans les entreprises : la vacance d'un poste et la création d'un poste.

1.3.1.2. Analyse du besoin et définition de fiche de poste

La fiche de poste doit renseigner sur les éléments suivants :

- l'identification du poste avec son intitulé ;
- la mission de l'emploi et les responsabilités ;
- le statut hiérarchique ;
- l'inventaire des tâches de travail ;
- la description des activités ;
- les moyens et contraintes du poste ;
- le mode d'accès et évolution ;
- les compétences requises.

Il s'agit donc d'une description du poste à pourvoir. À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail.

La définition du profil se fait, quant à elle, à partir de la description de poste. Elle détaille les compétences et les qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Elle définit également la formation souhaitée et l'expérience requise.

1.3.1.3. Recherche des candidats

La recherche des candidats débute par la rédaction de l'annonce. Celle-ci doit être rédigée en considérant les éléments de la fiche de poste arrêtée. Elle est suivie par le choix du canal (cf. 1.2.1) de recrutement et la publication.

1.3.1.4. Sélection

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues. Ce tri s'effectue en utilisant les outils d'analyse de qualification ci-dessus décrits à la sous-section 1.2.2.

1.3.1.5. Finalisation

Cette phase du processus comprend, la négociation salariale, la signature du contrat, l'accueil et l'intégration de la recrue ainsi que le recueil des éléments administratifs de constitution du dossier de personnel. Il s'agit en gros de mettre en place les moyens qui permettront au nouvel employé de comprendre précisément ce que l'on attend de lui, d'identifier ses interlocuteurs et de se familiariser avec l'environnement de travail.

1.3.2. Les risques liés au processus

Au-delà de l'entreprise, la notion du risque est très usité dans le quotidien de l'homme (tu risques de rater ton train, on risque de s'égarer, ils risquent un accident, etc.). Le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise (Bernard & al ; (2013 :73). Cette énonciation rejoint celle de Lemant (2003 :4) : « le ' ' Risque ' ' est un triptyque : la possibilité que la combinaison d'un événement (ou circonstance) et d'un mode de fonctionnement (ou facteur organisationnel) compromette l'atteinte d'un objectif. Il s'agit donc d'un danger qui guette une activité et dont la survenance influencerait sur ladite activité. On ne peut donc identifier avec exactitude tous les risques qui pèsent sur une activité. En effet, une activité peut être impactée par un nombre incalculable de facteurs. Par conséquent, il serait illusoire d'entreprendre le listing de tous les risques liés au recrutement. Par contre, nous procéderons à la présentation des risques les plus saillants. Ceux-là qui négligés, saperont le processus de recrutement et représenteront une boîte de pandore des risques.

Quel que soit le projet d'entreprise, le dimensionnement des espérances portées par l'entrepreneur, le créateur ou le repreneur, l'historique, l'activité ou la taille de l'organisation, force est de constater que les facteurs humains représentent le mât d'artimon, la clé de voûte de toute organisation. Au-delà de l'énoncé de cette banalité, il apparaît primordial de rappeler à chacun que derrière chaque risque, pour ne pas dire à la source de chaque risque, il y a un homme, ou presque (Darsa ; 2013 :232). Ce qui n'est pas étonnant, étant donné qu'il est le principal acteur de l'entreprise. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, la prise de décision lui incombe. Et, le caractère incertain de l'impact des décisions qu'il prend au quotidien suffirait à justifier le fait qu'il soit la source des risques en entreprise. Conscient de cela, les dirigeants des entreprises mettent en place au quotidien des mécanismes permettant d'assurer plus de sécurité dans la conduite des activités. Mais comme le disent les auditeurs "le risque zéro n'existe pas".

La mauvaise organisation du processus suffit à justifier l'essentiel des risques liés audit processus. Elle se manifeste différemment au niveau des étapes du processus. Par exemple, l'absence de prévision d'embauche et charges de personnel lui sont imputables. Il est de même de la mauvaise analyse du poste et du profil. Le danger à ce niveau est la forte probabilité que le recrutement soit un échec et affecte le fonctionnement de l'entreprise. Si l'on considère le premier facteur évoqué, il est évident que le recrutement pourrait engendrer un risque financier à l'entreprise. En effet, cela suppose que tous les coûts à engager dans le processus ainsi que la rémunération de la recrue n'ont pas été budgétisés. Cela laisse entrevoir la possibilité d'une tension de trésorerie et toutes ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, si l'on considère la mauvaise analyse du poste et du profil on se rend compte que le besoin effectif de l'entreprise ne sera pas satisfait. Deux cas de figures peuvent se présenter à ce niveau : soit la recrue n'est pas qualifiée pour le poste, soit elle est surqualifiée. Le premier est plus préjudiciable. L'entreprise aura sans doute à supporter des coûts supplémentaires pour former la recrue et la rendre apte à occuper le poste, si tant est qu'elle décide de la garder. Si non, elle sera obligée de la licencier pour recruter de nouveau. Ce qui reviendrait à supporter les coûts du licenciement et du nouveau recrutement et s'exposer de nouveau aux risques du recrutement.

Par ailleurs, le recrutement peut être à la base de divers conflits de travail. C'est tantôt des dissensions entre les employés avec le risque de blocage des activités et toutes ses conséquences. C'est tantôt des plaintes envers les dirigeants avec le risque de dysfonctionnement social. La résultante de ces conflits est le plus souvent un risque juridique

qui, pourrait avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise, sur sa trésorerie et sur son activité.

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. Il correspond à un investissement et son échec représente un coût pour l'entreprise. Ceci étant établi, nous allons à présent nous intéresser à l'audit du processus recrutement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION 2 : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT

Comment l'audit a vu le jour ? A quoi consiste-t-il ? Quels sont ses objectifs ? Comment le met-on en œuvre ? Tant de questions qu'il convient de se poser pour cerner les aspects théoriques fondamentaux de l'audit en général et de l'audit du recrutement en particulier et, de jalonner la voie vers la réalisation de l'audit proprement dit.

2.1. Un peu d'histoire

Historiquement l'histoire de l'audit du recrutement s'inscrit dans celle de l'audit en général. L'audit est une notion très ancienne, il est impossible de dater sa naissance avec précision. On retrouve ses traces dans les civilisations anciennes (sumérienne, égyptienne, phénicienne, grecque et romaine).

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « audire » qui signifie « écouter », ainsi que le verbe anglais « to audit » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection»

Dès le III^e siècle avant Jésus Christ (J.C), les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces (Herrbach ; 2000 : 17). Ils devaient rendre compte devant une assemblée constituée d' « auditeurs » qui, approuvait les comptes. Ce fut les prémices de l'audit, bien qu'une filiation avec l'audit que nous connaissons soit lointaine.

Selon Ziani (2013 :12) : « le premier travail d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant en 1720 à la suite du scandale du sud Sea Bubble en Angleterre. Cet événement a créé un précédent dans l'histoire de l'audit.

Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois interne et externe. En outre la loi de 1844 oblige les entreprises britanniques de mettre en place des audits afin de protéger le public.

A cause de la même révolution industrielle apparue aux Etats-Unis à la fin du XIX^e siècle, les auditeurs britanniques ont été envoyés aux entreprises américaines ... Donc, ce sont les britanniques qui ont construit l'infrastructure de la profession d'audit aux Etats-Unis ».

Ces audits portaient sur la validation des comptes. Dans la plupart des cas, toutes les pièces justificatives étaient passées aux peignes fins et toutes les procédures vérifiées. Il s'agissait exclusivement des audits financiers.

Véritablement, c'est la crise économique de 1929 qui fut à l'origine de l'audit contemporain. Après la crise, l'audit (audit légal) était rendu obligatoire dans les organisations. Par ailleurs, la crise avait donné un coup aux entreprises, elles devaient relancer leurs activités. Comme le dit Renard (2013 :23) : « les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique et l'ordre du jour était aux économies de toute nature. Les comptes furent passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges ». Ce travail incombait aux cabinets d'audits. Mais dans le dessein de réduire les charges et de faciliter à ces cabinets leurs travaux de certification des comptes, ce travail fut attribué au personnel des entreprises. C'est ainsi qu'est né l'audit interne.

La naissance de l'audit interne a contribué à l'extension du champ de l'audit. On le mêle à tout désormais. Il connaît depuis quelques années une ferveur croissante ; son évolution n'est donc pas arrivée à son terme.

2.2. Définitions, objectifs et typologie

La compréhension de la notion d'audit passe par sa définition, la connaissance de ces buts et des éléments qu'elle recèle. Nous allons nous intéresser à tous ces aspects dans cette partie.

2.2.1. Définitions

L'audit est devenu universel. Autrement dit, chaque activité peut y être soumise. Ainsi, on ne peut que parler de '*définitions*' de l'audit.

Selon Lejeune & Emmerich (2007 : 119) : « l'audit est une démarche mise en œuvre par l'auditeur pour collecter des éléments qui lui permettront de fonder son opinion sur les comptes ou sur une situation donnée de l'entreprise ». Cette définition suffirait à définir les audits. En effet, elle présente l'audit comme une démarche méthodologique visant à collecter et apprécier des informations. Néanmoins ; elle omet un élément essentiel qu'est le référentiel. La définition de Perrotin & Soulet de Brugière (2007 : 333) est plus complète. Ils avancent que : « l'audit est l'examen par un professionnel compétent et indépendant, en vue de l'expression d'une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'efficacité d'une série d'information ou d'une série d'opérations d'une entreprise par référence à des critères de qualité ».

La présentation de Perrotin & Soulet de Brugière est adaptable à l'audit du recrutement, étant donné que le recrutement est une série d'opérations. Ainsi, nous pouvons définir comme suit : 'l'audit du recrutement est un examen par un professionnel compétent et indépendant, en vue de l'expression d'une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'efficacité des recrutements d'une entité par référence à des critères de qualité'.

Mais, cette dernière évocation (relativisation du recrutement à une série d'opérations) offre la possibilité de donner une autre définition de l'audit du recrutement. On peut le considérer comme une 'analyse indépendante et méthodique, réalisée par rapport à un référentiel, en vue de déterminer des dysfonctionnements dans les opérations réalisées lors des recrutements, de caractériser leurs causes et leurs conséquences et, de proposer des solutions pour les corriger'.

Ainsi formulées, ces définitions permettent d'avoir une idée sur la notion d'audit, singulièrement l'audit du recrutement. Cette appréhension sera plus importante après avoir présenté les objectifs de l'audit.

2.2.2. Objectifs

Le principal objectif de l'audit a été énoncé dans les définitions précédentes. Il s'agit pour l'auditeur d'apprécier une situation et d'exprimer opinion motivée sur la base de son travail. Comme le disent Grand & Verdalle (2006 : 9) : « la finalité de toute mission d'audit est d'émettre une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel ». Autrement dit, il s'agit de recueillir des informations objectives, de les confronter à un référentiel et dire dans quelle mesure elles satisfont aux exigences du référentiel. Il s'agit là d'un objectif général, applicable à tous les audits. Les professionnels ont, selon leur domaine de spécialisation, avancés des formulations spécifiques aux audits. C'est le cas, par exemple, des professionnels de l'audit interne réunis au sein de 'The Intitute of Internal Auditors' qui déclinent les objectifs de l'audit interne en ces termes : « l'activité d'audit interne aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹.

¹ IFACI, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (2013 :65)

L'audit du recrutement s'inscrit dans le registre de l'audit social. Ce dernier englobe deux parties à savoir : l'audit de la gestion des ressources humaines et l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Ces objectifs peuvent se décliner comme suit :

- garantir la conformité aux normes et à la réglementation (audit réglementaire),
- maîtriser les risques inhérents à toute activité humaine, en travaillant à leur identification et à leur évaluation (audit du climat social notamment),
- travailler à l'efficacité et l'efficience des organisations humaines (processus RH),
- évaluer la qualité de l'alignement entre la stratégie sociale de l'organisation et sa stratégie générale (audit stratégique RH)¹.

Partant, on peut décliner les buts visé à travers l'audit du recrutement. Il s'agit de :

- garantir la conformité des recrutements aux normes et réglementations en vigueur,
- maîtriser les risques liés audit processus,
- apprécier l'opportunité des recrutements et leur cohérence à la stratégie générale de l'organisation.

2.2.3. Typologie

Nous avons vu à travers son évolution historique que le champ de l'audit s'est considérablement étendu au fil du temps. A chaque étape de son histoire, l'audit se métamorphose et s'adapte à la situation, laissant ainsi une trace de son évolution. Comme empreinte, nous avons déjà évoqué les audits externes et internes. Il s'agit là de la catégorisation fondamentale de l'audit. L'audit externe comme son nom l'indique renvoie aux audits réalisés par des professionnels extérieurs à l'entreprise. Il se définit comme étant un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités². Quant à l'audit interne, il est l'apanage des salariés de l'entreprise. Il a pour but d'induire une amélioration des performances de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils³. L'audit interne et l'audit externe sont d'une grande portée. Leurs ramifications se trouvent partout dans les organisations sous divers traits. Ainsi, il s'est vu attribué diverses appellations. Ces dernières suivent l'objectif qu'on lui assigne ou la nature de l'intervention. C'est ainsi que l'on parle de :

¹ Audit social-Wikipédia

² Définition de l'audit, petite-entreprise.net

³ Définition de l'audit interne, petite-entreprise.net

- l'audit contractuel
- l'audit légal,
- l'audit opérationnel,
- l'audit de conformité,
- l'audit d'efficacité,
- l'audit du système d'information,
- l'audit sécurité,
- l'audit qualité,
- etc.

Diverses facettes et multiples vocables, voilà en un mot ce qui caractérise l'audit de nos jours. Mais qu'en est-il de sa mise en œuvre ? Quelle méthodologie utiliser pour réaliser l'audit du recrutement ? Nous nous intéressons à ces aspects dans la partie suivante.

2.3. Démarche de mise en œuvre

La démarche générale d'audit est une « démarche selon un processus d'examen critique, d'usage général et indépendant, en vue d'une évaluation et/ou une vérification, à partir de preuves tangibles sous forme de données documentées, révélant des écarts et leurs impacts au regard des exigences, critères aptes à satisfaire les objectifs du questionnement repris dans une demande prescrite (Jonquieres & Joras ; 2015 : 64).

En ce qui concerne l'audit du recrutement il convient de distinguer deux cas de figure : le cas de l'audit interne et le cas de l'audit externe parce que pouvant être réalisé aussi bien par un auditeur interne que par un auditeur externe.

Dans le cas de l'audit externe il peut y avoir plusieurs étapes préalables (appel d'offre, sélection du prestataire...) visant à choisir l'auditeur alors que dans le cas d'un audit interne la mission est réalisée par un employé de l'entreprise. Mais, la démarche de mise en œuvre proprement est la même. Cela est propre à l'audit. D'ailleurs Renard (2013 :190) l'a relaté en ces termes : « la singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables, et qui sont toujours les mêmes ». On distingue trois moments à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation, et la phase de conclusion.

Etant donné que nous nous trouvons dans la société, nous allons travailler suivant l'approche de l'auditeur interne.

2.3.1. Phase de préparation

La préparation des audits internes permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissance. Il est bon de savoir où l'on met les pieds. Il est bon, lorsqu'un audité répond à une question, de savoir si cette réponse est pertinente ou pas (Mougin ; 2008 :94). Cette étape consacre le lancement de l'audit. Elle commence par la réception de l'ordre de mission et se termine par l'élaboration du rapport d'orientation.

2.3.1.1. L'ordre de mission

C'est le mandat de l'auditeur, le document qui lui ouvre les portes. Schick (2007 : 69) l'identifie au droit d'accès à l'information, aux locaux, installations et équipements, registres, documents et personnes concernées. Il doit émaner d'une autorité supérieure (direction générale, comité d'audit).

Un ordre de mission doit contenir des informations obligatoires suivantes : la désignation précise du mandant et sa signature, la désignation des destinataires et en premier lieu celui du mandataire (le responsable de l'audit interne) et surtout l'objet de la mission. Il peut aussi contenir des informations facultatives comme les modalités d'intervention sur le terrain, les lieux d'intervention et les moyens logistiques nécessaires pour la mission. Ainsi, dès qu'il a son ordre de mission en main, l'auditeur peut entreprendre la familiarisation avec l'objet audité.

2.3.1.2. La prise de connaissance ou la familiarisation

La connaissance de l'entreprise comprend la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe ainsi que l'identification des spécificités de l'entreprise. Cette connaissance a pour fonction de déceler les risques principaux auxquels est soumise l'entreprise (Pigé ; 2009 :126). Et plus généralement, elle permet à l'auditeur d'assimiler les contextes externes et internes de l'entreprise (Zakari Assoumane, 2015 : 7).

Il s'agit dans notre cas de figure de nous informer sur l'environnement de la HTLN et de ses spécificités. Cela passe par le recueil d'information sur son historique, son secteur d'activité, sa situation économique, sa structure organisationnelle, sa position concurrentielle, son actionnariat, et sur l'historique de son recrutement.

2.3.1.3. Evaluation préliminaire des risques

C'est une étape cruciale. Elle découle de la norme 2210-A1 qui stipule : « L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit »¹. C'est elle qui permet à l'auditeur d'élaborer son programme de travail, c'est ce qui fait sa criticité. Pour Schick (2007 : 89) : « l'analyse des risques conditionne le reste de l'intervention. Elle permettra de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés ».

L'auditeur doit tout d'abord identifier les risques. Il les portera dans un tableau appelé tableau de risques. Ce dernier va servir de référentiel par rapport auquel il va apprécier la réalité du terrain. Selon Igalens & Peretti (2008 : 48) : « un référentiel constitue ce que « doit être » : une bonne pratique, un bon résultat, une bonne règle, etc. ».

2.3.1.4. Elaboration du rapport d'orientation

C'est un document qui précise les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. Il est élaboré par l'audit interne et présenté à l'audité lors de la réunion d'ouverture. Il définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. Selon Renard (2013 :221) : « Traditionnellement, le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- objectifs généraux ;
- objectifs spécifiques ;
- champ d'action ».

2.3.2. Phase de réalisation

La norme 2300 e l'IIA dispose que « les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission ». Pour se faire ils doivent aller sur terrain.

¹ CRIPP (2012 : 53)

2.3.2.1. La réunion d'ouverture

Comme nous l'avons dit précédemment, le rapport d'orientation sera présenté à la réunion d'ouverture. Au cours de cette réunion, l'auditeur dévoile le rapport d'orientation aux audités notamment les objectifs et le champ de l'audit ainsi que les méthodes et les procédures à utiliser dans la conduite de son travail. Selon Igalens & Jortas (2010 : 119) : « cette réunion cherche à atteindre trois objectifs :

- permettre aux auditeurs et aux audités de se connaître et établir entre eux un climat de confiance;
- installer l'équipe d'audit et confirmer les objectifs de la mission;
- répondre aux questions: lever les incompréhensions et réduire les craintes».

2.3.2.2. Elaboration du programme de vérification

Aussi appelé programme de travail, le programme de vérification est un document établi sur la base du rapport d'orientation. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir, des procédures à chercher (Schick ; 2007 : 99).

2.3.2.3. Evaluation du contrôle interne

Il s'agit pour l'auditeur d'apprécier. Cette appréciation consiste dans un premier temps à s'assurer de l'application, de l'efficacité et de l'efficience des contrôles identifiés. Pour cela, l'auditeur interne conçoit et met en œuvre des tests. La mise en œuvre de ces tests permettra d'identifier les forces et les faiblesses du système de contrôle interne.

Ensuite, l'auditeur doit porter un jugement global sur la qualité du contrôle interne de l'activité auditée. Il s'agira de dire si le contrôle interne est adapté, s'il est insuffisant ou s'il présente des lacunes graves. Pour cela, Renard (2013 :294) propose deux méthodes :

- une méthode subjective qui se base sur le cadre de maîtrise et ses différentes composantes : dans cette méthode, l'auditeur attribue une note à chaque composante, sur la base de ces constats.
- une méthode objective qui se base sur grille d'appréciation conçue sur la base des risques et actualisée au fil des missions.

2.3.2.4. Réalisation des contrôles et collecte d'éléments probants

Il s'agit là d'une phase d'enquête. En effet, l'auditeur doit s'assurer que telle chose est réalisée conformément aux procédures ou s'assurer de l'exécution dans les délais d'une autre chose. Pour ce faire, il faut réaliser les contrôles prévus sur le programme de travail. Ces derniers qu'on appelle tests et sont matérialisés sur des feuilles de couverture. La feuille de couverture est le document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérifications, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées (Schick ; 2007 : 101).

2.3.3.5. Analyse des risques et recommandations

L'analyse de risque se fait sur des feuilles d'analyse des risques (FAR) ou fiches d'observation. La fiche d'observation étale l'opinion de l'auditeur interne sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle. Elle propose une analyse de la ou des cause(s) des éventuels dysfonctionnements ainsi que la ou les mesure(s) corrective(s) qui permettrait (aient) d'y remédier¹.

2.3.3. Phase de conclusion

La phase de conclusion consacre la fin des travaux d'audit. Elle comprend l'élaboration du projet de rapport, la réunion de clôture, le rapport final d'audit et le suivi des recommandations.

2.3.3.1. Elaboration du projet de rapport

A la fin de chaque mission, l'audit rédige un « projet de rapport » formalisant ses constats et ses recommandations. (Schick ; 2007 : 121). Il est élaboré à partir des « problèmes » figurant sur la base des FRAP² (et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture). Il est appelé projet de rapport pour trois (3) raisons :

- les observations des auditeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une validation par les audités;
- les recommandations ne comportent pas les réponses des audités;
- il n'intègre pas encore le plan d'action³.

¹ IFACI, Les outils de l'audit interne (2013 : 90)

² Feuille de révélation et d'analyse des problèmes (équivalent de FAR dans l'approche par les risques)

³ Bribes de Renard, Théories et pratiques de l'Audit Interne (2013), p.269-270

Les recommandations qui y sont consignées découlent des constats faits par l'auditeur fait lors de ses investigations. Ils seront présentés et validés avec les audités lors de la réunion de clôture

2.3.3.2. La réunion de clôture

C'est au cours de cette réunion de restitution, que les auditeurs présente aux audités les résultats de leurs travaux. Préalablement, les synthèses ont été soumises aux audités en vue qu'ils fassent leurs observations. le jour de la restitution, les parties analyseront et discuteront de la substance des différentes synthèses. Les points corrigés ne reviendront pas dans les rapports et les points non corrigés ou ceux qui font l'objet d'un désaccord feront l'objet de mention dans les rapports.

2.3.3.3. Le rapport d'audit

L'élaboration du rapport d'audit découle de la norme 2400 de l'IIA qui stipule : « Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission ». Il s'agit donc d'un document normé. Il doit contenir les éléments suivants : page de garde et lettre d'envoi, sommaire, introduction et synthèse, corps ou rapport détaillé, conclusion, plan d'action, et annexes.¹

2.3.3.4. Le suivi des recommandations

L'auditeur doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a décidé de ne pas agir. Pour schick (2007 :135), le suivi des recommandations doit se faire comme suit :

- entre 3 et 12 mois après la diffusion du rapport : s'enquérir de l'évolution du plan d'action
- environ 15 mois après la diffusion : évaluer la quantité et la qualité des évolutions intervenues.

Né dans un contexte de crise, l'audit s'est métamorphosé dans le temps. Son activité initiale s'est retrouvée dans un champ plus vaste qui s'étend à toutes les activités de l'entreprise. Sous l'impulsion des professionnels, il a beaucoup cheminé et continu sa route surement. Surement parce qu'il jouit de la notoriété, de l'indépendance et la légitimité requises dans les

¹ Tiré de Renard, Théories et pratiques de l'Audit Interne (2013), p.277-280

organisations. Mais aussi parce qu'il existe divers regroupements de professionnels dont les travaux favorise sa compréhension et sa mise en œuvre.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'audit est soumise à une méthodologie ainsi que le choix et l'utilisation d'outils nécessaires. Nous n'avons pas pris en compte ces dernier dans la partie consacrée à la démarche de mise en œuvre dans le dessein de les développer dans le second chapitre de cette partie qui, est consacré aux cadres méthodologique et du travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA HTLN ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Reprenons la citation du célèbre philosophe grecque Sénèque qui disait : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Cette pensée s'applique à notre travail étant donné qu'il s'agit d'un travail scientifique, un travail de construction et de raisonnement. Il doit donc se fonder sur une approche méthodologique pensée et conçue en amont. Le tout n'est pas de disposer d'un cadre méthodologique bien élaboré. Il faut, en plus avoir un certain niveau de connaissance du cadre de travail (son évolution, ces composantes et leur interaction). C'est donc la conjugaison de la stratégie de travail et la connaissance du cadre dans lequel il est censé se réaliser qui permettront d'obtenir les résultats escomptés. C'est au développement de ses deux aspects qu'est consacré le présent chapitre.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA HTLN

Cette partie est consacrée à la présentation de la société. Elle comprend trois (3) points à savoir: historique et activités, organisation et historique du recrutement.

1.1. Historique et activités

Nous allons ici procéder à la présentation de la société. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps son évolution historique avant de nous intéresser à ses activités.

1.1.1. Historique

Créée en 2013, la **société HIPPO TRANSPORT LIMITED NIGER (HTLN)** est une Société à Responsabilité Limitée unipersonnelle au capital de cinquante millions (50 000 000) Francs CFA (F CFA), détenu par Dr Kofi SAPONG de nationalité ghanéenne. Mais, Il a fallu novembre 2014 pour que la société démarre ses activités. Elle est Immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier du Tribunal de Commerce de Niamey sous le N° NI-NIA-2013-B-1606. Elle a son siège social à Niamey, plus précisément au quartier Yantala Haut, Rue YN-1.

Filiale du groupe ghanéen Hippo Group of Companies (HGC), la HTLN Elle était dirigée par M. Frank Osei Kwadwo DARKO faisant office de Directeur Général. Ce dernier est supervisé par M. Frank ANTWI, le Chargé des Opérations Internationales du Groupe. Ce dernier prendra

la direction de la société à partir du mois d'octobre 2015 suite à la démission de M. Frank Osei Kwadwo DARKO.

1.1.2. Activités

La HTLN est spécialisée dans le transport des hydrocarbures. Elle est aujourd'hui leader dans le domaine. Cela se justifie par la nature de sa clientèle. En effet, elle réalise ses prestations pour le compte des magnats dans le domaine de l'hydrocarbure au Niger qui sont : la Société Nigérienne des Produits Pétroliers (SONIDEP) qui, se partage avec la Société de Raffinage de Zinder (SORAZ) le monopole de la commercialisation des hydrocarbures au Niger, la société TOTAL Niger, filiale du grand Groupe français TOTAL et la société OILYBIA, filiale du Groupe libyen Libya Oil Holdings. Ses services sont aussi sollicités par la Société Nigérienne des Hydrocarbures (SONIHY).

Au niveau national, la HTLN assure pour le compte de la SONIDEP, de TOTAL et de OILYBIA l'acheminement de leurs commandes d'essence et de gasoil de la raffinerie de Zinder aux différents dépôts régionaux de la SONIDEP. Aussi ; elle assure le ravitaillement des stations-services de TOTAL, OILYBIA et SONIHY (ORYX).

Au niveau sous régional ; elle assure pour le compte de ces mêmes sociétés, le transport du jet-A1 plus communément appelé kérosène des dépôts nationaux du Bénin et du Togo au dépôt Sorey de la SONIDEP situé à Niamey.

Les récentes perspectives présagent un élargissement du champ d'activités de la HTLN. En effet, depuis Février 2016, les responsables de société nigérienne Les Grands Moulins du Sahel, spécialisé dans l'agroalimentaire sont en pourparlers avec les dirigeants de la HTLN pour définir les termes d'un futur partenariat.

1.2. Organisation

Nous aborderons successivement dans ce point l'organisation du travail et du parc automobile.

1.2.1. Organisation du travail

La structure organisationnelle de la HTLN est du type hiérarchico-fonctionnel. L'organigramme de la société (annexe 1) est caduc. En effet, l'entreprise a grandi depuis et son évolution n'a pas été portée sur l'organigramme de la société. Le staff de la société compte

actuellement onze (employés) à savoir : un Directeur Général, une Assistante Administrative, un Contrôleur Financier, un Comptable, un Chef d'Atelier, un Assistant Atelier, un Pneumaticien, un Agent des Opérations/Logistique, un Assistant Logisticien, un Agent de Suivi et exploitant OBC, un Coursier, un Manœuvre. Aussi, l'organigramme n'affiche pas le rattachement des chauffeurs et apprentis.

2.2.2. Organisation du parc automobile

A ses débuts, la société avait un parc constitué de cinquante (50) camions soient 50 tracteurs et 50 citernes (annexe 2). Le développement des activités a obligés les dirigeants à renforcer les capacités du parc. En effet, celui-ci est passé de cinquante (50) à (65) camions suite à la réception d'une commande de quinze (15) camions en novembre 2015.

Parmi les 65 camions deux sont hors d'usage. Le premier est garé suite à un problème mécanique. Les pièces requises pour le remettre en marche ont été commandées et seront livrées courant le mois de mars 2016. Le second quant à lui est calciné suite à un accident. De fait, le parc ne compte plus que 63 camions opérationnels. Ils sont affectés aux clients comme suit :

Tableau n°1 : Répartition des camions par localité et par destination

CLIENTS LOCALITES	TOTAL		OILYBIA		FLOTTE
	JET A1	DESSERTER LOCALE	JET A1	DESSERTER LOCALE	
NIAMEY	21	3	15	1	
AGADEZ		8		1	2
MARADI		2			
ZINDER		1			
DOSSO		3			
PARC					6
	21	17	15	2	8

Source : nous même

Les huit (8) camions inscrits en flotte sont des camions qui assurent le transport pour le compte de SONIDEP et SONIHY principalement. Aussi, ils sont en tant que de besoin pour faire face aux augmentations temporaires des besoins locaux de TOTAL et OILYBIA.

Par ailleurs, en février 2016, la HTLN a acquis quatorze (14) nouveaux camions dont quatre (4) « *desert trucks* » qui sont destinés à la zone désertique du pays (Agadez) et dix (10) qui seront répartis entre les autres localités. Une fois ces camions mis en service, le nombre total des camions du parc passera à soixante-dix-sept (78).

1.3. Historique du recrutement

Au démarrage de ses activités, la HTLN comptait cinquante-cinq (55) employés dont Quarante-neuf (49) chauffeurs. Cet effectif a connu une très forte hausse. Il compte, au 29 février 2016, cent quarante-un (141) employés à savoir : soixante-cinq (65) chauffeurs et leurs apprentis, neuf (9) membres du staff, et deux (2) préposés (1 manœuvre et 1 coursier). Le tableau suivant donne un aperçu de l'évolution du personnel de la HTLN de novembre 2014 à février 2016.

Tableau n°2 : Evolution du personnel de la HTLN

	2014		2015											2016		
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F
Chauffeurs	49	51	51	51	51	50	50	50	50	50	50	50	50	65	65	65
Staff et préposés	6	6	6	7	8	8	8	7	7	8	8	8	8	9	10	11
Apprentis														65	65	65
Total	55	57	57	58	59	58	58	57	57	58	58	58	58	139	140	141

Source : nous-même

Il en ressort que :

- le nombre des chauffeurs est passé de 49 à 65 soit une augmentation de 86 employés,
- le nombre des membres du staff et préposés est passé de 6 à 11 soit une hausse de 5 personnes.

Aussi, la société a recruté 65 apprentis au cours du mois de décembre 2015. Ainsi le nombre total des employés est passé de 55 à 141 soit une augmentation de 86 personnes.

Par ailleurs, la société a enclenché le recrutement de vingt-huit (28) employés (chauffeurs et apprentis). Aussi, elle projette de recruter un assistant comptable avant la fin du mois d'avril 2016.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DU TRAVAIL

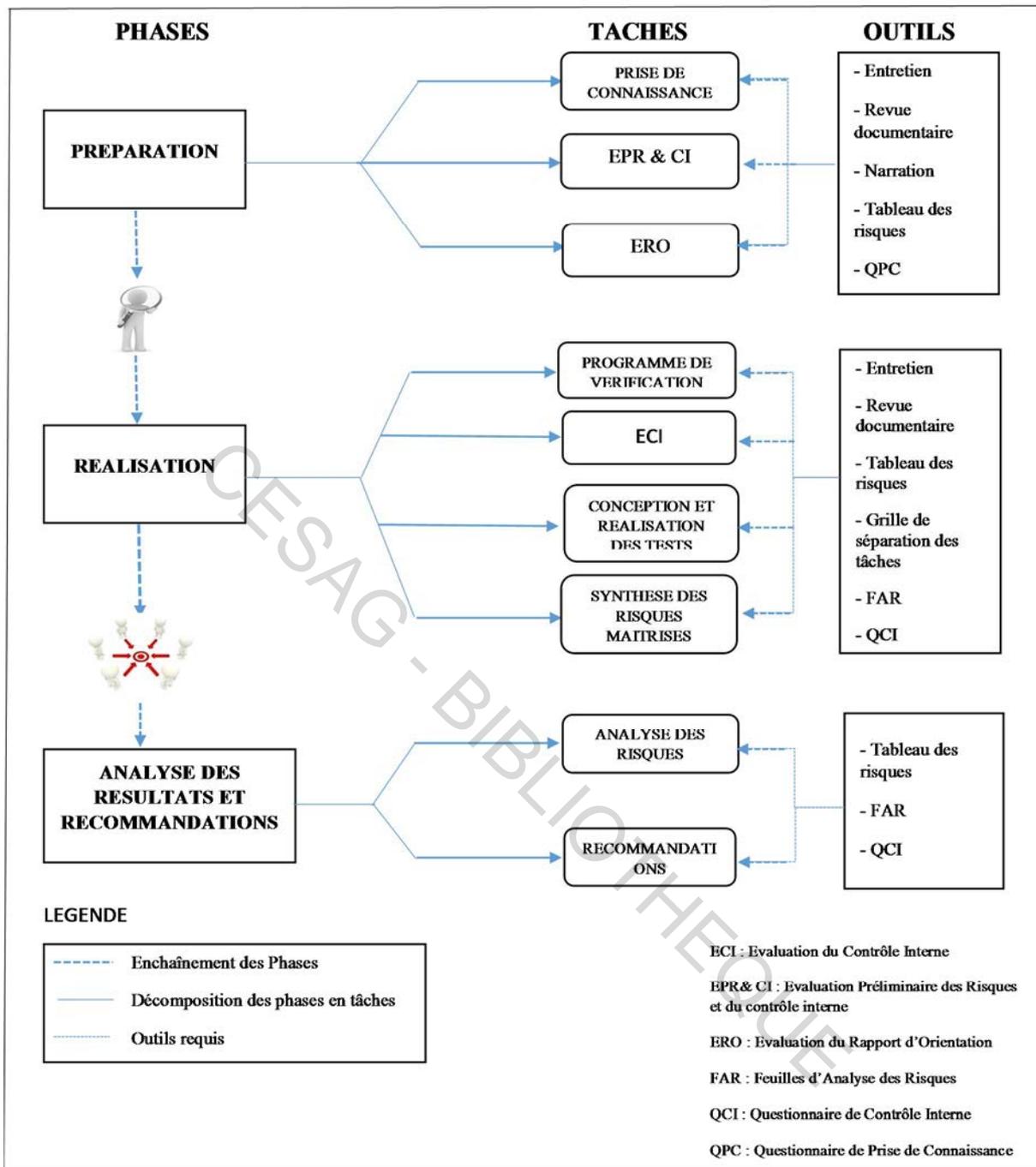
Selon Degos (2010 : 58) : « à chaque thème de recherche correspond une méthodologie adéquate ». La méthodologie est l'axe essentiel d'une démarche scientifique. Elle permet, outre de faciliter la recherche de l'étudiant, de démontrer que le chercheur a acquis une rigueur scientifique (Borges & Karyotis ; 2012 : 35).

L'audit est un examen méthodique. Sa mise en œuvre est soumise à la définition et à l'exécution d'une technique cohérente. Aussi, elle implique le contact avec une importante quantité d'informations qu'il faudra rassembler et étudier. A ce stade, le chef de la mission d'audit doit déterminer quelles vont être les techniques et outils à utiliser durant la mission (Ogien ; 2008 : 440). Ainsi, nous présenterons dans cette partie, le modèle d'analyse qui, décrit le mode opératoire et les outils de collecte et de traitement des données.

2.1. Modèle d'analyse

Comme nous l'avons dit un peu plus haut, l'audit est une succession de phases. Chacune de ses phases est constituée de tâches dont la réalisation requiert l'utilisation d'un certain nombre d'outils. Il s'agira donc à ce niveau de concevoir un schéma synoptique qui comporte ces phases ainsi que les tâches et les outils à y utiliser.

Figure n°1: modèle d'analyse



Source : nous même

2.2. La collecte des données

Cette opération consiste à recueillir ou rassembler concrètement les informations prescrites auprès des personnes ou des unités d'observation retenues dans l'échantillon (Campenhoudt & al.; 2011 : 164). Pour ce faire, il est indispensable d'identifier les outils nécessaires. Nous les avons déjà désignés dans le modèle d'analyse. Il s'agit des entretiens, de la revue documentaire, de la narration et des questionnaires.

2.2.1. Les entretiens

Ce moyen sert non seulement à collecter les informations, mais aussi à instaurer un climat de confiance avec les audités et à établir les preuves lors de la phase de vérification. Nos interlocuteurs sont les animateurs du processus de recrutement et les employés rentrant dans notre champ de travail.

2.2.2. La revue documentaire

Dans la phase amont, l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain (Kerebel ; 2009 : 19). Nous utiliserons la revue documentaire pour comprendre le sujet audité. Nous allons requérir l'organigramme, le statut, le règlement intérieur, les dossiers de recrutements, le code de travail et la convention collective interprofessionnelle.

2.2.3. La narration

La narration désigne la rédaction détaillée, écrite ou orale d'un fait ou d'un événement¹. Nous utiliserons cet outil pour décrire le processus de recrutement de la société.

2.2.4. Les questionnaires

Le questionnaire est un outil de collecte de données primaires le mieux adopté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'information qualitative et ou quantitative (Raymond & al. ; 2007: 230). Nous utiliserons deux types de questionnaire à savoir : le Questionnaire de prise de Connaissance (QPC) et le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).

¹ Site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales de France.

2.2.4.1. Le QPC/Guide de prise de connaissance

C'est un outil qui aide à structurer l'étape de familiarisation avec l'entreprise. Les réponses aux questions qui y sont inscrites permettent d'avoir une bonne compréhension de l'entreprise en général et de la matière soumise à l'audit particulièrement.

2.2.4.2. Le QCI

Le QCI permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne. Les questions qui y figurent sont formulées de sorte qu'une :

- réponse positive indique une situation favorable, c'est-à-dire que le contrôle permet de réduire les risques à niveau acceptable ; ce qui correspond à une assurance que le processus atteindra son objectif ;
- réponse négative indique une situation défavorable, c'est-à-dire que le contrôle ne permet pas de réduire les risques à un niveau acceptable ; ce qui correspond à une probabilité forte que le processus n'atteindra pas ses objectifs.

2.2.5. Le Web

Cet outil permet d'avoir accès aux informations, divers rapports et articles pouvant nous aider dans la réalisation de notre travail.

2.3. L'analyse des données

L'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration. Elle est vue comme étant le processus par lequel le chercheur élabore ses conclusions à partir des théories mobilisées, des questions émergentes et des observations empiriques (Tamboura : 2013 :44). Elle requiert l'utilisation d'outils.

2.3.1. Le tableau des risques (TARI)

Le tableau de risque est un tableau sur lequel l'auditeur mentionne les risques, les objectifs de contrôle interne associés aux différentes étapes, les bonnes pratiques et les points de contrôle. Pour Diouf (2014 : 34), ce tableau permet de découper le processus en ensemble homogène afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune.

2.3.2. La grille de séparation des tâches

Renard (2013 : 333) l'apparente à une photographie à un instant T de la répartition des tâches dans l'entreprise. Outil d'analyse des tâches par excellence, la grille d'analyse des tâches est indispensable pour analyser la structure et la séparation tâches mais aussi, et c'est notre cas, d'apprécier la charge de travail de chacun.

2.3.4. Les tests

Moyens d'investigation, les tests sont mis en œuvre pour collecter des preuves. Nous les utiliserons pour apprécier la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques. Les résultats qui en découleront constitueront des preuves d'audit.

2.3.5. Les FAR

Ce sont des documents de travail. Elles sont utilisées au niveau de l'analyse des risques. Pour Renard (2013 : 247), Il se présente aujourd'hui, comme un document normalisé, qui va conduire le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation.

2.3.6. Le diagramme d'Ishikawa

Aussi appelé diagramme cause/effet, le diagramme d'Ishikawa permettra de structurer la réflexion lors de l'analyse causale des dysfonctionnements relevés à l'occasion de nos investigations.

Etape indispensable pour la réalisation d'un travail scientifique, la méthodologie représente un repère. Cela se constate à travers le modèle d'analyse qui, apparaît comme une cartographie du cheminement du travail. Il présente non seulement les étapes mais aussi les outils à utiliser dans les phases de collecte et de traitement des données. Ces dernières représentent en filigrane le travail à accomplir. Elles requièrent le choix et l'utilisation d'outils adéquats.

Conformément au modèle d'analyse, la première phase du travail comprend trois éléments dont la prise de connaissance. Celle-ci a été présentée comme une étape de familiarisation avec la société, exercice qui nécessite une considération rétrospective et contemporaine de la société. C'est elle qui ouvre la voie vers les autres étapes du travail à savoir la phase de réalisation et l'analyse des résultats et recommandations.

Les RH sont envisagées comme l'un des socles du développement de l'entreprise. La GRH mérite par conséquent toute l'attention des dirigeants. Cette fonction de l'entreprise est avant tout une discipline. Ces racines sont ancrées profondément dans l'histoire des entreprises. Ces perspectives historiques, techniques et fonctionnelles suivent l'évolution des entreprises.

Le recrutement est la partie la plus visible de la GRH. Sa mise en œuvre est aussi contingente au développement de l'entreprise. Cela implique qu'il est soumis à des innovations et des évolutions constantes. Ainsi, son champ et ses outils se sont améliorés au fil du temps. Il est de nos jours présenté comme un processus jalonné par des étapes aussi importantes les unes que les autres et dont la mise en œuvre requiert l'utilisation des outils et techniques spécifiques.

Le processus de recrutement est exposé aux risques de diverses natures. La maîtrise de ses risques est possible à travers la réalisation d'un audit.

L'audit est une discipline vaste. Il est réalisé suivant une méthodologie à trois temps. Ses résultats sont d'un apport considérable pour les entreprises. En effet, il contribue à une meilleure maîtrise des activités. Aussi, il permet de résoudre divers problèmes organisationnels.

L'essentiel des connaissances, nécessaires à l'appréhension du recrutement et, de l'audit du recrutement et de sa mise en œuvre étant exposé de façon synthétique, la partie pratique peut alors être abordée en toute sérénité.

DEUXIEME PARTIE :
APPROCHE PRATIQUE
DE L'ETUDE

Audit du processus recrutement de la HTLN

Précédemment ; nous avons procédé à un tour d'horizon de la notion de recrutement et celle d'audit. Rappelons-le, elles constituent les notions centrales de notre thème. En outre, nous avons brossé le cadre du travail et la méthodologie du travail. L'objectif qui était visé n'est que la compréhension du sujet et la préparation du travail proprement dit.

Cette seconde partie s'appesantira sur l'audit du processus. La méthodologie définie aidant, nous procéderons à l'étude dudit processus. Cela nous amènera à présenter le processus de recrutement de la HTLN, à réaliser une étude des risques et du contrôle interne, à analyser les risques et à formuler des recommandations.

Par ailleurs, notons que l'ossature de cette partie répond plus à un besoin d'équilibre des parties qu'à la nécessité d'exposer la méthodologie de l'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT DE LA HTLN

Nous l'avons dit dans la partie théorique, l'audit commence par une prise de connaissance. Cette tâche conditionne la réussite du travail. En effet, c'est à partir d'elle que sont définies toutes les orientations possibles et c'est elle qui sert de base au discernement des risques. Et, c'est ces derniers qui sont étudiés tout au long du travail.

Dans ce chapitre, nous allons nous appesantir sur la prise de connaissance, l'orientation de la mission et l'étude des risques et des contrôles à travers ses deux sections.

SECTION 1 : PHASE DE PREPARATION

Cette section est consacrée à la prise de connaissance, à l'évaluation préliminaire des risques et du contrôle et à l'élaboration du rapport d'orientation.

1.1. Prise de connaissance

La prise de connaissance est l'étape préalable du travail. Elle doit aboutir à la familiarisation avec la HTLN en général et le processus recrutement de ladite entité en particulier. C'est à ce stade qu'on met en œuvre le Guide de Prise de Connaissance (annexe 4).

La présentation de la société réalisée dans la première partie y relève et a permis la familiarisation avec l'entité. Il nous reste donc à nous intéresser au processus recrutement. A ce propos, nous avons eu des interviews (voir guides en annexe 5 et 6) avec les responsables du processus et les employés à l'issue desquels nous avons compris que le processus de recrutement de la HTLN se déroule en trois phases : une phase de préparation, une phase de sélection et une phase de finalisation.

1.1.1. Phase de préparation

Cette étape comprend l'expression du besoin et son analyse et la diffusion du besoin. Il s'agit d'abord de préciser qui déclenche le recrutement, quand il le fait et comment il le fait. Ensuite, il sera question de décrire la manière dont le besoin identifié est traité. Enfin, on présentera les procédures de recherche et de réception des candidatures.

1.1.1.1. Expression du besoin

A la HTLN, le besoin en personnel est exprimé par la direction générale. Avant d'engager la procédure, elle requiert l'autorisation de la société mère. Pour ce faire, elle lui envoie un mail en mettant en copie tous les membres du staff.

L'autorisation étant obtenue, elle enjoint l'assistante administrative d'enclencher la phase suivante.

1.1.1.2. Analyse du besoin

Aussitôt instruite, l'assistante administrative sollicite de la société mère, la description du poste à pourvoir et le profil du candidat recherché. Ces éléments lui sont envoyés incessamment. Etant rédigés en anglais, elle procède à leur traduction.

Pour le recrutement d'un assistant, la description de poste et le profil sont adaptés par l'assistante administrative et le titulaire du poste pour lequel le recrutement de l'assistant est envisagé.

Pour le recrutement à des postes qui requièrent une adaptation du profil du groupe à la réalité du pays, le comptable est chargé d'apporter les modifications nécessaires.

Après avoir apporté les modifications nécessaires, l'assistante administrative procède à la diffusion du besoin.

1.1.1.3. Recherche de candidat

Après avoir défini les caractéristiques du poste à pourvoir et le profil recherché, l'assistante administrative rédige l'offre d'emploi correspondante. Dans la rédaction, elle tait le nom de la société ainsi que toute information susceptible de permettre l'identification de la société. Elle y porte la description du poste, le profil recherché, les documents à fournir pour la postulation (CV et lettre de motivation), la date d'expiration de l'offre et l'adresse mail de la société qui est dédiée aux recrutements. Ensuite, elle diffuse cette dernière grâce à deux canaux :

- le journal officiel et,
- le site de publication d'offres d'emploi le plus populaire du pays appelé 'Nigeremploi'.

Pour ce faire, elle leur envoie un mail pour les informer de son besoin. Ils s'entendent ensuite sur les conditions de la publication (coût, nombre de publications s'agissant du journal et durée de publication en ce qui concerne le site). Ceci étant arrêté, l'assistante administrative leur expédie l'offre par mail et requiert l'accusé de réception.

Dès la première publication, les factures correspondantes sont envoyées à la société. Elles sont reçues par l'assistante administrative qui, vérifie si elles correspondent aux stipulations convenues avant de les envoyer au service comptabilité.

1.1.1.4. Réception des candidatures

Aussitôt que l'offre est diffusée, l'assistante administrative étant chargée de la gestion des candidatures, reçoit les demandes des candidats par courrier électronique. Elle imprime le CV et la lettre de motivation des candidats et les classe dans un chrono ouvert pour la circonstance.

1.1.2. Phase de sélection

Cette phase décrit le processus de sélection. Elle comprend : le tri des candidatures, le premier entretien et la confirmation orale.

1.1.2.1. Tri des candidatures

A l'expiration de l'offre, l'assistante administrative imprime les candidatures et procède à un premier tri. Elle choisit parmi le lot de candidatures celles qui sont susceptibles de répondre aux attentes de la société. Ensuite, elle transfère les candidatures retenues à un comité ad hoc d'étude des candidatures. Ce dernier est composé de trois personnes à savoir :

- l'assistante administrative,
- le comptable, et
- le consultant en sécurité.

Les dossiers retenus sont partagés équitablement entre les membres du comité. Chaque membre tri le lot qui lui a été attribué pour retenir les candidats dont les profils correspondent le mieux à celui convoité. A l'issue de ce travail, une quinzaine de candidatures sont retenues. Ensuite, l'assistante administrative convoque les candidats à un entretien. Elle leur communique leurs dates et heures de passage.

1.1.2.2. Premier entretien

Les entretiens sont passés par un jury composé habituellement de quatre (4) personnes à savoir :

- le DG
- le Consultant en Sécurité,
- l'Assistante Administrative, et
- le Comptable.

Les entretiens sont individuels et réalisés pour partie en français et pour partie en anglais. Ils se déroulent comme selon les étapes ci-après :

- accueil et orientation des candidats par les vigiles
- présentation de la société au candidat par le jury
- présentation par le candidat de son parcours
- séances de questions au candidat (questions techniques, psychologiques, sécuritaires, environnementales et managériales) et par le candidat (sur la société)
- demande au candidat de sa prétention salariale
- remerciement

Séance tenante ; les membres du jury évaluent individuellement le candidat sur la base d'une fiche d'évaluation appelée « *Candidate interview evaluation form* » (annexe 7).

A la fin de l'entretien, le jury attribue au candidat une note correspondant à la moyenne des notes individuelles attribuées par les membres du jury. Ensuite, les candidats sont classés par ordre de mérite et, le candidat le plus méritant est retenu pour la suite du processus. Dans le cas où les membres du jury ne s'entendent pas avec lui (surtout à propos du salaire), il est remplacé par le candidat suivant sur la liste.

1.1.2.3. Confirmation orale

Quelques jours après l'entretien, le candidat retenu reçoit l'appel de l'Assistante administrative qui, lui annonce sa sélection. Subséquemment elle le félicite et l'invite pour un deuxième entretien

1.1.3. Phase de finalisation

La phase de finalisation se porte sur le deuxième entretien, l'envoi de la lettre de confirmation ; la signature du contrat et l'accueil et intégration.

1.1.3.1. Le deuxième entretien

Il s'agit d'une entrevue d'information. La séance est dirigée par le DG et l'Assistante Admirative et se déroule comme suit :

- félicitation du candidat,
- rappel au candidat de la substance du précédent entretien,
- information du candidat des critères d'évaluation,
- information sur le groupe et sur le fonctionnement de la société, et
- rappel au candidat de ses attributions.

La séance se termine par la définition de la date de prise de fonction.

1.1.3.2. Envoi de la lettre de confirmation

Après le deuxième entretien ; l'assistante administrative envoie au candidat un mail accompagné d'une lettre de confirmation (annexe 8). Elle reprend l'ensemble des modalités convenues durant le processus (conditions de travail, avantages liés au poste, salaire, date de prise de fonction). Elle est rédigée par l'assistante administrative et signée par le DG. Dans son mail, elle invite le candidat à venir signer son contrat de travail.

1.1.3.3. La signature du contrat

Le contrat rédigé en deux exemplaires par un consultant en administration du personnel est présenté à la recrue par l'assistante administrative. Ensuite, elle lui accorde un temps de lecture. Ceci étant fait, elle lui demande de signer les deux exemplaires en lui indiquant le champ réservé à sa signature. Après qu'il ait signé, l'assistante administrative lui remet un exemplaire et conserve l'autre qu'elle classe dans le chrono qui leur est dédié.

1.1.3.4. Accueil et intégration

Avant l'arrivée de la recrue, le DG enjoint l'assistante administrative de lui apprêter son bureau. Elle veille à ce que tout (ordinateur, bureau, fauteuil, fournitures) soit prêt avant son arrivée.

Le jour de la prise de fonction, l'assistante administrative accueille le nouvel employé. Elle lui remet un document appelé «*induction form* » (annexe 9) qui renseigne sur les différents postes, leurs titulaires et leurs attributions. Ensuite, elle le présente à tous les agents avant de le conduire au bureau du DG avec qui il aura une entrevue. Il s'en suivra pendant au moins une semaine, une série d'entrevue avec tous les membres du staff. A chaque rencontre, le nouvel employé est édifié sur le fonctionnement du poste concerné et la relation de son poste avec ledit poste.

1.2. Evaluation préliminaire des risques et du CI

Ici, l'objectif est d'apprécier les risques. Nous allons d'abord identifier les risques et les présenter dans le TARI et ensuite procéder à leur appréciation.

1.2.1. Conception du TARI

Le tableau des risques (annexe 10) représente notre référentiel de contrôle. Pour l'élaborer, nous sommes parti de la présentation du processus recrutement réalisée dans la partie théorique. En voici un extrait :

Tableau n°3 : Extrait du TARI

Etapes	Objectifs de contrôle interne	Risques	
Expression du besoin	Eviter les recrutements anarchiques	R01	Inopportunité du besoin
	Eviter une impasse budgétaire	R02	Insuffisance des ressources financières
Analyse précise du besoin	Bien cibler le profil requis	R03	Mauvaise description du poste
	Délimitation des attributions	R04	Non formalisation des tâches
Recherche des candidats	Recevoir les bonnes candidatures	R05	Incohérence entre l'annonce et le besoin
	Diversification des canaux de recrutement	R06	Mauvais canaux de communication
Sélection	Objectiver la présélection	R07	Présélection arbitraire
	Sélectionner le bon candidat	R08	Mauvaise sélection
	Objectiver l'entretien	R09	Biais de perception lors de l'entretien
	Bien gérer le temps des entretiens	R 10	Gaspillage de temps lors des entretiens
	Répartition adéquate des tâches	R 11	Collusion entre le candidat et un ou plusieurs membres du jury
	Promouvoir l'égalité de chance	R 12	Discrimination
	Respecter la loi et éviter les contentieux	R 13	Ecueils juridiques
Finalisation	Faciliter l'intégration de la recrue	R 14	Non adaptation
	Développer l'attrait au métier	R 15	Désistement
	Se prémunir des conséquences dommageables de l'échec du recrutement	R16	Non adéquation des compétences de la recrue avec le poste

Source : nous-même

Numérotés de R1 à R16, les risques portés sur notre TARI représentent les principaux objets de notre étude. Nous allons, dans la suite de notre travail, déterminer dans quelle mesure les contrôles en place permettent de les contrecarrer. Nous entamons cela à travers une évaluation préliminaire des risques et du contrôle interne.

1.2.2. Appréciation des risques

Pour chacun des risques identifiés, nous procédons à une évaluation des risques pour connaître leur acuité à travers une échelle à trois niveaux :

- Important (I)
- Moyen (M)
- Faible (F)

Les résultats sont consignés dans le TARI (annexe 10).

1.2.3. Evaluation des contrôle

A ce niveau d'analyse, nous envisageons d'apprécier les contrôles de façon sommaire. Cela nous amènera à distinguer les forces et les faiblesses (potentielles et réelles) du processus. Cela passe par l'analyse du tableau des risques et des informations collectées lors de la prise de connaissance. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4: Forces et faiblesses du processus

Mission: Audit du processus recrutement de la HTLN		Tableau des forces (F) et des faiblesses (f) apparentes		
Etapes	Risques	Bonnes pratiques	Evaluation	Conclusion
Expression du besoin	R 01	Gestion prévisionnelle des emplois	f	Feuille de couverture
	R 02	Budgétisation des besoins	f	Feuille de couverture
Analyse précise du besoin	R 03	Consultation des opérationnels lors de la définition du poste	f	Feuille de couverture
	R 04	Elaboration rigoureuse de fiches de poste	F	Contrôle de permanence
Recherche des candidats	R 05	Retranscription de la définition du poste et du profil recherché dans l'annonce	F	Contrôle de permanence
	R 06	Diversifier les canaux de communication	F	Contrôle de permanence
Sélection	R 07	Définition d'une procédure formelle de tri des candidatures	f	Feuille de couverture
	R 08	Evaluation des candidats	F	Contrôle de permanence
	R 09	Recours aux recruteurs aguerris	F	Contrôle de permanence
	R 10	Bonne organisation des entretiens	f	Contrôle de permanence
	R 11	Bonne répartition des tâches	f	Contrôle de permanence
	R 12	Adoption d'une attitude neutre par les évaluateurs	F	Contrôle de permanence
	R 13	Convenir des conditions salariales et de travail avec le salarié	F	Contrôle de permanence
Finalisation	R 14	Réserver un bon accueil et faciliter l'intégration du nouvel arrivant	f	Contrôle de permanence
	R 15	Enrichissement progressif du travail	F	Contrôle de permanence
	R16	Définition de mesures alternatives pour pallier aux erreurs de recrutement (formation ou adaptation du poste)	f	Contrôle de permanence

Source : nous-même

Les faiblesses identifiées seront étudiées ultérieurement. Quant aux forces qui, présumant l'existence d'un bon dispositif de contrôle, nous allons les étudier pour nous assurer que les contrôles en question ont fonctionné de façon permanente (annexe 11). Ce qui nous permettra de voir si les risques en question n'ont eu, à aucun moment, l'occasion de se faufiler dans le processus de recrutement.

Il ressort de ces contrôles que les dispositifs en question ont fonctionnés de façon permanente. Cela implique que les risques pour lesquels ils ont été mis en place sont maîtrisés. Cela nous a conduit à revoir notre rapport d'orientation dans le sens d'ôter les contrôles y relatifs qui étaient préalablement prévu.

1.3. Elaboration du rapport d'orientation

Ce document présente les objectifs et le champ de notre mission. Il se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°5 : Rapport d'orientation

RAPPORT D'ORIENTATION
Audit du processus recrutement de la HTLN
<p>Rappel des objectifs généraux de la mission</p> <p>Mettre en évidence les défaillances et les faiblesses du système de recrutement de HTLN</p> <p>Identifier le niveau de qualité du dispositif de maîtrise des risques et se prononcer sur le degré de maîtrise</p>
<p>Champ d'action : axe de travail et d'investigation (</p> <p>Processus recrutement de la HTLN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description du champ Recrutement du personnel de l'équipe dirigeante - Limites ou exclusions éventuelles du champ de l'audit Recrutement des chauffeurs
<p>Description des objectifs spécifiques d'audit (dispositifs de contrôle interne concernés par les tests d'audit)</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la gestion prévisionnelle des emplois - S'assurer de la budgétisation des besoins - S'assurer de l'existence d'une procédure formelle de traitement des candidatures - S'assurer de la bonne organisation des entretiens - S'assurer de la bonne répartition des tâches - S'assurer de l'existence de mesures permettant de pallier aux erreurs de recrutement
<p>Principaux interlocuteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tout le personnel de l'équipe dirigeante - Les animateurs du processus recrutement à savoir : l'Assistante Administrative, le Comptable, le Consultant en Sécurité et le Directeur Général

Source : nous-même

SECTION 2 : PHASE DE REALISATION

Nous nous intéresserons dans cette phase de réalisation à l'élaboration du programme de vérification, à l'appréciation du CI, à la conception et réalisation des tests et à la synthèse des risques maîtrisés.

2.1. Elaboration du programme de vérification

Le programme de vérification est élaboré à partir du rapport d'orientation. Il renferme les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs de l'audit. Il se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°6 : Programme de vérification

PROGRAMME DE VERIFICATION		FOLIO N°1/1	
AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT DE LA HTLN		02-03/2015	
Objectifs (OB)		Tâches (T)	
OB 1	S'assurer de la gestion prévisionnelle des emplois	T1	Concevoir le guide d'entretien
		T2	Tester le guide
		T3	Prendre RDV avec l'assistante administrative
		T4	Se présenter
		T5	Préciser l'objet de l'entretien
		T6	Lui remettre une copie du guide d'entretien
		T7	Lui poser la/les questions qui y figurent
OB 2	S'assurer de la budgétisation des besoins	T8	Concevoir le guide d'entretien
		T9	Tester le guide
		T10	Prendre RDV avec le comptable
		T11	Se présenter
		T12	Préciser l'objet de l'entretien
		T13	Lui remettre une copie du guide d'entretien
OB 3	S'assurer de l'existence d'une procédure formelle de traitement des candidatures	T14	Lui poser la/les questions qui y figurent
		T15	Concevoir le guide d'entretien (question fermée)
		T16	Tester le guide
		T17	Prendre RDV avec l'assistante administrative
		T18	Se présenter
		T19	Préciser l'objet de l'entretien
OB 4	S'assurer de la bonne organisation des entretiens	T20	Lui remettre une copie du guide d'entretien
		T21	Lui poser la/les questions qui y figurent
		T21	Vérifier s'il existe une procédure d'organisation des entretiens
		T22	Vérifier si elle a prévu des jury-types pour les entretiens
		T23	Vérifier si elle a défini le rôle de chaque membre du jury
OB 5	S'assurer de la bonne répartition des tâches	T24	Vérifier si elle a imparti un temps pour chaque entretien
		T25	Vérifier si elle a bien reparti le temps entre les différentes étapes de l'entretien
		T26	Se référer à la grille d'analyse des tâches
OB 6	S'assurer de l'existence de mesures permettant de pallier aux erreurs de recrutement	T26	Concevoir le guide d'entretien
		T27	Tester le guide
		T28	Prendre RDV avec l'assistante administrative
		T29	Se présenter
		T30	Préciser l'objet de l'entretien
		T31	Lui remettre une copie du guide d'entretien
		T32	Lui poser la/les questions qui y figurent

Source : nous-même

2.2. Evaluation du contrôle interne

Nous procéderons ici à une appréciation du dispositif de contrôle. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur un QCI et une grille d'analyse des tâches.

2.2.1. Conception du QCI

Nous avons structuré notre QCI autour du cadre de contrôle COSO. Il s'appesantie sur l'Environnement de Contrôle, l'Evaluation des risques, les Activités de contrôle, l'Information et Communication et le Pilotage (annexe 12).

2.2.2. Conception de la grille d'analyse des tâches

La grille de séparation des tâches quant à elle nous a permis d'avoir une vision synthétique et claire des attributions des différents animateurs du processus recrutement de la HTLN. Elle se présente comme suit :

Tableau n°7 : Grille de séparation des tâches

Entité : HTLN		Grille de séparation des tâches					Folio
Processus : Recrutement							1/1
							03/16
Objectif de contrôle interne : s'assurer d'une séparation adéquate des tâches/fonctions incompatibles.							
Tâches	AAD (1)	Comptable	DG (2)	CES (3)	SM (4)	CAP (5)	
Expression du besoin			X				
Validation du besoin					X		
Description du poste	X	X			X		
Elaboration de la fiche du poste	X	X					
Rédaction de l'annonce	X						
Contrôle de l'annonce							
Diffusion de l'annonce	X						
Réception des candidatures	X						
1 ^{er} tri des candidatures	X						
2 ^{ème} tri des candidatures	X	X		X			
Entretien avec les candidats	X	X	X	X			
Evaluation	X	X	X	X			
Elaboration du contrat de travail						X	
Accueil de la recrue	X						
Suivi de la recrue			X				
Confirmation de la recrue			X				

Source : nous-même

(1) Assistante Administrative

(2) Directeur Général

(3) Consultant en Sécurité

(4) Société Mère

(5) Consultant en Administration du Personnel

On remarque une concentration de tâches autour de l'AAD. Les tâches ne sont pas bien réparties

2.2.3. Appréciation globale du dispositif de contrôle

Il s'agit ici de porter un jugement sur la qualité du contrôle interne du processus recrutement de la HTLN. Pour ce faire nous nous contenterons d'une appréciation subjective, le QCI et la grille de séparation aidant.

Considérons les principes du CI un à un :

- Organisation : l'organigramme même de la société n'est pas à jour. En plus de cela les procédures ne sont pas formalisées. Néanmoins, les fiches des postes sont établies de façon claire ;
- Intégration : le personnel n'est pas sensibilisé à la notion de CI. Alors qu'il s'agit de la condition sine qua non à l'intégration des contrôles dans la structure et à la culture de l'entreprise. Ceci étant, on ne peut donc pas aborder les principes d'Universalité, d'Indépendance et d'adéquation.
- Permanence : bien qu'elle ne soit formalisée, la procédure de recrutement de la société est bien connue de ses acteurs.
- Information : la circulation des informations est à apprécier.
- Prévision : nous avons constaté que les prévisions ne sont faites que dans le domaine de la logistique.
- La qualité du personnel : l'ensemble des intervenants dans le processus jouissent des compétences requises pour pouvoir mener à bien les activités y relatives.

Le non-respect de ces principes nous motive à affirmer que le dispositif de contrôle interne du processus recrutement présente des défaillances graves.

2.3. Conception et réalisation des tests

Les tests sont réalisés sur la base du programme de vérification. Ils sont portés sur des feuilles de couverture (annexe 13). Nous en élaborerons six (6) étant donné que nous avons six (6) objectifs sur notre programme de vérification.

2.4. Synthèse des risques maîtrisés

Le processus de la HTLN possède des points forts, il s'agit des dispositifs de contrôle mis en places. Ainsi, ces dispositifs permettent la maîtrise des risques suivants :

- R 03 Mauvaise description du poste,
- R04 Non formalisation des tâches,
- R05 Incohérence entre l'annonce et le besoin,
- R06 Mauvais canaux de communication,
- R08 Mauvaise sélection,
- R09 Biais de perception lors de l'entretien,
- R 12 Discrimination,
- R 13 Ecueils juridiques,
- R 14 Non adaptation, et
- R 15 Désistement.

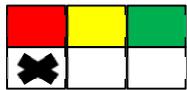
Malgré la maîtrise de la majorité des risques identifiés dans notre référentiel, force est de constater que le dispositif de contrôle interne du processus recrutement présente des défaillances graves. Nul besoin de faire une analyse détaillée pour s'en rendre compte, la lecture du QCI suffirait pour s'en rendre compte. Néanmoins, nous étudierons ces défaillances pour rechercher leurs causes et proposer les moyens de les juguler.

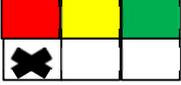
CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

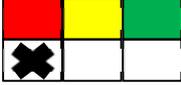
Nous avons précédemment réalisé des tests dans le dessein d'apprécier le contrôle interne et, par ricochet, identifier les risques susceptibles de compromettre le processus. Ainsi, nous avons obtenu que les risques R 01, R 02, R 07, R 10, R 11, R 16 ne sont pas maîtrisés. Ils seront analysés dans ce chapitre. Aussi, nous y développerons les solutions à mettre en œuvre pour les maîtriser et améliorer le processus.

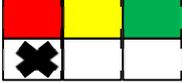
SECTION 1 : ANALYSE DES DYSFONCTIONNEMENTS

Pour l'analyse des risques, nous allons utiliser les FAR. Les causes qui y seront consignées découlent des analyses causales réalisées grâce au diagramme d'Ishikawa. La feuille de travail correspondante est présentée à la suite des FAR.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : FC n° 1	Entité : HTLN	Exercice :
	Objet de la mission : Processus recrutement	FAR n° : 1/5
Risque : R 01		
Inopportunité du besoin		
Constats/Faits :		
La société n'a pas mis en place une gestion prévisionnelle des emplois		
Causes :		
Personne ne s'en est préoccupé. Méconnaissance des enjeux y relatifs		
Conséquences (matérielles et/ou potentielles):		
Recrutements anarchiques Impact financier Impact sur l'image		
Solutions/Recommandations:		
Former les animateurs du processus à la gestion prévisionnelle des emplois S'appuyer sur la gestion prévisionnelle des emplois pour réaliser les recrutements		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : FC n° 2	Entité : HTLN	Exercice :
	Objet de la mission : Processus recrutement	FAR n° : 2/5
<p><u>Risque</u> : R 02</p> <p>Insuffisance des ressources financières</p> <div style="text-align: right;">  </div>		
<p><u>Constats/Faits</u> :</p> <p>L'entreprise n'a pas mis en place la gestion budgétaire</p>		
<p><u>Cause</u> :</p> <p>Absence de contrôleur de gestion car la direction n'a pas jugé utile de créer le poste</p>		
<p><u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles):</p> <p>Gestion à vue</p> <p>Tension de trésorerie</p> <p>Impact sur l'image de l'entreprise</p>		
<p><u>Solutions/Recommandations</u>:</p> <p>Créer le poste de contrôle de gestion et recruter un contrôleur de gestion</p> <p>Budgétiser les besoins en recrutement</p>		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : FC n° 3 et 4	Entité : HTLN	Exercice :
	Objet de la mission : Processus recrutement	FAR n° : 3/5
Risques : R 07 ; R 10		
Présélection arbitraire		
Gaspillage de temps lors des entretiens		
Constats/Faits :		
Inexistence de procédures formelles de tri des candidatures et de conduite des entretiens		
Causes :		
Le personnel n'est pas averti sur la nécessité de formaliser les procédures		
Absence d'une culture de contrôle		
Manque de procédure car la direction ne s'y est pas intéressée		
Conséquences (matérielles et/ou potentielles):		
Prolifération de risques		
Gaspillage de ressources dans le processus (temps et argent) dans le processus		
Non objectivité dans le tri des candidatures		
Recrutement inadéquat		
Souillure de l'image de l'entreprise		
Solutions/Recommandations:		
Sensibiliser le personnel sur les notions de risque et de contrôle		
Formaliser les procédures, spécifiquement celles du recrutement, dans un manuel des procédures		
Veiller au respect des procédures par les recruteurs		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : FC n° 5	Entité : HTLN	Exercice :
	Objet de la mission : Processus recrutement	FAR n° : 4/5
<u>Risque</u> : R 11 Collusion entre le candidat et un ou plusieurs membres du jury <div style="float: right; text-align: right;">  </div>		
<u>Constats/Faits</u> : Les tâches sont mal réparties		
<u>Causes</u> : Absence d'un Gestionnaire de Ressources Humaines		
<u>Conséquences</u> (matérielles et/ou potentielles): Incomplétude du processus Surcharge du personnel Collusion Souillure de l'image Compromission du recrutement		
<u>Solutions/Recommandations:</u> Créer le poste de GRH Recruter un Responsable GRH Veiller à une meilleure répartition des tâches du processus de recrutement		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Réf : FC n° 6	Entité : HTLN	Exercice :
	Objet de la mission : Processus recrutement	FAR n° : 5/5
<p>Risque : R 16</p> <p>Non adéquation des compétences de la recrue</p> <div style="text-align: right;">  </div>		
<p>Constats/Faits :</p> <p>Aucune mesure visant à faire face aux cas suivants n'a été prévue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la non adaptation de la recrue - l'incompétence de la recrue 		
<p>Causes :</p> <p>Absence d'une politique de recrutement et plus généralement de GRH</p> <p>La direction ne s'y est pas intéressée</p>		
<p>Conséquences (matérielles et/ou potentielles):</p> <p>Blocage voir arrêt des activités du poste concerné</p> <p>Ternissement de l'image de l'entreprise</p> <p>Arrêt de fonctionnement de l'entreprise</p>		
<p>Solutions/Recommandations:</p> <p>Former les animateurs du processus de recrutement</p>		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé par :

La recherche des causes potentielles de défaillance doit permettre un meilleur ciblage des problèmes et proposer les bonnes solutions. Divers outils peuvent être utilisés. Mais pour notre étude nous avons privilégié le diagramme d'Ishikawa. Les travaux réalisés sont présentés sur la feuille de travail ci-après.

Audit du processus recrutement de la HTLN

NTITE	HTLN	OBJET: AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT	REFERENCE : FOLIO: 1/1
ANALYSE CAUSALE Diagramme d'Ishikawa			
FAR N° 1 Main-d'œuvre : RAS Milieu : RAS Matière : RAS Matériel : RAS Méthode : personne ne s'en est préoccupé Pourquoi : méconnaissance des enjeux y relatifs			
FAR N° 2 Main-d'œuvre : RAS Milieu : RAS Matière : RAS Matériel : RAS Méthode : l'entreprise n'a pas de contrôleur de gestion Pourquoi : la direction n'a pas créée le poste			
FAR N° 3 Main-d'œuvre : le personnel n'est pas averti sur la question Pourquoi : absence d'une culture de contrôle Milieu : RAS Matière : RAS Matériel : RAS Méthode : absence de procédures formelles Pourquoi : la direction ne d'y est intéressée			
FAR N° 4 Main-d'œuvre : RAS Milieu : RAS Matière : RAS Matériel : RAS Méthode : l'entreprise n'a pas de contrôleur de gestion Pourquoi : la direction n'a pas créée le poste			
FAR N° 5 Main-d'œuvre : Milieu : RAS Matière : RAS Matériel : RAS Méthode : Absence d'une politique de recrutement Pourquoi : la direction n'a pas considéré la question			

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS (REC)

Précédemment, nous avons procédé à l'analyse des risques liés au processus recrutement de la HTLN. Cette section est quant à elle consacrée à la synthèse des recommandations. En effet, nous avons formulé des recommandations dans les FAR. Ces dernières en seront extraites et complétées avec les recommandations découlant de l'évaluation du contrôle interne. Nous développerons cette partie à travers deux (2) points : synthèse et hiérarchisation des recommandations

2.1. Synthèse des recommandations

Comme nous venons de lire, nous allons procéder au relevé des recommandations formulées dans les FAR. Nous les présentons à travers un classement par nature.

2.1.1. Relativement à l'expression du besoin

Pour une meilleure expression du besoin nous recommandons à la société de :

- former les animateurs du processus à la gestion prévisionnelle des emplois (REC 01),
- s'appuyer sur la gestion prévisionnelle des emplois pour réaliser les recrutements (REC 02),
- budgétiser les besoins en recrutement (REC 03).

2.1.2. Relativement à la sélection des candidats

Pour une optimisation de la phase de sélection nous recommandons à la société de :

- sensibiliser le personnel sur les notions de risque et de contrôle (REC 04),
- formaliser les procédures recrutement (REC 05),
- veiller au respect des procédures par les recruteurs (REC 06)
- créer le poste de GRH (REC 07),
- recruter un Responsable GRH (REC 08),
- veiller à une meilleure répartition des tâches du processus de recrutement (REC 09)

2.1.3. Relativement à la finalisation

Pour une meilleure finalisation du recrutement, nous proposons à la société de former les animateurs du processus de recrutement (REC 10).

2.1.4. Relativement à l'amélioration des contrôles

Pour une meilleure maîtrise des risques, nous recommandons :

- l'élaboration d'un manuel de procédures tout en s'assurant de sa diffusion, son respect et sa mise à jour quotidienne (REC 11),
- de veiller à ce que les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus de recrutement y soient prises en compte (REC 12),
- de mettre en place une procédure de remontée des informations afin que les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus de recrutement soient signalées aux personnes à même de les corriger (REC 13),
- d'élaborer des procédures de suivi des corrections apportées au système de contrôle interne (REC 14),
- la déclinaison d'une politique de recrutement tout en s'assurant de la cohérence des objectifs du recrutement avec les objectifs généraux de la société (REC 15),
- d'élaborer une cartographie des risques (REC 16),
- de veiller à une meilleure répartition des tâches (REC 17),

2.2. Hiérarchisation des recommandations

A ce stade les recommandations sont présentées par destination.

Tableau n°8 : Hiérarchisation des recommandations

PRIORISATION	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLES
Immédiat	REC 03	DG
	REC 04	DG
	REC 05	DG
	REC 06	DG
	REC 09	DG
	REC 11	DG
	REC 15	DG

Audit du processus recrutement de la HTLN

	REC 16	DG
	REC 17	DG
Court terme	REC : 01	DG
	REC 02	DG/AADM
	REC07	DG
	REC 08	DG
	REC 10	DG
	REC12	DG
	REC 13	DG
	REC 14	DG

Source : nous-même

Les recommandations formulées ci-dessus constituent un moyen d'amélioration du processus recrutement de la HTLN. Dès lors, la hiérarchisation qui en est faite représente un référentiel que les responsables indiqués doivent considérer. Ce faisant, ils s'assureront aussi de la réalisation des recrutements dans les meilleures conditions.

Tout au long de ce chapitre nous avons étudié le processus de recrutement de la HTLN. Parti de la présentation du processus, autrement dit des activités réalisées lors des recrutements à la HTLN, nous avons terminé par la formulation des recommandations. Cela a nécessité un examen des risques et des contrôles existants. Ce travail a été concluant car il a permis d'une part de porter un jugement sur le processus et d'autre part d'orienter nos travaux vers les risques susceptibles de compromettre les recrutements en affectant le processus. Ce sont ces risques qui ont fait l'objet de l'analyse causale et c'est sur eux que se porte l'essentiel des recommandations.

Par ailleurs, les recommandations faites ne contribueront à faire échec aux risques et à garantir les futurs recrutements que si les destinataires s'y intéressent et les exécutent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENARALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le travail que nous venons de finaliser entre dans le champ de l'audit social. Le vocable "social" renvoie à la société qui est un lieu où se côtoient des êtres humains. C'est ce qu'une entreprise, une société en miniature.

En effet, dans une entreprise cohabitent des hommes et des femmes qui, œuvrent pour son développement et sa survie dans le monde des affaires. Milieu changeant, où la moindre erreur peut s'avérer fatale, le monde des affaires guide les orientations des entreprises, en particulier dans le choix de leurs personnels. Ce processus de choix appelé recrutement, a lui-même évolué au fil du temps. Il a suivi l'évolution de la condition des hommes au travail qui, elle aussi a suivi et continue de suivre les mutations réglementaires et conjoncturelles du monde des affaires.

L'histoire des mondes des affaires est, par ailleurs, marquée par divers crises et scandales. Ces événements ont induit plus de vigilance de la part des agents économiques, ce au niveau mondial. L'une des manifestations de cette prise de conscience générale est l'audit qui, était devenu obligatoire.

Jadis, l'audit ne s'intéressait qu'aux aspects comptables et financiers. De nos jours, il embrasse toutes les activités de l'entreprise d'où ses nombreuses facettes. Ainsi, l'audit du recrutement n'en est qu'une facette. Malgré cette pluralité, l'audit se réalise selon une méthodologie dont les étapes sont pratiquement identiques. Les divergences en la matière sont d'ordre théorique et dues essentiellement à l'existence de plusieurs regroupements d'auditeurs dont les objectifs diffèrent selon le domaine de spécialité. C'est ainsi qu'on distingue l'approche des auditeurs externes, l'approche des auditeurs internes, l'approche des auditeurs qualité, etc. C'est selon l'approche des auditeurs internes que nous avons réalisé notre travail qui, passé au crible affiche que le dispositif de contrôle interne du processus recrutement présente des lacunes graves.

Quand bien même, les contrôles en place suffisent pour contrecarrer bien des risques. A propos de ces derniers, nous avons constaté que :

- les pratiques habituelles de la HTLN en matière de recrutement ont permis la maîtrise de certains risques à savoir : mauvaise description du poste, non formalisation des tâches, incohérence entre l'annonce et le besoin, mauvais canaux de communication, mauvaise sélection, biais de perception lors de l'entretien, discrimination, écueils juridiques, non adaptation, désistement ;
- que certains risques pèsent sur la société. Il s'agit des risques suivants : inopportunité du besoin, insuffisance des ressources financières, présélection arbitraire, gaspillage de

temps lors des entretiens, collusion entre le candidat et un ou plusieurs membres du jury,
non adéquation des compétences de la recrue

C'est ainsi nous avons réalisé une analyse causale afin de comprendre les causes et les implications des risques non maîtrisés. Fort des résultats de cette analyse nous avons proposé des mesures qui, pour peu qu'elles soient implémentées permettront de faire échec à ces risques et par ricochet assureront la maîtrise des recrutements. Pour cet effet, il est important que les responsables de la société y veillent.

Par ailleurs, notons que la HTLN exerce depuis plus d'un an et qu'elle compte 141 employés. Ces derniers se côtoient au quotidien ; Chacun travaillant non seulement pour faire avancer la société mais aussi pour son intérêt personnel voir égoïste (recherche de reconnaissance, quêtes de primes et promotions, etc.). Ainsi se heurtent les convoitises au risque d'engendrer des conflits internes. Face à cette éventualité qui, à tous égards, compromettrait la bonne marche des activités, n'est-il pas opportun d'envisager un audit du climat social ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. A. Gavand, Le recrutement : Enjeux, outils ; meilleures pratiques et nouveaux standards, Eyrolles, Paris, 558p, 2013.
2. B. Grand, B. Verdalle, Audit comptable et financier, Economica, Paris, 111p, 2006.
3. B. Pigé, Audit et Contrôle Interne, EMS, Paris , 319p ; 2009.
4. Borges, C. Karyotis, Réussir le mémoire des écoles de commerce, Gualino, Paris, 120p, 2012
5. C. Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, Gualino, Paris, 256p ; 2015.
6. D. Ogien, Comptabilité et Audit Bancaires, Dunod, Paris, 532p, 2008.
7. F. Benchemam, G. Galindo, Gestion des Ressources Humaines, Gualino, Paris, 191p , 2015.
8. F. Bernard & al., Contrôle Interne, Maxima, Paris, 331p, 2013.
9. F. Bernard Malo, Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel, Outils pour développer les compétences du professionnel, PUQ, 349p, 2011.
10. F. Cocula, Introduction Générale à la Gestion, Dunod, Paris, 126p, 2014.
11. G. Lejeune, J-P. Emmerich, Audit et commissariat aux comptes : à jour des normes d'exercice professionnel, Gualino, France, 329p, 2007.
12. G. Madou, Le recrutement et la Gestion du Personnel dans les Petites Entreprises, Puits Fleuri, Hericy, 219p, 2002.
13. IFACI, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne, IFACI, Paris, 238p, 2012.
14. IFACI, Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit interne, Eyrolles, Paris, 107p, 2013
15. J. Brillman, J. Hérard, Les meilleures pratiques de management ; Editions d'organisation, Paris, 609p , 2006.
16. J. Igalens, J.M. Peretti, Audit Social Meilleurs pratiques, méthodes, outils, Eyrolles, Paris, 158p, 2008.
17. J. Igalens, M. Jortas, La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel, Editions EMS, Paris, 153p, 2010
18. J. Renard, Théorie et Pratique de l'Audit Interne, Eyrolles, Paris, 441p, 2013.
19. J-D. Darsa, Les risques opérationnels de l'entreprise, un environnement toujours plus risqué ?, Gereso, Le mans, 267p, 2013.

20. J-G. Degos, Méthodes de recherche en comptabilité pour thèses et mémoires, e-thèque, Paris, 96p, 2010.
21. L. Braquet, L'essentiel pour comprendre la mondialisation, Gualino, Paris, 163p, 2014.
22. L. Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino, Paris, 124p, 2015.
23. L. Rouleau, Théorie des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, PUQ, Québec, 270p, 2007.
24. L.V. Campenhoudt, R. Quivy, J. Marquet, Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 262p, 2011
25. M. Barry, Audit Contrôle Interne, Cabinet Mamadou Barry, Dakar, 371p, 2009.
26. M. Jonquieres, M. Joras, Glossaire de l'audit du social, Editions EMS, Paris, 139p, 2015.
27. O. Lemant, L'audit interne, 75p, e-theque,,2003.
28. P. Kerebel, Management des risques, Eyrolles, Paris, 187p, 2009.
29. P. Moulette, O. Roques, Gestion des Ressources Humaines, Dunod, Paris, 162p ,2014.
30. P. Schick & al., Audit interne et référentiels de risques, Dunod, Paris, 368p, 2014.
31. R. Perrotin, F. Soulet de Brugière, Le manuel des achats : Processus, Management ; Audit, Eyrolles, Paris, 423p, 2007.
32. R-A Thietart & al., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 586p, 2007
33. Y. Mougine, Les nouvelles pratiques de l'audit du management QSEDD, afnor ; Paris, 244p, 2008.

MEMOIRES ET THESES

1. B.N. Tamboura, Mémoire de fin d'études, Maîtrise des risques liés au processus comptable d'une entreprise : cas du CCVA, Centre Africains d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar, 104p, 2013.
2. Mr. A. Ziani, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Le rôle de l'Audit Interne dans l'Amélioration de la Gouvernance d'entreprise : Cas Entreprises Algériennes, Université Abou Bekr Belkaïd, Algérie, 264p, 2014.
3. N. Diouf, Mémoire de fin d'études, Evaluation des risques opérationnels liés au processus comptable : cas de la LMDG, Centre Africains d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar, 80p, 2014.

4. O. Herrbach, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Université des Sciences Sociales-Toulouse I, Toulouse, 384p, 2000.
5. S. Zakari Assoumane, Mémoire de fin d'études, Audit fiscal de la SOGEPAL : cas de la Taxe sur la Valeur Ajoutée et de l'Impôt sur le Revenu retenu à la source sur traitements et salaires, Centre Africains d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Dakar, 71p, 2015.

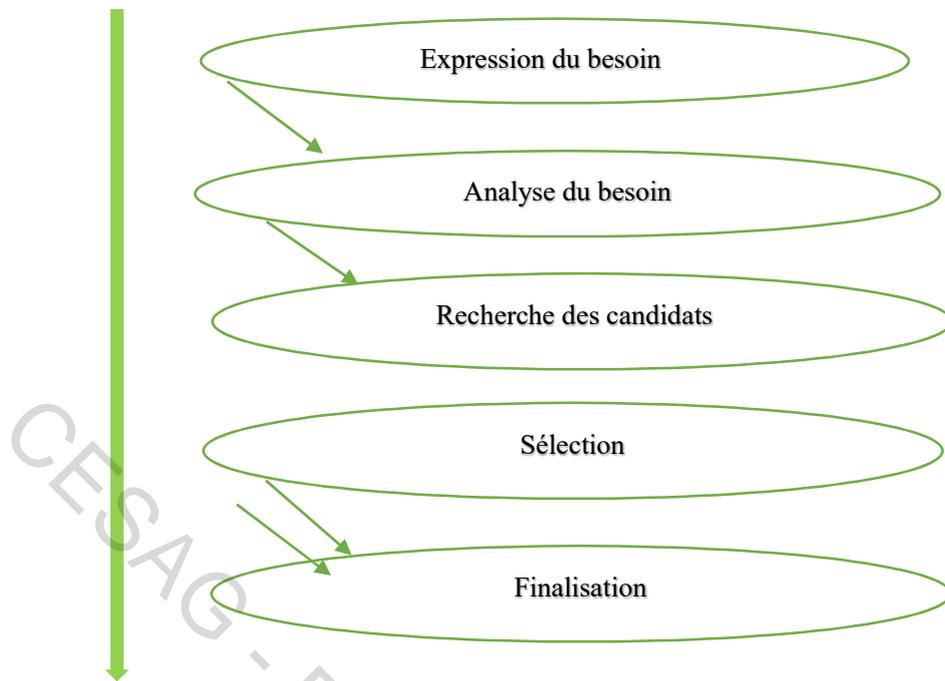
SITES INTERNET

1. Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (Page consultée le 7 avril 2016). Définition de la narration, [En ligne], Adresse URL : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/narration>
2. Wikipédia (page consultée le 06/04/16). Audit Social. [En ligne]. Adresse URL : https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Audit_social
3. Petite-entreprise.net. (Page consulté le 06/04/2016). Définition de l'audit. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.petite-entreprise.net/P-2884-84-G1-définition-l-audit-externe.html>.
4. Petite-entreprise.net. (Page consulté le 06/04/2016). Définition de l'audit interne. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.petite-entreprise.net/P-2679-87-G1-définition-l-audit-interne.html>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

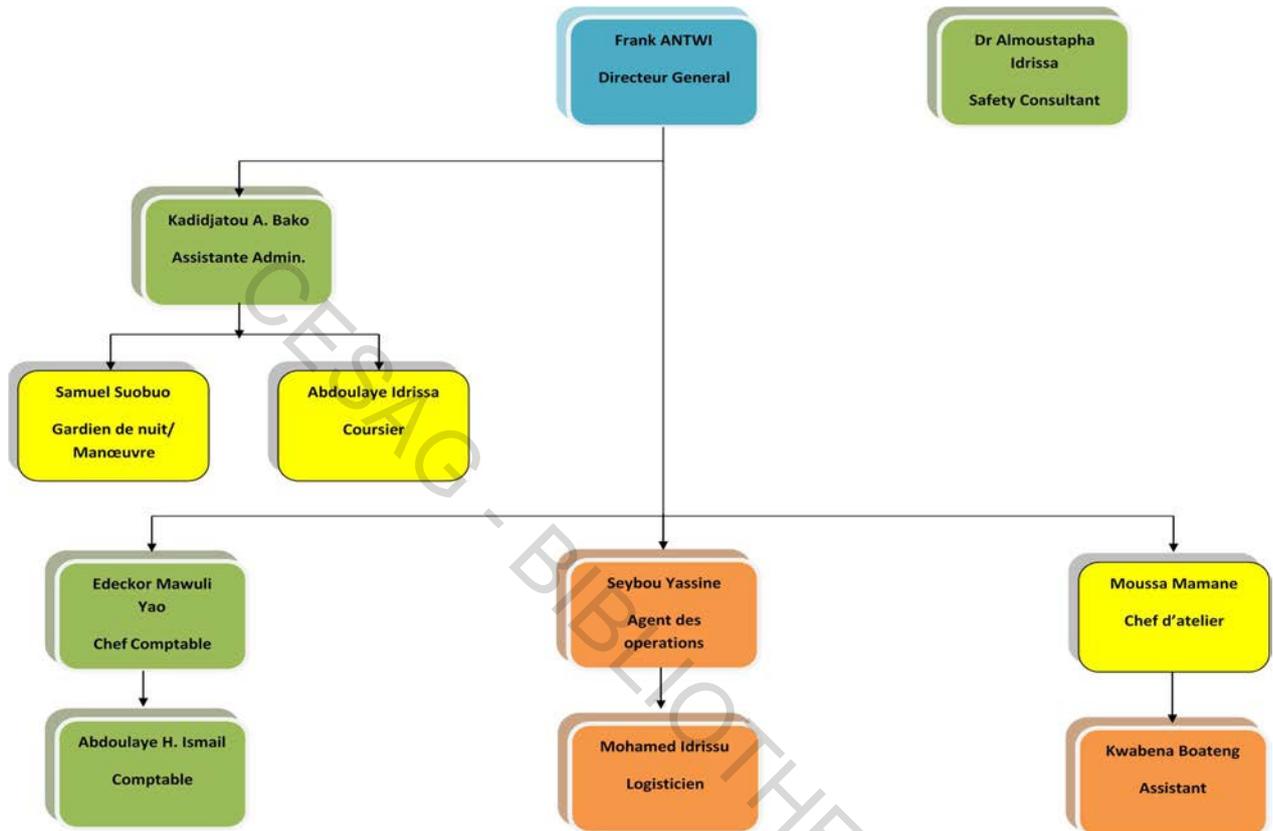
ANNEXES

Annexe 1 : Schéma du processus de recrutement



Source : nous-même

Annexe 2 : Organigramme de la HTLN



Source : Administration HTLN

Annexe 3 : Aperçu du garage/parking de la HTLN



Source : Administration HTLN

Annexe 4 : Guide de Prise de Connaissance

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Objectif : <i>Avoir une vue d'ensemble de l'entité</i>	REF	OBSERVATIONS
Présentation de l'entité		
Localisation (adresse et coordonnées)		Niamey, quartier Yantala Haut, Rue YN-1.
Historique		<p>Année de création : 2013</p> <p>Date d'immatriculation : 2013</p> <p>Capital initial : 50 000 000</p> <p>Date de démarrage des activités : novembre 2014</p> <p>Premier DG : M. Frank Osei Kwadwo DARKO (novembre 2014-septembre 2015)</p> <p>Deuxième DG : M. Frank ANTWI (décembre 2015-aujourd'hui).</p>
Activités, produits et services		Transport des hydrocarbures
Clients, bénéficiaires et/ou usagers ;		SONIDEP TOTAL OILYBIA SONIHY
Organisation		Hiérarchico-fonctionnelle cf. organigramme)
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance		Société-Mère
Contrôles antérieurs effectués		N/A
Evénements marquants, actualité		<p>Démission du Dr Kofi SAPONG</p> <p>Pourparlers avec les responsables de la société les Grand Moulins du Sahel pour le transport de céréales</p>

Audit du processus recrutement de la HTLN

		Acquisition de 14 nouveaux camions en février 2015
Identité des principaux responsables		Dr Kofi SAPONG
Principaux concurrents		Position de leader. Seule société formelle de transport des hydrocarbures
Documents à obtenir		
Organigramme		OK
Manuel de procédures		N/A
Textes (création, organisation, fonctionnement) et réglementation applicable.		OK
Statuts et règlement intérieur.		OK
<i>Autres</i>		<p align="center">Evolution Parc automobile</p> <p>Au démarrage : 50 Opérations 2014 : 0 Opérations 2015 : 15 Opérations 2016 : 14</p> <p align="center">Evolution RH</p> <p>Au démarrage : 55 Actions 2014 : 02 Actions 2015 : 82 Actions 2016 : 02</p> <p>Perspectives : recrutement Assistant Comptable</p>

Annexe 5 : Guide d'entretien de prise de connaissance (recruteurs)

ENTITE	HTLN	OBJET : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT	REFERENCE
ETABLIE PAR : NOUS- MEME			FOLIO : 1/1
24/02/16			
GUIDE D'ENTRETIEN DE PRISE DE CONNAISSANCE			
Interlocuteurs			
<ul style="list-style-type: none"> - Assistante Administrative - Comptable - Consultant en Sécurité 			
Tâches			
1	Concevoir le questionnaire		
2	Tester le questionnaire		
3	Prendre RDV		
4	Réaliser l'entretien		
Questionnaire			
1	Pouvez-vous me décrire le processus de recrutement de la société ?		
2	Quel est votre rôle dans le processus ?		
3	Existe-t-il une procédure formelle qui décrit ledit processus ?		
4	Si oui, à quand remonte sa mise à jour ?		
5	Est-elle connue de tous ceux qui interviennent dans le processus ?		
6	Est-elle appliquée ?		
7	Que pensez-vous du processus ?		

Annexe 6 : Guide d'entretien de prise de connaissance (Employés)

ENTITE	HTLN	OBJET : AUDIT DU PROCESSUS RECRUTEMENT	REFERENCE
ETABLIE PAR : NOUS-MEME			FOLIO : 1/1
24/02/16			
GUIDE D'ENTRETIEN DE PRISE DE CONNAISSANCE			
Interlocuteurs			
<ul style="list-style-type: none"> - Chef du Service Opérations - Chef Atelier - Chef comptable - Technicien OBS 			
Tâches			
1	Concevoir le questionnaire		
2	Tester le questionnaire		
3	Prendre RDV		
4	Réaliser l'entretien		
Questionnaire			
1	Depuis quand travaillez-vous pour la société ?		
2	Comment avez-vous pris connaissance de l'offre qui vous a conduit à votre poste ?		
3	Vous souvenez-vous du contenu de l'annonce?		
4	Si oui, pouvez-vous me la décrire ?		
5	Pouvez-vous m'en dire plus à propos de la procédure de candidature ?		
6	Pouvez-vous me décrire le processus de votre recrutement ?		
7	Que pensez-vous du processus en question?		

Annexe 7 : Candidate interview evaluation form

Candidate's Name: _____ Date: _____

Interviewed By: _____

Scoring

Candidate evaluation forms are to be completed by the interviewer to rank the candidates overall

qualifications for the position. Under each heading the interviewer should give the candidate a numerical rating and write specific job related comments in the space provided. The numerical rating

system is based on the following:

5 – Exceptional 4 – Above Average 3 – Average 2 – Satisfactory 1 – Unsatisfactory

Educational Background – Does the candidate have the appropriate educational qualifications or training for this position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Prior Work Experience – Has the candidate acquired necessary skills or qualifications through past work experiences?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Technical Qualifications/Experience – Does the candidate have the technical skills necessary for this position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Administrative and budgetary experience: financial planning, staff supervision, management of resources – Does the candidate demonstrate the knowledge of these areas necessary for this position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Leadership Ability – Did the candidate demonstrate the leadership skills necessary for this position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Customer Service Skills – Did the candidate demonstrate the knowledge and skills to create a positive customer experience/interaction necessary for this position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Communication Skills – How were the candidate’s communication skills during the interview?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Candidate Enthusiasm – How much interest did the candidate show in the position?

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Overall Impression and Recommendation – Final comments and recommendations for proceeding with this candidate.

Rating: 1 2 3 4 5

Comments:

Annexe 8 : Modèle lettre de confirmation

Niamey le 30 Juin 2015

A

Monsieur x

Objet : Lettre d'embauche

Monsieur x

Suite à notre interview du 30 mai 2015 nous avons le plaisir de vous annoncer que votre candidature pour le poste y a été retenue.

Cet engagement sera matérialisé sous forme d'un contrat à durée indéterminée qui commence à prendre effet à compter du 1^{er} Aout 2015 assorti d'une période d'essai de trois (03) mois. Il est régi par la convention collective (à préciser) sous l'autorité du Directeur Pays ou vous aurez les responsabilités suivantes :

- ✓ Etre proactif par l'élaboration des stratégies visant à rendre les opérations des véhicules de l'entreprise rentables.
- ✓ Assurer et faciliter le déplacement et les formalités administratives (transit, douanes, polices, gendarmerie) aux camions et aux chauffeurs, à la frontière et en circulation.
- ✓ Gérer et assurer les relations avec les clients et les destinataires pour les opérations de chargement / déchargement.
- ✓ Contrôler tous les bulletins de livraison de retour / factures - vérification croisée des quantités chargées et déchargées, évaluer les pertes et dommages durant le transit
- ✓ Fournir les factures / feuilles de route pour le département des comptes à la facturation des clients
- ✓ Programmer/Planifier les sorties de camions
- ✓ Procéder à l'évaluation de la performance des chauffeurs
- ✓ Coordonner régulièrement les activités des chauffeurs sur le transit
- ✓ Maintenir les relations avec les clients (recueillir les plaintes, évaluer la satisfaction, etc..)
- ✓ Planification du portefeuille de Cargo
- ✓ Œuvrer pour l'obtention de contrats de transport, négocier les prix, effectuer des mises à jour quotidien
- ✓ Rechercher et fournir la documentation/information sur le transport routier de cargo
- ✓ Coordonner les chargements de fret
- ✓ Sécurisation des factures, bon de sortie, permis, bordereaux d'expédition, etc.

Audit du processus recrutement de la HTLN

Votre salaire mensuel s'élèvera à un montant z (z) F CFA net.

Merci de nous retourner dans les plus brefs délais un exemplaire de la présente lettre, avec votre signature précédée de la mention manuscrite lue et approuvée.

Nous vous souhaitons la bienvenue dans nos équipes et vous prions de recevoir, **Monsieur x**, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Fait à Niamey en deux exemplaires.

Pour HIPPO TRANSPORT LTD NIGER

Frank ANTWI

Annexe 9 : Induction form

HIPPO TRANSPORT LIMITED -NIGER

INDUCTION TRAINING FOR NEW EMPLOYEE

NAME OF EMPLOYEE:

PHONE:

PREVIOUS WORK:

DATE :

DEPARTMENT	CHECKLIST	TREATED (√)	NOT TREATED (√)
SAFETY	Emergency procédure		
	Personal Protective Equipment		
	Accident Reporting		
	Security		
	Use of equipments, tools		
	House Keeping		
	Fire évacuations		
	First Aid		
	Daily routine check on Trucks		
	Defensive Driving		
	Smoking area Policy		
Consultant : Dr. Almoustapha Idrissa		Sign:	
ADMINISTRATION	Organizational Structure		
	Dress code		
	Absentism		
	Training & Development		
	Salaries		
	CNSS		
	Ethics		
	Grievances procedure		
	Discipline procedure		
	Communication		
	Appraisals		
	Vacations		
	Lateness to work		
	Organizational Culture		
Mme Kadidjatou Abdou Bako		Sign:	
FINANCE	Daily operational report		
	Claim procedure		
	Meeting deadlines		
	Important of receipts		
	Payment of Salaries		
	Payment of CNSS		

Audit du processus recrutement de la HTLN

	Road expenses		
	Fon De Garantie		
	Pump Bascule		
	R.F.A.		
	Purchase Order		
	Insurance		
	Fuel requisition		
Mr. Ismail Abdoulaye Harouna		Sign	
OPERATIONS	Fleet of Trucks		
	Trading partners		
	Routine inspection on truck		
	Field reports		
	Detained trucks		
	Distribution of truck		
	Dispatch of Trucks		
	Procedure for Maintenance		
	Report on returned trucks		
	Check truck in transit		
	Truck documentation		
	Driver's Licenses		
	Report Shortages		
	Raising freight		
	Tracking device		
Mr. Seybou Yassine		Sign	
DIRECTION GLE	Historical Background		
	Work procedure		
	Dress code		
	Reporting		
	Appraisal		
	Discipline Process		
	others		
Mr. Frank ANTWI		Sign	

Annexe 10 : Tableau des risques (TARI)

Mission: Audit du processus recrutement de la HTLN						
Etapes	Objectifs de contrôle interne	Risques	Evaluation	Points de contrôle	Bonnes pratiques	
Expression du besoin	Eviter les recrutements anarchiques	R01	Inopportunité du besoin	I	S'assurer de la gestion prévisionnelle des emplois	Gestion prévisionnelle des emplois
	Eviter une impasse budgétaire	R02	Insuffisance des ressources financières	I	S'assurer de la budgétisation des besoins	Budgétisation des besoins
Analyse précise du besoin	Bien cibler le profil requis	R03	Mauvaise description du poste	I	S'assurer de la consultation des opérationnels lors de la définition des postes	Consultation des opérationnels lors de la définition du poste
	Délimitation des attributions	R04	Non formalisation des tâches	M	S'assurer de l'élaboration rigoureuse de fiches de poste	Elaboration rigoureuse de fiches de poste
Recherche des candidats	Recevoir les bonnes candidatures	R05	Incohérence entre l'annonce et le besoin	M	S'assurer de la retranscription de la définition du poste et du profil recherché dans l'annonce	Retranscription de la définition du poste et du profil recherché dans l'annonce
	Diversification des canaux de recrutement	R06	Mauvais canaux de communication	I	S'assurer de l'utilisation de plusieurs canaux de communication	Diversifier les canaux de communication
Sélection	Objectiver la présélection	R07	Présélection arbitraire	I	S'assurer de l'existence d'une procédure formelle de tri des candidatures	Définition d'une procédure formelle de tri des candidatures
	Sélectionner le bon candidat	R08	Mauvaise sélection	I	S'assurer que les candidats sont évalués	Evaluation des candidats
	Objectiver l'entretien	R09	Biais de perception lors de l'entretien	M	S'assurer que les recruteurs sont aguerris	Recours aux recruteurs aguerris
	Bien gérer le temps des entretiens	R 10	Gaspillage de temps lors des entretiens	M	S'assurer de la bonne organisation des entretiens	Bonne organisation des entretiens
Sélection	Répartition adéquate des tâches	R 11	Collusion entre le candidat et un ou	I	S'assurer de la bonne répartition des tâches	Bonne répartition des tâches

Audit du processus recrutement de la HTLN

(suite)			plusieurs membres du jury			
	Promouvoir l'égalité de chance	R 12	Discrimination	I	S'assurer que les évaluateurs adoptent une attitude neutre	Adoption d'une attitude neutre par les évaluateurs
	Respecter la loi et éviter les contentieux	R 13	Ecueils juridiques	I	S'assurer que la recrue est consentante aux conditions salariales et de travail	Convenir des conditions salariales et de travail avec le salarié
Finalisation	Faciliter l'intégration de la recrue	R 14	Non adaptation	M	S'assurer que le nouvel arrivant est bien accueilli et mis en condition d'exercer son travail	Réserver un bon accueil et faciliter l'intégration du nouvel arrivant
	Développer l'attrait au métier	R 15	Désistement	M	S'assurer de l'enrichissement progressif du travail	Enrichissement progressif du travail
	Se prémunir des conséquences dommageables de l'échec du recrutement	R16	Non adéquation des compétences de la recrue avec le poste	M	S'assurer de l'existence de mesures permettant de pallier aux erreurs de recrutement	Définition de mesures alternatives pour pallier aux erreurs de recrutement (formation ou adaptation du poste)

Annexe 11 : Tableau de contrôle de permanence

Mission: Audit du processus recrutement de la HTLN	Tests de permanence		
	Objectif : S'assurer que les contrôles identifiés ont fonctionnés de façon permanente		
Dispositifs	Modalités d'exécution des tests	Résultats	Conclusions
Les personnes qui interviennent habituellement dans le processus elles qualifiées	Requérir le CV des membres du jury et vérifier disposent tous d'une solide expérience en recrutement	Trois (3) des quatre membres du jury disposent de compétences avérée en recrutement. Le quatrième qui n'a pas un background dans le domaine intervient pour évaluer les candidats sur des questions liées à la gestion	Force avérée
Les attributions des postes à pourvoir sont clairement définies dans des fiches de poste	Requérir et comparer les descriptions des postes des membres du staff de la société à celles envoyées par la société.	Les fiches des postes sont élaborées à partir de celles envoyées par la société-mère.	Force avérée
Toutes les annonces sont rédigées sur la base des fiches de poste et des profils recherchés	Requérir et rapprocher les fiches des postes des membres du staff et les annonces diffusées lors des recrutements y relatifs	Les annonces diffusées reprennent fidèlement les informations relatives aux postes concernés	Force avérée
Les candidats sont évalués lors des recrutements	Requérir les dossiers des candidats ayant passé l'entretien de sélection pour le poste du Chargé des opérations et du Chef d'atelier, et par vérifier si chaque dossier comporte quatre (4) fiches d'évaluation dûment remplies	Tous les 28 dossiers obtenus comportent des fiches d'évaluation dûment remplies	Force avérée
Adoption d'une attitude neutre par les recruteurs lors des différents recrutements	Demandé aux membres du staff si les recruteurs leurs ont posé des questions en relation avec leurs ethnies, penchants sexuel et politiques, idéologies.	Tous les interviewés ont répondu par la négative	Force avérée

Audit du processus recrutement de la HTLN

Les candidats sont informés des conditions de travail et salariales relatives au poste en question	Demander aux membres du staff si les membres du jury les ont informés de leurs prétentions salariales, s'ils les ont informés des conditions de travail relatives aux postes convoités et s'ils ont acceptés ces conditions préalablement à la signature du contrat	Les conditions salariales et de travail ont été communiqués aux intéressés et arrêtées suite à leurs consentements	Force avérée
Diversification des canaux de communication lors différents recrutements sont les mêmes	Requérir les copies des offres publiées lors des recrutements et vérifier s'ils ont été diffusés par le biais de Nigeremploi et du journal Le Sahel	Toutes les offres ont été diffusées par le biais de Nigeremploi et du journal le Sahel	Force avérée
Enrichissement progressif du travail dans la phase d'intégration	Demander aux membres du staff comment ont évolué les demandes d'information de leurs interlocuteurs le premier mois de leurs prises de fonctions	La demande d'information a évolué graduellement. Le DG accompagne la recrue jusqu'à son autonomisation	Force avérée

Annexe 12 : Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Mission: Audit du processus recrutement de la HTLN		Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)			
Eléments	Contrôles	Oui	Non	N/A	Commentaires
Environnement de contrôle	La direction a-t-elle décliné une politique de recrutement?		X		
	Les besoins en recrutement sont-ils budgétisés?		X		
	La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant?	X			
	Le personnel qui intervient dans le processus de recrutement est-il sensibilisé à la nécessité de l'existence de contrôles au sein de ce processus?		X		
	Les personnes qui interviennent dans le processus sont-elles qualifiées?	X			
	Existe-t-il un manuel de procédures?		X		
Evaluation des risques	Les objectifs du processus de recrutement sont-ils définis et formalisés?		X		
	Ces objectifs sont-ils cohérents avec les objectifs généraux de la HTLN?			X	
	Existe-t-il une cartographie des risques?		X		
	Est-elle mise à jour périodiquement?			X	
Activités de contrôle	Existe-t-il une procédure écrite qui décrit le processus de recrutement?		X		
	Est-elle connue?			X	
	Est-elle périodiquement mise à jour?			X	
	Est-elle appliquée?			X	
	Les rôles des personnes intervenant dans le processus y sont-ils définis?			X	
	Les tâches incompatibles sont-elles séparées?		X		
	Les besoins en recrutement sont-ils analysés avant leur diffusion?	X			
	Les opérationnels sont-ils associés à cette analyse?		X		
	Les attributions des postes à pourvoir sont-elles clairement définies dans des fiches de poste?	X			
	Les annonces sont-elles rédigées sur la base des fiches de poste et des profils recherchés?	X			
	Existe-il une procédure écrite de tri des candidatures?		X		
	A-t-elle prévu une grille d'évaluation des candidats?		X		
	Est-elle connue?			X	
	Est-elle périodiquement mise à jour?			X	
	Est-elle appliquée?			X	
	Les candidats sont-ils évalués?	X			
	Le sont-ils sur des bases identiques et objectives?		X		

Audit du processus recrutement de la HTLN

Activités de contrôle (suite)	L'évaluation garantie-t-elle la compétence du candidat?		X		
	Existe-t-il une procédure écrite de conduite des entretiens?		X		
	Est-elle connue?			X	
	Est-elle périodiquement mise à jour?			X	
	Est-elle appliquée?			X	
	A-t-elle prévue les modalités d'évaluation des candidats?			X	
	Les candidats sont-ils informés des conditions de travail et salariales relatives au poste en question?	X			
	Existe-t-il une procédure écrite d'accueil et intégration?		X		
	Est-elle connue?			X	
	Est-elle périodiquement mise à jour?			X	
	Est-elle appliquée?			X	
Information communication	Les canaux de communication sont-ils clairement définis?	X			
	Permettent-ils une bonne diffusion de l'offre d'emploi?	X			
	Permettent aux potentiels candidats d'accéder à toutes les informations relatives au poste à pourvoir?	X			
Pilotage	Existe-t-il des procédures de suivi et d'évaluation du CI du processus de recrutement ?		X		
	Les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus de recrutement font-elles l'objet d'une formalisation?			X	
	Les faiblesses identifiées à l'occasion de la mise en œuvre des procédures de suivi et d'évaluation du contrôle interne du processus de recrutement sont-elles signalées aux personnes à même de les corriger?			X	
	Existe-t-il des procédures de suivi des corrections apportées au système de contrôle interne?			X	

Annexe 13 : Feuilles de couverture

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 1/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture d'entretien	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit S'assurer de la gestion prévisionnelle des emplois</p>	
<p>Modalités d'exécution et personnes contactées Concevoir le guide d'entretien Tester le guide Prendre RDV avec l'assistante administrative</p> <p>Plan de l'entretien Se présenter Préciser l'objet de l'entretien Lui remettre une copie du guide d'entretien Lui poser la/les questions qui y figurent</p> <p>La société a-t-elle mis en place une gestion prévisionnelle de l'emploi ?</p>	
<p>Résultats de l'entretien Non, la société n'a pas mis en place une gestion prévisionnelle de</p>	<p>Les recrutements interviennent pour faire face à l'augmentation du volume de travail ou pour combler un vide constaté.</p>
<p>Conclusions La société n'a pas mis en place une gestion prévisionnelle des emplois</p>	<p>Impossibilité d'apprécier l'opportunité du besoin</p>
<p>Rédacteur :</p> <p>Le :</p>	

Audit du processus recrutement de la HTLN

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 2/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture d'entretien	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit S'assurer de la budgétisation des besoins</p>	
<p>Modalités d'exécution et personnes contactées Concevoir le guide d'entretien Tester le guide Prendre RDV avec le comptable</p> <p>Plan de l'entretien Se présenter Préciser l'objet de l'entretien Lui remettre une copie du guide d'entretien Lui poser la/les questions qui y figurent</p> <p>Les besoins sont-ils portés au budget de l'année concernée ?</p>	
<p>Résultats de l'entretien Non.</p>	Absence d'un système de gestion budgétaire
<p>Conclusions Les besoins ne sont pas budgétisés</p>	Possibilité que les recrutements impactent négativement sur la situation financière de la société
<p>Rédacteur : Le :</p>	

Audit du processus recrutement de la HTLN

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 3/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture d'entretien	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit S'assurer de l'existence d'une procédure formelle de traitement des candidatures</p>	
<p>Modalités d'exécution et personnes contactées Concevoir le guide d'entretien (question fermée) Tester le guide Prendre RDV avec l'assistante administrative</p> <p>Plan de l'entretien Se présenter Préciser l'objet de l'entretien Lui remettre une copie du guide d'entretien Lui poser la/les questions qui y figurent</p> <p>Existe-t-il une procédure formelle de tri des candidatures?</p>	
<p>Résultats de l'entretien Non</p>	
<p>Conclusions La société n'a pas formalisé le processus de tri des candidatures.</p>	La présélection est faite sur la base du jugement des membres du jury
<p>Rédacteur : Le :</p>	

Audit du processus recrutement de la HTLN

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 4/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit S'assurer de la bonne organisation des entretiens</p>	
<p>Modalités d'exécution Vérifier s'il existe une procédure d'organisation des entretiens Vérifier si elle a prévu des jury-types pour les entretiens Vérifier si elle a défini le rôle de chaque membre du jury Vérifier si elle a imparti un temps pour chaque entretien Vérifier si elle a bien reparté le temps entre les différentes étapes de l'entretien</p>	
<p>Résultats Il n'existe pas une procédure formelle d'organisation des entretiens.</p>	<p>Le jury est constitué selon la disponibilité des agents. Il n'y a donc pas de jury-type. Au cours de l'entretien, les membres du jury prennent la parole à tour de rôle pour échanger avec le candidat. Cela n'est pas soumis à un quelconque ordre. La durée des entretiens varie en fonction des candidats.</p>
<p>Conclusions Les entretiens ne sont pas bien organisés.</p>	
<p>Rédacteur : Le :</p>	

Audit du processus recrutement de la HTLN

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 5/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture de test	Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer de la bonne répartition des tâches	
Modalités d'exécution Se référer à la grille d'analyse des tâches	
Résultats L'assistante administrative intervient dans toutes les étapes et y joue des rôles cruciaux. Immixtion du comptable au niveau de l'analyse du besoin	
Conclusions Les tâches sont mal réparties	
Rédacteur : Le :	

Mission : Audit du Processus recrutement de la HTLN	Programme de vérification	Réf : 6/6
--	----------------------------------	------------------

Feuille de couverture d'entretien	Commentaires
<p>Objectifs de contrôle/audit S'assurer de l'existence de mesures permettant de pallier aux erreurs de recrutement</p>	
<p>Modalités d'exécution et personnes contactées Concevoir le guide d'entretien Tester le guide Prendre RDV avec l'assistante administrative</p> <p>Plan de l'entretien Se présenter Préciser l'objet de l'entretien Lui remettre une copie du guide d'entretien Lui poser la/les questions qui y figurent</p> <p>Quelles mesures avez-vous prévu pour faire face aux situations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - quand une recrue n'arrive pas se familiariser avec son poste ? - quand une recrue n'a pas réellement les compétences requises par le poste ? 	
<p>Résultats de l'entretien Aucune mesure visant à faire face à ces situations n'a été prévue</p>	
<p>Conclusions Inexistence de mesures permettant de pallier aux erreurs de recrutement</p>	
<p>Rédacteur : Le :</p>	

