

Audit - Notre méthodologie

L'exemple d'un audit pour une collectivité locale



A) De l'audit individuel à l'audit global des Ressources Humaines

- **Enjeux et logique de l'audit**

L'audit RH est un examen professionnel qui consiste en une expertise impartiale aboutissant à un constat sur l'état des compétences professionnelles d'une personne donnée.

L'audit RH constitue aussi un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes suivant les référentiels des métiers et des compétences (de la fonction publique en l'occurrence). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit permet de mener par la suite les actions adéquates dans le but de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

L'audit RH est un processus systématique, indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du « système cible » satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

De manière plus générale, l'audit RH consiste aussi à écouter les différents acteurs pour comprendre et faire évoluer le système RH en place. Il s'agit spécifiquement d'effectuer l'examen de la validité, conformité et sincérité des divers éléments constatés (formation, déroulé de carrière, comportement...), support de l'analyse d'adéquation.

Un audit indépendant doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :

- Déterminer la conformité des éléments du système de gestion RH (référentiel activités/compétences transverses) aux exigences spécifiées et préétablies.
- Déterminer l'aptitude de la personne auditée à atteindre les objectifs spécifiés.
- Donner la possibilité aux audités d'améliorer leurs compétences et leur efficacité, sous forme de recommandations.

Il faut veiller à ce que l'audit ne devienne pas :

- Une occasion de considérer les relations interservices de façon subjective.
- Une surveillance déguisée.
- Une occasion de régler ses comptes.

Plus précisément l'angle d'approche mise en œuvre par le Cabinet AXAD reposera sur :

- **Les contrôles sur pièces**

Le contrôle sur pièces à l'examen/évaluation de l'ensemble des documents internes permettant le positionnement de la personne auditée dans son statut, son grade, son échelon, sa fonction, ses activités, ses objectifs et ses réalisations. Ainsi il est clair que cette méthode permet à la fois, d'avoir toutes les pièces mais assurent une exactitude des données.

• L'observation physique

Cette procédure consiste à se rendre sur place, d'aller en contact avec les différentes personnes et services concernés. L'auditeur doit constater de manière visuelle l'exercice de la fonction et la mise en œuvre des certaines compétences identifiées en action.

• Les sondages

L'avantage du sondage c'est qu'il est possible de l'utiliser pour des situations différentes à partir de critères significatifs et représentatifs mais non exhaustifs permettant de valider l'essentiel de ce qui doit être acquis pour l'exercice efficient d'une fonction donnée.

Il s'agit de récolter suffisamment d'éléments probants appropriés pour permettre d'exprimer une conclusion pertinente en fonction de l'objectif de l'audit.

Les normes exigent que suffisamment d'éléments probants appropriés soient obtenus.

Elles stipulent que « La question de savoir si suffisamment d'éléments probants ont été réunis est fonction de la qualité de ces éléments ».

Meilleurs sont les éléments probants, moins il en faut. Les éléments probants permettant de procurer un « niveau d'assurance élevé » sont obtenus par différents moyens et de différentes sources, tel qu'il est mentionné ci-dessous.

Les éléments probants sont de l'information recueillie et utilisée comme fondement factuel pour préparer des observations et tirer des conclusions par rapport aux objectifs de l'audit.

Ils fournissent des raisons de croire qu'une affirmation particulière est vraie en donnant des arguments convaincants à l'appui d'un fait ou d'un point.

À ce titre, ce sont les éléments probants qui doivent étayer le contenu de l'audit, y compris les descriptions et toutes les observations menant à des recommandations, et les conclusions de l'audit.

• Éléments probants principaux

Les éléments probants principaux sont l'information que l'auditeur collecte directement. Ils peuvent prendre les formes suivantes :

- **Éléments probants physiques** (comme une observation directe si possible par exemple).
- **Éléments probants documentaires** (tels que l'examen de documents, l'exploration de données...).
- **Preuves testimoniales** (entretiens, groupes de discussion, opinions d'expert).
- **Éléments probants analytiques** (des statistiques par exemple).

B) Le référentiel des activités et des compétences du CNFPT, support du sondage

Ce qu'il désigne et ce qu'il permet : il décline les activités/compétences qui peuvent être partagées par d'autres métiers et d'autres familles professionnelles. Il permet à la collectivité de contextualiser un emploi de référence à son organisation et de définir ses fiches de poste.

Le référentiel des activités transverses a été établi par le CNFPT en s'appuyant sur la Nomenclature des Spécialités de Formation (NSF) du Conseil National de l'Information Statistique (INSEE).

L'audit RH par sondage permettra de constater et d'évaluer les éléments essentiels, légitimes et structurants de la fonction des cadres A à partir du référentiel des activités et des compétences.

Nous nous appuyerons sur les activités/compétences transverses aux cadres A (supérieurs) et plus particulièrement ceux qui mettent en jeu la dimension managériale et d'encadrement, fonction transversale liée à l'organisation et à l'ensemble des familles professionnelles, soit :

a) Domaine générique : Assistance – études

Domaine spécifique 1 : Assistance à la définition des orientations stratégiques d'une politique publique

- Savoir : traduire les orientations et les priorités politiques en plans d'action ou en projets.
- Savoir-faire : orientations et priorités des élus.

b) Domaine générique : Conduite de projet et pilotage d'opérations ou de chantiers

Domaine spécifique 2 : Conduite de projet

- Savoir : planifier les étapes du projet et la mobilisation des ressources (humaines, techniques, financières).
- Savoir-faire : méthodes de conduite de projets.

c) Domaine générique : Organisation – encadrement

Domaine spécifique 3 : Définition et pilotage d'un projet d'organisation

- Savoir : réaliser un diagnostic organisationnel.
- Savoir-faire : management par projets et par objectifs.

Domaine spécifique 4 : Définition et pilotage d'un projet de direction ou de service

- Savoir : mobiliser son équipe autour d'un projet de service.
- Savoir-faire : principe et mode d'animation du management.

Domaine spécifique 5 : Encadrement de direction(s)/service(s)

- Savoir : animer des réunions de services.
- Savoir-faire : techniques d'animation et pilotage des équipes, techniques de conduite de réunion.

d) Domaine générique : Gestion budgétaire et Financière

Domaine spécifique 6 : Élaboration et suivi du budget

- Savoir : Notions de comptabilité analytique.
- Savoir-faire : renseigner des outils de pilotage et de suivi (tableaux de bord).

e) Domaine générique : Gestion des ressources humaines

Domaine spécifique 7 : Pilotage et optimisation des ressources humaines

- Savoir : analyser les besoins d'évolution en compétences.
- Savoir-faire : concepts de métiers, d'emplois et de postes, démarche de GPEEC, référentiel activités-compétences.

Domaine spécifique 8 : Pilotage et optimisation des ressources humaines

- Savoir : participer à l'élaboration du plan de formation.
- Savoir-faire : principes d'analyse des besoins de formation.

f) Domaine générique : Evaluation - contrôle qualité

Domaine spécifique 9 : Evaluation des projets et politiques publiques

- Savoir : participer à la définition des critères et indicateurs d'évaluation en regard des objectifs du projet.
- Savoir-faire : méthodes d'évaluation de la performance.

g) Domaine générique : Relation à l'utilisateur

Domaine spécifique 10 : Organisation de l'information des usagers

- Savoir : animer des réunions d'information.
- Savoir-faire : technique de conduite de réunion.

h) Domaine générique : Information - communication - concertation

Domaine spécifique 11 : Promotion de l'action publique et mise en œuvre des outils de communication

- Savoir : organiser des événements Principes d'organisation événementielle.
- Savoir-faire : techniques et outils d'information et communication.

Domaine spécifique 12 : Concertation et démocratie participative

- Savoir : dispositifs et méthodes de participation des habitants.
- Savoir-faire : animer des réunions de concertation et des débats.

i) Domaine générique : Santé et sécurité au travail

Domaine spécifique 13 : Organisation et mise en œuvre d'un dispositif de contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail

- Savoir : contribuer à la réalisation et à la mise à jour du document unique de sécurité.
- Savoir-faire : réglementation en vigueur en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

j) Domaine générique : Sécurité des usagers

-Domaine spécifique 14 : Organisation et mise en œuvre des dispositifs de sécurité aux usagers

- Savoir : définir des procédures et des consignes de sécurité à l'intention des usagers.
- Savoir-faire : procédures en matière de prévention des risques, établir le plan de charge lié à l'application, des règles et consignes de sécurité aux usagers.

C) Le Bilan d'Evaluation de la Valeur Professionnelle, outil central de l'audit RH

Au centre de l'audit RH avec pour périphérie l'analyse de documents et données, et l'observation terrain, le Bilan d'Evaluation de la Valeur Professionnelle, audit individuel des savoirs, savoirs faire et savoir être du cadre A.

a) Une réunion collective

Il s'agit, si possible, d'informer les personnes auditées de l'objectif visé (avec ses limites de confidentialité souhaitée par le Maire) et de la méthode employée afin de réduire les craintes injustifiées et de favoriser la participation de chacun. Les renseigner sur la procédure d'entretien, la collecte de documents, les observations sur le terrain...

b) Les entretiens proprement dit

Il s'agit de définir un moment, une date qui permettra à la fois, après avoir analysé les documents et données, de rencontrer la personne auditée et de mettre en œuvre l'observation terrain (visite équipements et/ou chantiers, participation à une réunion par exemple...).

L'entretien, effectué en terrain neutre hors bureau de l'audité, est un entretien avec questions semi fermées à fermées et ouvertes qui permettra à fois de rechercher des réponses précises à des questions précises tout en donnant l'occasion à l'audité de s'exprimer librement sur son parcours et ses souhaits d'évolutions.

Les questions semi fermées et fermées sont élaborées en se basant sur le sondage extrait du référentiel activité/compétences du CNFPT, avec les 14 points identifiés ci-dessus.

L'audité sera amené à passer le test de comportement dit APP (Analyse du Profil Personnel) de Thomas International qui lui sera restitué oralement le jour de l'entretien (avec possibilité d'une remise de rapport écrit).

L'entretien et le test de comportement permettront clairement de croiser souhaits d'évolutions et capacités comportementales pour bien identifier les potentialités, le potentiel évolutif de chacun des audités.

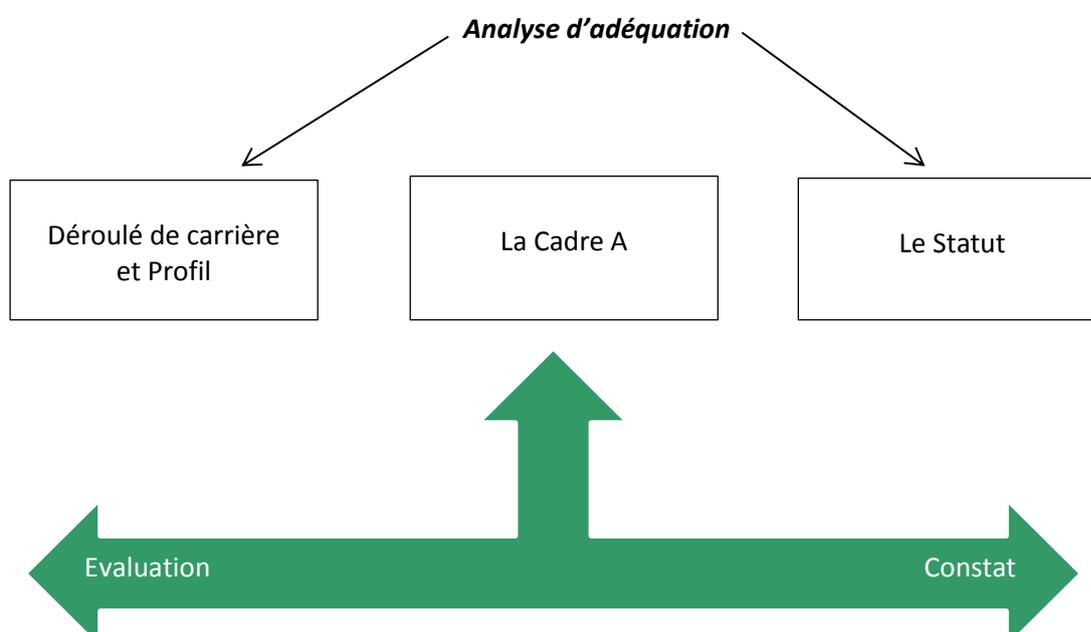
c) Le processus d'évaluation et d'analyse d'adéquation Valeur

Professionnelle/Statut

Il s'agira sur la base :

- Du niveau de formation (initiale et continue),
- Des expériences passées (préalables à la nomination) et présentes (réalisation des objectifs),
- Des savoir-faire en action et des savoir-être (les 14 points sondés, observations terrain),
- Des qualités comportementales (entretien et test de comportement), des potentialités,
- Des documents/données,

De valider l'adéquation de la valeur professionnelle globale actuelle au niveau statutaire présent tout en analysant la validité de l'adéquation passée, au moment de la nomination dans la fonction et le statut.



D) Notre intervention

De façon synthétique, notre intervention peut se schématiser de la façon suivante :

- **Points avec le Maire** : objectifs et choix des options (réunion d'information, observations terrain...)
- **Réunion d'informations** avec les personnes concernées
- **Collecte des documents** /données
- **Organisation des entretiens** et observations terrain
- **Elaboration des rapports** individuels
- **Elaboration du rapport d'audit RH** avec les préconisations
- **Restitution orale** au Maire et les adjoints concernés
- **Accompagnement** de la mise en œuvre des préconisations

Restitution

- **Les rapports individuels** : chaque personne auditée fera l'objet d'un dossier complet et approfondi reprenant les différents points abordés, une analyse de la valeur professionnelle et un avis étayé sur l'adéquation profil/statut.
- **Le rapport d'audit RH** : une restitution écrite globale et synthétique sur les différentes personnes auditées avec mise en perspective avec les objectifs du Maire et mise en avant de nos préconisations en matière de Gestion des Ressources Humaines.
- **La restitution orale et commentée** : une rencontre avec le Maire et les adjoints concernés sera organisée pour commenter les rapports individuels et le rapport d'audit RH, et répondre aux questions des uns et des autres.

Prolongement de l'audit RH

Après avoir validé nos préconisations avec le Maire et les adjoints concernés, il s'agira d'envisager l'éventuelle poursuite de notre intervention sur des chantiers nouveaux qui pourront découler de nos analyses communes, avec par exemple :

- **La prise en compte des entretiens déjà effectués** par l'adjointe au Maire chargée des Ressources Humaines, pour se forger une vision d'ensemble et prévisionnelle.
- **L'élargissement des Bilans d'Evaluation de la Valeur Professionnelle aux autres cadres**, notamment intermédiaires.
- **L'accompagnement au changement** : nouveaux bâtiments/ locaux et nouvelles fonctionnalités internes.
- **Les besoins en formation**.
- **Les recrutements** : internes (évolution de carrière) et externes (recrutements de nouveaux collaborateurs).