

Module : Audit social

1. Introduction :

L'audit réservé initialement au domaine comptable et financier, le terme d'audit a été progressivement transposé au périmètre social de l'entreprise.

Comme toute fonction, la fonction RH est appelée à évaluer ses activités en rapport aux objectifs et stratégie de l'entreprise.

2. Qu'est-ce que l'audit au sens général :

Un audit est une analyse menée par un ou plusieurs experts, avec un œil impartial et si possible indépendant, sur un aspect précis de l'entreprise. L'auditeur va évaluer, investiguer, mais aussi vérifier et contrôler des éléments précis.

En général on peut dire que l'audit est un examen, une vérification, un contrôle, une assurance de l'information comptable, financière et extra-financière établie par une personne indépendante en vue d'exprimer une opinion motivée sur cette information (Jonquière & Joras, 2015) (Obret & Mairesse, 2007).

Selon l'ISO 19001, l'audit est "un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits".

Dans son acception générale, l'audit est un ensemble de techniques qui permettent d'analyser et d'évaluer un aspect précis de l'entreprise. Il doit conduire à poser un diagnostic, qui lui-même doit servir de base pour définir des préconisations et des propositions d'amélioration.

De manière simplifiée, un audit est un outil d'amélioration permettant à une entreprise de faire émerger ses lacunes, mais aussi ses points forts. L'auditeur doit aider l'entreprise à prendre conscience de ses problématiques pour lui permettre de mettre en place des actions correctives ou d'amélioration.

3. Qu'est-ce que l'audit social ?

L'audit social peut se définir par une procédure d'observation, d'analyse et d'évaluation, dont l'objectif est d'identifier les points forts et les points faibles de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Plusieurs définitions de l'audit social sont données, nous proposons les plus retenues.

Une première définition synthétique de l'audit social a été proposée par (STEPHENS,1970) pour qui " l'audit social est l'analyse des politiques, programmes et pratiques d'une organisation, et l'évaluation de leur efficacité et leur efficacité ".

Mais cette définition ne précise pas suffisamment la méthode utilisée et les différentes étapes que l'auditeur doit parcourir.

Guerrero (2008) propose la définition suivante : l'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines.

Cette démarche permet de diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à reformuler les recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'elle donne des moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

Raymond Vatie : Promoteur de l'audit social en France

Il considère l'audit social comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

Cette définition de **Raymond Vatie** est plus axée sur la méthodologie de l'audit.

Pierre Candau :

Il définit l'audit social « comme une démarche d'investigation (recoupements, témoignage, preuves...), d'observation, d'analyse, et d'évaluation (réel vs souhaité), reposant sur des référentiels explicites et utilisant des techniques permettant :

- ✓ **D'abord, d'identifier les problèmes** induits par l'emploi du personnel, les contraintes sous forme de coûts et de risques,
- ✓ **Ensuite, de diagnostiquer les causes** des problèmes décelés et à en évaluer l'importance,
- ✓ Enfin, à **aboutir à la formulation de recommandations** ou de propositions d'action.

Tandis que J-M. (Peretti, Ressources humaines, 2013) définit l'audit social comme une « démarche d'examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines ».

Si on se réfère à **la norme ISO 19011** dans le référentiel IAS version 2006, l'audit social est défini comme étant un « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.* ».

3.1 Conclusion définition notion audit social :

De manière plus précise, **l'audit social est réalisé dans le but de vérifier que les pratiques mises en place par l'entreprise en matière de droit du travail, de protection sociale et de ressources humaines sont en conformité avec les dispositions légales et/ou conventionnelles.** L'audit social consiste ainsi à analyser différents éléments comme la convention collective, les contrats de travail, le climat social, la gestion des compétences, les

bulletins de salaire ou la santé et la sécurité au travail, dans l'objectif d'évaluer les risques juridiques, de prévenir les conflits sociaux et d'établir un plan d'actions.

Un audit social est un processus d'évaluation systématique des politiques, pratiques et performances sociales d'une entreprise. Il englobe divers aspects tels que les ressources humaines, la sécurité, le droit du travail et l'engagement des employés.

4. Finalités de l'audit pourquoi l'audit :

L'audit social est un outil stratégique utilisé par les entreprises pour plusieurs raisons importantes. L'audit social répond à plusieurs besoins, dont les plus importants sont

4.1 Un besoin de conformité :

De manière plus précise, l'audit social est réalisé dans le but de vérifier que les pratiques mises en place par l'entreprise en matière de droit du travail, de protection sociale et de ressources humaines sont en conformité avec les dispositions légales et/ou conventionnelles.

L'audit social permet à la gouvernance de l'entreprise de s'assurer de la conformité de ladite entreprise aux normes en vigueur, mais également du respect de sa stratégie pour tous les aspects qui concernent le *champ social*.

Cette vérification permet de s'assurer que les actions mises en place atteignent bien les objectifs souhaités. Si ce n'est pas le cas, l'audit va permettre d'orienter les axes d'amélioration.

L'audit garantit que les dispositions prévues par l'organisation sont conformes :

- ✓ Aux référentiels choisis (normes, système de management intégré)
- ✓ Aux exigences légales et réglementaires qui régissent l'activité de l'entreprise

4.2 Un besoin d'anticipation et d'évaluation :

Parce que l'audit social constitue un outil d'anticipation et de prévention des risques sociaux, Avant la mise en place de cette dernière, les différents audits permettent de faire un "état des lieux" de la situation de l'entreprise et d'ainsi réajuster la gouvernance au besoin.

Tout d'abord, il permet d'évaluer l'efficacité des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

L'audit social permet ainsi d'identifier les pratiques "à risque" de l'entreprise, que ce soit sur le plan social ou juridique, d'améliorer l'efficacité de sa gestion des ressources humaines et de mesurer et améliorer le climat social. En somme, il permet de prévenir (les difficultés futures) et de guérir (les problématiques actuelles).

4.3 Conclusion préliminaire des finalités de l'audit :

De manière plus spécifique, l'**audit social** consiste pour une entreprise à faire **analyser sa politique de ressources humaines**.

- ✓ L'audit social peut être réalisé à **titre correctif**, lorsque l'employeur souhaite améliorer des pratiques RH qui ne semblent pas fonctionner, ou en cas de conflits et de dégradation du climat social dans l'entreprise. Elle peut être réalisé pour remédier à une problématique particulière ou une situation de conflit.

- ✓ L'audit social d'une entreprise peut être réalisé à **titre préventif**, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Il évalue alors l'efficacité des pratiques de l'entreprise, puis la mise en œuvre des éventuelles préconisations de l'auditeur. Cet audit peut être réalisé pour prévenir certains risques potentiels.

5. Spécificité de l'audit :

L'audit porte sur un système et non sur une personne. L'auditeur intervient pour vérifier la conformité, il ne cherche pas les écarts.

1. Le champ d'action qui est le volet social : c'est un sujet très sensible,
2. L'utilisation des méthodes et techniques voire scientifiques difficilement applicable à des sciences sociales
3. L'absence d'obligation légale

6. La différence : l'audit social de l'audit RH ?

La distinction entre l'audit social et l'audit RH réside dans leurs domaines d'évaluation et leurs objectifs spécifiques.

L'audit social englobe à la fois les aspects sociaux et les pratiques RH de l'entreprise. Il évalue l'impact des décisions sociales et RH sur les salariés, la culture organisationnelle et le fonctionnement global de l'entreprise. Il se concentre sur la santé organisationnelle, l'engagement des employés, la diversité et l'inclusion, entre autres.

Par contre, l'Audit RH se concentre principalement sur les pratiques et politiques RH de l'entreprise. Son objectif est d'analyser en profondeur la conformité de l'entreprise avec ses obligations légales, fiscales et sociales. Il évalue les impacts juridiques, fiscaux, sociaux et organisationnels des activités RH de l'entreprise.

En résumé, bien que l'audit social et l'audit RH partagent des points communs, tels que l'évaluation des pratiques RH, ils diffèrent dans leur portée et leurs objectifs. L'audit social élargit la perspective pour inclure les dimensions sociales et organisationnelles, tandis que l'audit RH se concentre sur la conformité légale et fiscale des pratiques RH.

7. Les différents types d'audit :

Il existe différents types d'audit sociaux, lesquels permettent de balayer l'ensemble des pôles en lien avec la matière sociale.

Néanmoins, avant de définir l'ensemble des types d'audit social, parcourons les autres types d'audit.

De manière générale, on compte cinq grands types d'audits :

- ✓ **L'audit comptable et financier**, qui a pour objectif de contrôler l'authenticité des comptes d'une entreprise ;

- ✓ **L'audit préalable à une situation de changement** (réorganisation de l'entreprise, fusion-acquisition, etc.) ;
- ✓ **L'audit stratégique** : L'audit stratégique consiste en un audit complet de l'organisation. L'audit stratégique consiste ainsi à apprécier la pertinence et l'efficacité de des choix stratégiques.
- ✓ **L'audit interne**, qui a pour objectif la compréhension d'une situation particulière au sein d'une entreprise (en cas de conflits, par exemple), pour en tirer des recommandations et des pistes d'amélioration.

Est une auto-évaluation souvent effectuée par un membre de l'équipe d'une entreprise. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'introspection, qui a pour but de contribuer à l'amélioration continue de ses processus et de ses pratiques organisationnelles.

- ✓ **L'audit externe** : L'audit externe implique généralement l'engagement d'une société de conseil externe spécialisée dans l'audit social. Ces consultants apportent leur expertise et leur objectivité pour évaluer les pratiques en matière de ressources humaines de l'organisation.

7.1 Autre typologie des audits :

Il existe autres classifications des audits :

7.1.1 Audit de conformité :

Tout comme l'audit a commencé par vérifier l'exactitude des données comptables et leur conformité à la loi, une certaine forme de l'audit social consiste à examiner si la loi et les règlements sont respectés.

L'audit de conformité, appelé aussi audit de régularité, d'une part, vise la vérification de la conformité des dispositifs légaux et réglementaires, et d'autre part, selon (Alain & Igalens, 1994) cet audit est une forme d'audit juridique dans le droit social, ou dans les normes et règles internes de l'entité auditée

L'audit de conformité est une démarche d'audit dans laquelle on compare la règle et la réalité, c'est-à-dire ce qui devrait être et ce qui existe réellement ; l'auditeur dispose alors d'un référentiel préexistant sous forme de : Lois, règles d'organisation, méthodes de travail, réglementations, normes, etc....).

C'est l'audit qui permet d'évaluer des pratiques en référence à des objectifs, des règles et des normes établies.

7.1.2 Audit d'efficacité :

Une autre préoccupation s'est faite jour concernant l'appréciation de l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la GRH.

L'audit d'efficacité permet une adéquation des ressources utilisées avec la qualité des résultats obtenus (Renard J. ,2010), il est aussi appelé l'audit de performance car il est amené à donner un jugement sur les procédures de l'entreprise en termes d'efficacité et d'efficience.

Il s'agit d'un audit qui permet d'analyser et de déduire si les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ? Et cette fois non par rapport à un référentiel légal, mais plutôt par rapport à un référentiel construit.

Trois éléments semblent ainsi se dégager de l'audit d'efficacité à savoir :

- L'analyse des résultats par rapport aux objectifs,
- Le coût d'obtention de ces résultats,
- La qualité de ces résultats.

7.1.3 Audit stratégique :

Enfin, l'analyse de la cohérence des politiques de personnel et la stratégie de l'entreprise tout autant que les autres analyses aboutissent à mettre en perspective les risques liés à des fonctionnements : en ce sens cette dernière forme d'audit est appelée stratégique.

L'audit stratégique consiste à apprécier les performances apportées au choix stratégique, c'est-à-dire, d'une part vérifier la mise en place de la stratégie sociale et l'adaptation de ses politiques avec le développement externe ou interne et leur suivi de, et d'autre part, vérifier la synergie entre la stratégie sociale et la stratégie générale de l'entreprise, c'est-à-dire que les objectifs de la stratégie convergent vers d'autres objectifs plus généraux contribuant à la performance globale.

Ce niveau d'audit comporte trois aspects d'audit :

- ✓ Audit de la cohérence entre la politique RH & Sociale et la stratégie générale de l'entreprise,
- ✓ Audit de la cohérence globale politique RH & Sociale et des politiques des autres fonctions de l'entreprise.
- ✓ Audit de la convergence avec la prospective : c'est-à-dire est ce que la politique sociale est en phase avec l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

8. Les différents domaines concernés par l'audit social :

Généralement les éléments qui font le plus l'objet de l'audit sont :

- ✓ L'audit des rémunérations
- ✓ L'audit des recrutements ;
- ✓ L'audit de la gestion de carrière ;
- ✓ L'audit de la formation
- ✓ L'audit du climat social ;
- ✓ L'audit des conditions de travail ;
- ✓ L'audit de la conformité au droit du travail ;
- ✓ L'audit de la RSE.

Concrètement, l'auditeur va analyser plusieurs aspects de l'entreprise :

- Le respect des dispositions en vigueur (lois, convention collective, accords collectifs, etc.) ;

- La régularité des contrats de travail des salariés ;
- La régularité des procédures mises en place par l'entreprise, que ce soit en matière de recrutement, de licenciement ou encore de congés ;
- Les règles de santé et de sécurité mises en place par l'employeur ;
- Le climat social actuel ;
- Les institutions représentatives du personnel ;

9. Comment réaliser un audit social ?

- ✓ L'audit social peut être réalisé en interne : il sera alors confié à une personne ou un service interne à l'entreprise.
- ✓ Il peut également être réalisé en externe : un auditeur social indépendant ou un cabinet seront alors missionnés.

10. Démarche de l'audit social :

La réalisation d'un audit, quel qu'il soit, requiert une méthodologie particulière :

1. **Collecte des documents et pièces** (ex : fiche de paie, contrat de travail, convention collective, règlement intérieur,) ;
2. **Analyse des documents** à l'aune des exigences posées par les réglementations ;
3. **Réalisation d'une synthèse** et élaboration des conseils ;
4. **Conclusion de l'audit.**

11. Déroulement d'une mission d'audit : les étapes de la mission d'audit social :

La mission se déroule en cinq phases principales :

- Lettre de mission (acceptation)
- Planification
- Mise en œuvre
- Achèvement (clôture)
- Recommandations

11.1 L'acceptation de la mission

L'acceptation de la mission doit être documentée par une signature d'une lettre de mission dans laquelle l'auditeur présente ses responsabilités, celles de la direction, les limites du mandat et sa capacité à mener à terme le mandat.

NB : Cette étape concerne essentiellement la mission d'audit externe.

11.2 L'orientation et la planification

L'auditeur doit adopter la méthode la plus adaptée à sa mission en commençant par :

- ✓ La prise de connaissance générale de l'entreprise et de son environnement
- ✓ La rédaction d'un plan de mission pour préciser l'étendue et le calendrier des travaux

11.3 Phase exécution de l'audit :

Durant cette phase, l'auditeur procède au recueil des informations, l'évaluation et l'investigation du terrain, et l'identification des points forts et les points à améliorer et enfin de poser un diagnostic,

11.4 Phase de conclusion et restitution des résultats de l'audit (Rapport final) :

L'auditeur achève sa mission par la rédaction d'un rapport qui doit être établi conformément aux normes de la profession. Dans ce rapport, l'auditeur va émettre l'étendue de la mission, formaliser son opinion, communiquer les résultats.

11.5 Phase les recommandations : A l'achèvement de la mission d'audit, l'équipe d'audit devra donner des recommandations pour mettre en œuvre des actions correctives permettant d'améliorer les contrôles défailants.

12. Les documents et les outils utilisés lors de la mission de l'audit social :

12.1 Les documents utilisés :

Les auditeurs sociaux lors de l'audit social peuvent recourir à l'utilisation des documents suivants :

- **Les documents officiels, réglementaires** (lois, règlements, conventions, procédures, standards et manuels opératoires, Normes de qualité et de management ;
- **Les documents des représentants du personnel** : comme les procès-verbaux, représentants du personnel dans le but de connaître l'ambiance sociale de l'entreprise ; les comptes rendus et rapports produits ou possédés par les :
- **Le bilan social** : permet à l'auditeur de disposer des informations concernant :
 - **La structure de la population** à savoir la répartition par âge, par sexe, le degré de qualification et d'encadrement ;
 - **L'emploi** : le nombre d'emplois, les nouveaux recrutés ainsi que les départs et les changements -promotion ou dégradation- etc.,
 - **Les rémunérations** : visualiser les salaires correspondant à chaque poste dans la hiérarchie et leur mode de calcul,
 - **Les conditions d'hygiène et de sécurité du personnel** : les mesures de sécurité et d'hygiène appliqués, le nombre d'accident de travail, maladie etc.,
 - **Les autres conditions de travail** : déterminer les différentes conditions tel les horaires de travail, le confort des salariés etc.
 - **La formation** : les formations professionnelles effectuées durant cette période, leurs types et objectifs
 - **Les relations professionnelles** : la relation et la communication entre les personnels de l'entreprise
 - **La qualité de vie au travail** en termes de conditions physiques de travail, de la durée et de l'aménagement du temps du travail ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité ;
 - **Les comportements du personnel** mesurés notamment par les taux d'absentéisme, turnover et de départs, les accidents de travail ;
 - **Autres conditions de vie** : comme l'implication dans des actions d'œuvres sociales.

12.2 Les outils utilisés lors de la mission d'audit :

Parmi les outils d'audit préalables au travail terrain, on cite les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI), le tableau d'attribution des responsabilités (TAR), les différents types entretiens (directifs semi-directifs), enquête et/ou sondages d'opinions ou de satisfaction, etc..

12.2.1 Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

Avant la mission, l'auditeur commence par une prise de connaissance générale de l'entité auditée, et pour cela il fait appel à un outil primordial pour la mission au niveau du climat social ; le questionnaire de prise de connaissance, cet outil est destiné à bien mener la collecte d'informations, à préparer la réunion de lancement, à préparer certains documents, à orienter les travaux de l'auditeur et à optimiser la gestion du temps. Les informations récoltées à partir d'un QPC sont d'ordre général, par exemple les processus et procédures, contexte structurel et organisationnel de l'entreprise, système de communication etc.

12.2.2 Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Le QCI est un outil primordial pour la réalisation de l'audit social, il permet d'analyser et de déterminer les objectifs de la mission, mais aussi de lister les opérations les moins maîtrisées. Il comporte généralement cinq questions qui résument l'ensemble des interrogations sur la mission ou la fonction auditée.

Le QCI a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission et notamment les opérations les moins bien maîtrisées. Il est composé de questions fermées, posées dans un ordre logique (souvent chronologique), formulées de telle sorte que la réponse **oui** corresponde à un contrôle interne satisfaisant et la réponse **non** à un contrôle interne insatisfaisant (absent, défaillant, inapproprié au risque), et enfin assorties de possibilités de commentaires de la part de l'audit.

Le QCI contient cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

- ✓ Qui ? Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs.
- ✓ Quoi ? Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, du produit fabriqué, du contrôle.
- ✓ Où ? Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- ✓ Quand ? Questions relatives au temps : début, fin, durée, ...
- ✓ Comment ? Questions relatives à la description au mode opératoire,
- ✓ Comment se réalise la tâche.

12.2.3 Le tableau de répartition des responsabilités (TRR) :

Le TRR est composé de lignes et de colonnes, on trouve dans les lignes les différentes personnes, opérations, postes et missions, et dans les colonnes on trouve les activités et les processus détaillés relatifs au poste ou à la personne.

12.2.4 Le flow chart ou le diagramme de circulation des documents (Combemale et Igalens, 2005) est un tableau qui permet de visualiser les flux de traitement de l'information et de documents, il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. Cet outil permet également de faire des vérifications comme par exemple le destinataire des exemplaires et la conformité des informations.

12.2.5 Flow-chart

Est une représentation graphique qui visualise les étapes séquentielles de circulation et traitement de l'information au sein de l'entreprise, ceci afin de dégager les points forts et faibles permettant d'anticiper les risques -exemple d'un document supprimé ou mal placé, qu'elles sont les procédures à faire ?

Ce document permet de faciliter le travail de l'auditeur et il lui permet de s'entretenir avec les personnes concernées par l'information directement car le flow-chart lui permet d'avoir une vue globale et claire sur les objectifs de la procédure.

12.2.6 L'entretien et l'observation :

L'entretien dans le cadre de l'audit social peut être différent selon les étapes et les objectifs de l'audit.

12.2.6.1 L'entretien

L'entretien est une situation où l'auditeur communique oralement avec les personnes concernées.

On distingue trois types d'entretien :

- ✓ **Entretien non directif** : L'expression est libérée autour du sujet proposé par l'auditeur, celui-ci se contente d'écouter et de noter ;
- ✓ **Entretien directif** : l'entretien se base sur un ensemble de questions établies d'avance par l'auditeur, restreignant les formes de réponses ;
- ✓ **Entretien semi-directif** : basé aussi sur un questionnaire préétabli, toutefois, sa spécificité réside dans le fait qu'il permet tout de même une ouverture libérant une certaine expression libre sur les questions abordées.

12.2.6.2 L'observation :

Elle est une évidence pour l'auditeur social, qu'il s'agisse des conditions de travail, du climat social, du respect des règles du droit de travail. Sur ces points l'auditeur doit faire preuve de curiosité.

13. Le rôle des différents membres d'une équipe d'audit :

13.1 Le chef de mission, chef d'équipe

En fonction de la taille de l'équipe d'audit, de l'ampleur et de la durée des travaux, il peut être opportun de désigner un auditeur chargé d'organiser et d'animer les travaux de l'équipe d'audit. L'auditeur en charge de cette fonction pourra être qualifié de chef de mission, chef de file, chef d'équipe ou de coordonnateur.

Dans tous les cas, il est responsable du respect des délais devant le superviseur et le responsable du service d'audit interne.

13.2 Les auditeurs participant à la mission

Les auditeurs participent à toutes les phases de travaux de l'équipe sous la direction du chef de mission lorsqu'il en est désigné un.

Ils peuvent être chargés de la conduite d'une phase ou d'un cycle de l'audit.

13.3 Le superviseur de la mission d'audit :

Le superviseur est le responsable de la mission d'audit.

Une mission d'audit fait l'objet d'une supervision appropriée. Le superviseur ne participe pas aux travaux d'audit, mais est garant de leur qualité. Il peut assister aux réunions « clés » lors de la préparation, ainsi qu'aux réunions d'ouverture et de clôture (ou de restitution).

Dans ce contexte, le superviseur a pour missions :

- ✓ Participe à la rédaction de la lettre de mission ;
- ✓ Peut participer à des réunions et à des entretiens « clés », (réunions d'ouverture et de clôture, entretiens en phase de prise de connaissance), lors notamment de la détermination des objectifs et du périmètre de la mission ;
- ✓ Vérifie que le programme de travail permet de répondre aux objectifs d'audit, que ce programme est correctement réalisé, que les éventuels changements sont justifiés et autorisés,
- ✓ Valide, en fonction de la méthodologie retenue par le service d'audit interne, tout ou partie des documents produits par l'équipe d'audit en cours de mission (en vérifiant notamment que les documents et papiers de travail contiennent les éléments probants justifiant les constats, conclusions et recommandations de la mission) ;
- ✓ Peut participer aux éventuels entretiens d'alerte lorsqu'un risque doit être signalé sans attendre la fin de la mission (risque de fraude, risque déontologique, risque pesant sur la gestion budgétaire et comptable de l'exercice...) ;
- ✓ Supervise la rédaction du rapport provisoire (le rapport doit être exact, objectif, clair, concis, constructif et établi dans les délais fixés) ;
- ✓ Supervise ensuite l'élaboration du rapport définitif, en s'assurant notamment de l'exploitation par les auditeurs des éléments de réponse transmis par l'entité auditée et l'ensemble des acteurs qui ont eu formellement à répondre aux auditeurs, et le cas échéant de la pertinence et de la qualité des nouvelles observations formulées par les auditeurs.

Sa responsabilité porte tant sur le respect de la méthodologie et des délais que sur la robustesse des constats et des conclusions de la mission. L'engagement de cette responsabilité peut notamment se manifester par la signature par le superviseur du rapport d'audit à côté de celles des auditeurs.