

DOCUMENT DE TRAVAIL EN COURS DE VALIDATION PAR L'IAS

**REFERENTIEL DE COMPETENCES
DE L'AUDITEUR SOCIAL**

—
Document de travail

Alain Meignant
18/08/2005
ameignant@wanadoo.fr
www.alain-meignant.com

REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré par un groupe de praticiens et d'experts de l'audit social, et avec l'aide de la société webCompetence qui a mis à la disposition du groupe de travail un forum Internet et son logiciel de gestion des compétences.

Mes remerciements vont tout particulièrement aux personnes suivantes qui se sont investies dans ce travail et sans lesquelles ils n'aurait pas pu être mené à bien :

Jean-Louis Beaugrand
Martine de la Coudre
Georges Egg
Louis Forget
Barbara Magnet
Catherine Quenisset
Catherine Voynnet

Et, pour la société webCompetence, à Stéphane Grau.

Des informations peuvent être obtenues sur la méthode proposée par webCompetence sur le site <http://www.webcompetence.com>

Alain Meignant
Vice Président de l'IAS

AVERTISSEMENT

Ce document de travail présente la synthèse des travaux du groupe d'experts praticiens de l'audit social. Il a été produit pour présentation à l'UE de Lille du 2 septembre 2005. Il sera soumis au bureau de l'IAS pour validation à la rentrée 2005/2006 et sera mis à disposition des adhérents sous la forme appropriée, qui seule engagera l'IAS

PRESENTATION DU DOCUMENT

Origine: décision du Bureau de l'IAS, septembre 2004

Objectifs:

- Communiquer en externe sur l'activité de l'Auditeur social
- Donner aux professionnels un cadre structuré de description des compétences requises d'un auditeur social
- Construire des parcours de formation d'auditeurs
- Coordonner entre IAS et CCIAS le référentiel de certification des auditeurs
- Permettre des auto-évaluations d'auditeurs

Méthodologie

- Compte tenu de la diversité des statuts, pratiques et des niveaux, partir de ce qui est commun pour mener à bien les missions
- Choix de la méthode AMC (Aide au management des compétences), qui s'appuie sur l'élaboration d'une « bibliothèque de compétences »
- La compétence est définie à partir des actes professionnels
- Accord d'une dizaine de praticiens pour participer à l'élaboration du référentiel
- Appui de la société webcompetence, qui a ouvert pour nous un forum Internet, structuré autour des « cases » de la bibliothèque et mis à disposition son logiciel
- Expression par les experts de propositions, puis synthèse

Remarque

Un certain nombre de compétences décrites peuvent s'appliquer à tout prestataire de services intellectuels aux entreprises. Nous avons considéré qu'il était important de les conserver dans la mesure où l'audit social, du moins pour les auditeurs externes, est un cas particulier de prestation intellectuelle, s'exerçant dans le cadre d'une relation contractuelle. Le référentiel spécifie chaque fois que c'est pertinent ce qui est spécifique à l'auditeur social.

Structure du référentiel

Les pages suivantes présentent :

- les caractéristiques générales de l'activité de l'auditeur social
- un résumé de la mission de l'auditeur social
- une liste des champs de connaissances et des aptitudes considérées comme requis de l'auditeur social
- la structure de la bibliothèque de compétences, segmentée en 15 cases
- le contenu de chaque case, exprimé en termes de compétences

CARACTERISTIQUES GENERALES

INTITULE COURANT	AUDITEUR SOCIAL
STATUT	<p>L'auditeur social peut exercer son activité, à temps plein ou à temps partiel, selon trois statuts:</p> <ul style="list-style-type: none"> - salarié d'un cabinet spécialisé. Il agit dans le cadre de contrats qui lui sont confiés par un client, parfois à la suite d'un appel d'offres - auditeur indépendant libéral. Comme son collègue salarié d'un cabinet, il agit dans le cadre de contrats. - salarié d'une entreprise, avec une mission d'audit interne (pouvant inclure d'autres domaines que le social). Il agit mandaté par une Direction de l'entreprise, parfois en lien avec des certifications selon des normes externes.
NIVEAU	<p>Les cabinets privés introduisent parfois la distinction entre auditeurs "juniors", et auditeurs "senior". Entre "junior" débutant et "senior" confirmé, le cabinet peut introduire des niveaux intermédiaires. Cette distinction est d'usage dans certains cabinets, mais n'est pas mentionnée comme telle dans la convention collective SYNTEC (en France) dans son Annexe 2 portant sur les Ingénieurs et Cadres. Celle-ci décrit 3 niveaux, avec au total 8 positions possibles</p> <p>Les "juniors" sont chargés pour l'essentiel de recueillir et traiter les données lors d'une mission. Les "seniors" ont la responsabilité globale de la mission et des relations avec le client. En amont de la mission, ils élaborent et négocient le projet d'audit, management l'équipe en charge de la mission, élaborent et présentent au client le rapport. Certains seniors peuvent avoir une responsabilité d'expert dans un domaine particulier, sans avoir de responsabilité directe dans le management des équipes. Ces distinctions ne s'appliquent pas, sauf si elles en décident ainsi, aux équipes d'audit interne et aux structures libérales.</p>
FORMATION	<p>Il n'y a pas de formation obligatoire pour mener des audits sociaux, sauf les audits se référant à des normes. On observe que dans la pratique, les auditeurs sociaux ont le plus souvent une formation de niveau au moins égal à la maîtrise, dans des spécialités de gestion, juridiques, ressources humaines, organisation, management, qualité, ou une double formation Ingénieur + l'une des spécialités indiquées. Certains Etablissements d'Enseignement Supérieur, des organismes privés de formation, et des organisations professionnelles d'auditeurs, organisent des formations spécifiques, ou des perfectionnements d'auditeurs sociaux.</p>
CERTIFICATIONS	<p>Les auditeurs qui réalisent des audits basés sur une norme doivent avoir la formation appropriée à cette norme, souvent sanctionnée par une certification spécifique, qui peut être exigée sur le CV.</p> <p>Les auditeurs qui le souhaitent peuvent se présenter à la certification spécifique proposée (en France et dans quelques autres pays) par le CCIAS (auditeurs sociaux, et auditeurs RSE) . Le CCIAS a été reconnu comme apte à délivrer ces certifications par le COFRAC, au titre de la norme internationale NF EN ISO/CEI 17024.</p>
EXPERIENCE REQUISE	<p>Il est généralement admis que l'auditeur social doit avoir une expérience professionnelle solide, acquise en entreprise à des postes de responsabilité, notamment au sein d'une DRH, mais pas exclusivement, qui leur permet une bonne compréhension des situations qu'ils auditent, et qui est de nature à rassurer le donneur d'ordres sur la qualité de la prestation. Les auditeurs juniors agissant par application de grilles d'audit préétablies, sous la responsabilité d'auditeurs expérimentés, peuvent avoir une expérience professionnelle moins importante. On considère cependant généralement que la mission d'un auditeur social ne peut être exercée dans le cadre d'un premier poste de début de carrière.</p>
CONTRAINTES PARTICULIERES	<p>Les missions d'audit nécessitent souvent des déplacements fréquents et une grande disponibilité</p>

MISSION DE L'AUDITEUR SOCIAL

L'auditeur social, agit dans le cadre d'une lettre de mission négociée avec le donneur d'ordres. Il mène des investigations par les méthodes appropriées (recueil analyse de données, calcul d'indicateurs, interviews, questionnaires, etc...) permettant d'apporter une réponse argumentée à la question ou aux questions posées(s) par la lettre de mission. Sa mission est très proche, dans ses méthodologies et dans sa déontologie, de celle d'un auditeur travaillant sur une autre problématique (gestion, qualité, informatique, etc...) , mais s'applique à des champs d'investigation différents. On peut identifier **trois champs principaux**:

- **l'audit d'un domaine ou d'un processus spécifique à la gestion des RH** (recrutement, évaluation, formation, absentéisme, rémunérations, relations et communication sociale, etc...)
- **l'audit d'une situation spécifique**, notamment pour apprécier la cohérence d'une politique sociale à la stratégie d'une entreprise, souvent à des moments de changements importants (fusion, restructuration, changement de Dirigeants, redéploiements stratégiques, ...)
- **l'audit de conformité** de l'entreprise à des normes, juridiques, ou liées à la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise).

Son activité consiste, à partir d'un ou plusieurs référentiels identifiés, à identifier des écarts entre la réalité observée et ce référentiel sur une base factuelle, à en évaluer les risques, à en analyser les causes, et à rédiger et commenter au donneur d'ordres un rapport circonstancié de ses observations. Il peut être amené à formuler des préconisations, mais son activité se distingue de celle d'un consultant en ceci qu'il s'interdit d'être un opérateur dans la mise en oeuvre de ses préconisations. Il peut cependant être mandaté pour assurer le suivi et le contrôle de la mise en oeuvre. des décisions prises par le donneur d'ordres suite à l'audit.

Les compétences nécessaires à l'exercice de l'activité se répartissent sur les trois temps du processus-type d'une mission: obtention de la mission, réalisation de la mission (incluant pré-audit, réalisation, remise du rapport), et développement de l'activité. On distinguera les compétences relationnelles (avec le donneur d'ordre et les audités), les compétences métier (ou techniques), et les compétences d'organisation (dans la conduite de la mission). La bibliothèque de compétences qui structure le référentiel est construite sur cette base.

CONNAISSANCES ET APTITUDES GENERALES

La réalisation de missions d'audit social suppose que l'auditeur possède un certain nombre de connaissances et d'aptitudes. Nous n'indiquerons ici que celles qui ne sont pas spécifiques à la **pratique** de l'audit social (elles seront détaillées dans le référentiel), mais qui constituent un "socle" permettant d'exercer les compétences propres à l'audit social en s'appuyant sur des bases solides. La liste des connaissances est fortement inspirée du test de sélection élaboré pour le CCIAS pour la première étape de certification des auditeurs sociaux.

Seuls les champs de connaissances sont indiqués ici. Il appartient aux formateurs d'en détailler et d'en mettre à jour le contenu.

CONNAISSANCES

- c1 Organisation du travail
- c2 Management
- c3 Gestion d'entreprise
- c4 Contrôle et audit interne; notions de base de l'audit: conformité, pertinence, cohérence, efficacité, efficience
- c5 Normalisation et certifications (connaissance générale pour tous, et approfondie dans les domaines audités)
- c6 Méthodologie générale d'enquête (recueil et traitement de données, entretiens, questionnaires, indicateurs, ...), et bases de statistique
- c7 Bases de Droit du Travail
- c8 Connaissance des institutions sociales, leur rôle, leur pouvoirs, droits et obligations
- c9 Connaissance des ressources documentaires dans le domaine social
- c10 Problématique générale du management des RH, et problématique spécifique des domaines audités
- c11 Sociologie des organisations (en particulier analyse stratégique des jeux d'acteurs)
- c12 Déontologie (code déontologique de l'auditeur)

APTITUDES

- a1 Utiliser les technologies bureautiques basiques : logiciels Word, Excel (ou équivalents) et mail / Internet
- a2 S'exprimer avec aisance et clarté
- a3 Rédiger de manière claire
- a4 Goût du contact, ouverture relationnelle, écoute, disponibilité,
- a5 Autonomie et initiative : aller chercher l'information au delà de celle immédiatement disponible
- a6 Capacité à se maintenir dans le cadre de la mission confiée
- a7 Capacité à placer la relation avec les audités au bon niveau (empathie sans complicité, et professionnalisme)
- a8 Capacité à coopérer au sein d'une équipe
- a9 Capacité d'auto-analyse des ses points forts et faibles
- a10 Respect des règles déontologiques et des engagements (confidentialité, ...)

STRUCTURE DE LA BIBLIOTHEQUE DE COMPETENCES

La méthodologie choisie est la méthodologie AMC© (Aide au management des compétences) , qui permet ici de croiser deux dimensions des compétences¹ globalement nécessaires à la conduite à bonne fin de missions d'audit social :

- **verticalement** les compétences liées aux **trois étapes principales de l'activité** (obtention de la mission, réalisation de la mission, développement de l'activité)
- horizontalement, les compétences liées aux relations avec les « clients » (**relationnelles**) , les compétences techniques (**métier**), les compétences d'**organisation**.

Cette approche permet la production d'une bibliothèque de compétences, classant les compétences en 15 cases. Pour l'auditeur social, la bibliothèque a les intitulés suivants :

	OBTENTION ET CADRAGE DES MISSIONS	REALISATION DE LA MISSION			DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE
		ANALYSE DES DONNEES DISPONIBLES ET PRE-AUDIT	REALISATION DE L'AUDIT	PRODUCTION ET PRESENTATION DU RAPPORT	
COMPETENCES RELATIONNELLES (R)	CASE 1 IDENTIFIER LES ATTENTES DES PRESCRIPTEURS D'AUDIT ET SON OFFRE	CASE 4 PREPARER LA COMMUNICATION AVEC LES AUDITÉS	CASE 7 MAINTENIR UNE RELATION POSITIVE AVEC LE PRESCRIPTEUR	CASE 10 PRESENTER ET COMMENTER LES CONCLUSIONS AU PRESCRIPTEUR	CASE 13 DETECTER DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT
COMPETENCES METIER (M)	CASE 2 ELABORER UN PROJET D'AUDIT (TECHNIQUE ET FINANCIER)	CASE 5 CHOISIR / ELABORER LES OUTILS D'AUDIT	CASE 8 REALISER L'AUDIT SELON LES REGLES DE L'ART	CASE 11 FORMALISER LES CONCLUSIONS	CASE 14 CAPITALISER ET VALORISER LE SAVOIR-FAIRE ACQUIS
COMPETENCES D'ORGANISATION (O)	CASE 3 FINALISER LE PROJET PAR LA LETTRE DE MISSION	CASE 6 - ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT	CASE 9 GERER LE PROJET EN COURS DE REALISATION	CASE 12 EVALUER LA MISSION	CASE 15 DEGAGER DES AXES DE PROGRES POUR LES MISSIONS FUTURES

Chaque case de la bibliothèque est elle même subdivisée en sous-cases (voir listes) , à l'intérieur desquelles sont classées les compétences requises de l'auditeur. L'ensemble constitue le référentiel, incluant une liste exhaustive de compétences.

Dans la pratique, en fonction des choix d'organisation de l'organisme réalisant des audits et du type de missions qu'il mène, cet organisme pourra prélever dans la bibliothèque les compétences qui lui semblent requises pour un emploi particulier d'auditeur. L'ensemble des compétences identifiées n'est donc pas requis de tout auditeur. Par hypothèse, nous considérerons qu'il y a :

- des compétences **communes** requises de tout auditeur (notamment dans les compétences « client » et les compétences « organisation » + quelques compétences « métier »)
- des compétences spécifiques à l'**auditeur « RH »** (compétences métier)
- des compétences spécifiques à l'**auditeur RSE** (compétences métier)

Un auditeur devrait avoir au moins les compétences communes plus les compétences liées au moins à l'une des deux spécialités.

¹ La compétence est un savoir-faire opérationnel, observable en situation de travail. C'est pourquoi elle est formulée par des verbes d'action. Les connaissances sont un élément constitutif de la compétence (de même que l'expérience), mais ne sont pas observées directement.

CASES 1. 2. 3. RELATIVES A L'OBTENTION DE LA MISSION.

R	CASE 1. IDENTIFIER LES ATTENTES DES PRESCRIPTEURS D'AUDIT ET SON OFFRE
1.1.	METTRE A JOUR SES CONNAISSANCES
1.1.1.	Se tenir à jour de l'évolution des normes dans son domaine
1.1.2.	Se tenir à jour de l'évolution de la législation sociale
1.1.3.	Se tenir à jour de l'évolution des attentes des prescripteurs potentiels
1.1.3.1.	<i>Si audit externe: se tenir au courant de l'évolution du marché</i>
1.1.3.2.	<i>Si audit interne: se tenir au courant de l'évolution des besoins des Directions</i>
1.1.4.	Se tenir à jour de l'état de l'art sur la méthodologie de l'audit
1.2.	DETERMINER ET STRUCTURER SON OFFRE DE SERVICE
1.2.1.	Définir son offre de services en fonction de ses domaines de compétences
1.2.2.	Structurer et instrumenter la présentation de son offre (brochures, sites web, ...)
1.2.3.	Tenir à jour un réseau de partenaires et leurs compétences, avec qui on pourra répondre
1.2.4.	Elaborer des propositions innovantes d'audit (méthodes, démarches) dans son domaine,
1.2.5.	Produire des grilles d'audit dans son domaine de compétence (si référentiel non normatif)
1.3.1.	Comprendre l'environnement économique, technique, organisationnel et social du client
1.3.2.	Cerner les objectifs qu'il souhaite atteindre: exprimés (et non dits)
1.3.3.	Instruire la demande, comprendre les attentes exprimées (ou non), les objectifs stratégiques, en faire l'analyse
1.3.4.	Reformuler et faire valider une problématique autour des attentes
1.3.5.	Identifier la pertinence d'une réponse en termes d'audit à une demande
1.3.6.	Identifier les points demandés où l'on n'a pas la compétence
1.3.7.	Etablir le profil du prescripteur: fonction, pouvoirs, influence, objectifs, profil psychologique

M	CASE 2. ELABORER UN PROJET D'AUDIT (TECHNIQUE ET FINANCIER)
2.1.	ELABORER UNE PROPOSITION TECHNIQUE
2.1.1.	Identifier le(s) référentiel(s) pertinent(s) si audit normatif
2.1.2.	Identifier le(s) référentiel(s) pertinent(s) si audit social non normatif
2.1.3.	Obtenir si nécessaire du client les informations complémentaires nécessaires à une proposition
2.1.4.	Rédiger une proposition technique à la demande
2.1.4.1.	<i>Reformuler la demande et la problématique du client</i>
2.1.4.2.	<i>Préciser les "livrables" de la mission</i>
2.1.4.3.	<i>Décrire la démarche méthodologique proposée</i>
2.1.4.4.	<i>Proposer un plan d'audit (étapes, nature des activités, informations nécessaires, sources et méthodes)</i>
2.1.4.5.	<i>Rappeler les principes déontologiques (confidentialité, etc...)</i>
2.1.4.6.	<i>Identifier les auditeurs devant intervenir et rassembler leurs CV</i>
2.2.	ELABORER UNE PROPOSITION FINANCIERE
2.2.1.	Estimer et justifier par étape les hommes/jour
2.2.2.	Chiffrer le coût des hommes/jour (avec éventuellement des options selon les choix de méthode)
2.2.3.	Chiffrer les coûts annexes (déplacements/séjour, traitements informatique, tirages de documents, ...)

O	CASE 3. FINALISER LE PROJET PAR LA LETTRE DE MISSION
3.1.	S'ORGANISER POUR OBTENIR LA MISSION
3.1.1.	Gérer le temps au stade projet
3.1.2.	Désigner un responsable de projet
3.1.3.	Identifier les compétences et savoir-faire à mobiliser au stade projet
3.1.4.	Identifier les compétences à mobiliser pour la réalisation de la mission
3.1.5.	Négocier le projet pour l'obtention du contrat
3.2.1.	Contractualiser les engagements réciproques du client et de l'auditeur dans une lettre de mission (délais, livrables, organisation de mission..)
3.2.2.	Définir la restitution des résultats: qui, quoi, quand, à quel moment ?

CASES 4.5.6 RELATIVES A L'ANALYSE DES DONNEES DISPONIBLES ET AU PRE-AUDIT

R	CASE 4. PREPARER LA COMMUNICATION AVEC LES AUDITÉS
4.1.1	Définir avec le client le contenu, la forme et la chronologie de l'information à donner aux différents acteurs avant le démarrage de l'audit
4.1.1.1.	<i>Préciser les messages et les engagements vis à vis des audités (objectifs, confidentialité, méthode, planning, ..)</i>
4.1.1.2.	<i>Préciser les messages diffusés aux autres acteurs (les identifier, et cibler les messages)</i>
4.1.2.	Définir les rôles et la coordination de l'information
4.1.3.	Assister le client dans la production de document(s) d'information
4.2.	REALISER LA COMMUNICATION
4.2.1.	Mener les opérations de communication écrite ou orale confiées à l'équipe d'audit
4.2.2.	S'assurer que le client informe les différents acteurs selon ce qui a été défini
4.2.3.	S'assurer de la cohérence des messages diffusés par les membres de l'équipe d'audit

M	CASE 5. CHOISIR / ELABORER LES OUTILS D'AUDIT
5.1.	RASSEMBLER LES DOCUMENTS UTILES
5.1.1.	Identifier les documents à rassembler chez le client, leurs détenteurs, et déterminer un plan de classement
5.1.2.	Répertorier les référentiels et grilles d'audit disponibles pertinents pour la mission
5.1.3.	Organiser la sécurisation de la documentation rassemblée (confidentialité, protection, ..)
5.2.	PRODUIRE LES OUTILS DE L'AUDIT
5.2.1.	Identifier les informations à rechercher et les méthodes appropriées
5.2.2.	Identifier les personnes à rencontrer pour le pré-audit
5.2.3.	Constituer un échantillon
5.2.4.	Bâtir le(s) guide(s) d'entretien
5.2.5.	Bâtir un questionnaire
5.2.6.	Choisir les indicateurs à renseigner
5.2.7.	Elaborer des grilles d'observation et de classement des informations
5.2.8.	Mettre en place la logistique permettant le classement et le traitement des informations
5.2.9.	Valider que tous les champs définis dans la lettre de mission et le plan d'audit soient couverts.

O	CASE 6 - ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT
6.1.	ORGANISER L'EQUIPE D'AUDIT
6.1.1.	Informer les auditeurs impliqués (mission, méthodologie, planning)
6.1.2.	Répartir l'activité entre les auditeurs (rôles, responsabilités vis à vis du client, charges de travail, répartition des investigations)
6.1.3.	Organiser la mise en commun des informations rassemblées (forme et fond des restitutions)
6.1.4.	Planifier le calendrier des points d'étapes de l'équipe d'auditeurs (physiquement et électroniquement)
6.1.5.	Si nécessaire, mise à jour des connaissances des auditeurs impliqués
6.2.	ORGANISER LA LOGISTIQUE
6.2.1.	Organiser le classement des documents rassemblés, la traçabilité de la mission, la confidentialité
6.2.2.	Organiser l'interface administratif avec le client (secrétariat, messages, ...)
6.2.3.	Organiser la disponibilité des moyens (ordinateurs, logiciels, transports, communications, tirages de documents, etc...)

CASES 7.8.9. RELATIVES A LA REALISATION DE LA MISSION

R	CASE 7 - MAINTENIR UNE RELATION POSITIVE AVEC LE PRESCRIPTEUR
7.1.	INFORMER SELON PLANNING ET REGLES
7.1.1.	Préparer et effectuer des restitutions partielles si elles sont prévues dans la lettre de mission
7.1.2.	Informé le prescripteur en cours de mission en cas de difficultés par rapport au process convenu
7.1.3.	Assurer la cohérence des auditeurs dans la transmission d'informations au client
7.2.	MAINTENIR UN COMPORTEMENT RELATIONNEL PROFESSIONNEL
7.2.1.	Résister aux pressions éventuelles (rupture d'anonymat, extension ou abandon du champ audité, demandes de conseil)
7.2.2.	Maintenir la bonne distance avec les audités pour conserver l'indépendance requise (neutralité, empathie)
7.2.3.	Gérer les situations de tension éventuelles avec les audités dans l'intérêt de la mission
7.2.4.	Respecter strictement les engagements déontologiques (confidentialité, ...)
7.2.5.	Respecter strictement les engagements organisationnels (rendez-vous, remise rapports, etc...)
M	CASE 8 - REALISER L'AUDIT SELON LES REGLES DE L'ART
8.1.	REALISER UN AUDIT BASE SUR UNE NORME OU UN REFERENTIEL JURIDIQUE
8.1.1.	Appliquer les règles, grilles et procédures prévues par la norme
8.1.2.	Rechercher et vérifier les données chiffrées pertinentes
8.1.3.	Identifier les écarts par rapport à des référentiels juridiques (Loi, Convention collective, accords) et les risques encourus
8.1.4.	Maintenir ses investigations dans le domaine couvert par la norme
8.2.	REALISER UN AUDIT SOCIAL NON NORMATIF
8.2.1.	Recueillir et traiter référentiels et données quantitatives et organisationnelles
8.2.1.1.	<i>Identifier les référentiels internes pertinents (politiques, règles, procédures, objectifs)</i>
8.2.1.2.	<i>Analyser les écarts entre la réalité observée et les référentiels choisis</i>
8.2.1.3.	<i>Analyser les risques encourus du fait des écarts constatés</i>
8.2.1.4.	<i>Identifier les causes des écarts (pertinence des référentiels, cohérence, etc...)</i>
8.2.1.5.	<i>Rechercher et vérifier les données chiffrées et factuelles pertinentes</i>
8.2.1.6.	<i>Décrire et analyser un processus et ses dysfonctionnements</i>
8.2.1.7.	<i>Analyser et exploiter des documents internes à l'entreprise cliente</i>
8.2.1.8.	<i>Choisir et calculer les ratios et indicateurs pertinents</i>
8.2.1.9.	<i>Effectuer des comparaisons significatives dans le temps (séries) ou l'espace (établissements, benchmarking)</i>
8.2.1.10.	<i>Apprécier la fiabilité statistique des chiffres obtenus (représentativité)</i>
8.2.1.11.	<i>Faire tous recoupements de données permettant d'en vérifier la fiabilité</i>
8.2.1.12.	<i>Elaborer tableaux ou graphiques rendant compte des résultats</i>
8.2.2.	Recueillir et traiter des données qualitatives
8.2.2.1.	<i>Elaborer des grilles d'entretien</i>
8.2.2.2.	<i>Conduire des entretiens</i>
8.2.2.3.	<i>Elaborer et appliquer des questionnaires</i>
8.2.2.4.	<i>Elaborer et appliquer un protocole d'observation</i>
8.2.2.5.	<i>Exploiter les informations qualitatives recueillies par entretien, questionnaire ou observation</i>
8.2.2.6.	<i>Analyser les stratégies des acteurs (comme facteur explicatif et comme élément à prendre en compte dans les préconisations)</i>
8.2.3.	ASSURER LA TRACABILITE DE LA MISSION
8.2.3.1.	Assurer la traçabilité de la mission (enregistrements, signatures, documents, etc...)
8.2.3.2.	Enregistrer les données administratives et budgétaires

O	CASE 9 - GERER LE PROJET EN COURS DE REALISATION
9.1.	COORDONNER LE PROJET AVEC L'EQUIPE D'AUDIT
9.1.1.	Appliquer les procédures de reporting et de remontée d'information
9.1.2.	Piloter le projet en opérant les changements nécessaires pour la conduite à bonne fin de la mission
9.1.3.	Adapter si nécessaire l'organisation de la mission et les rôles auditeurs
9.1.4.	Vérifier que les changements ne modifient la lettre de mission préalablement définie
9.2.	COORDONNER LE PROJET AVEC LE PRESCRIPTEUR
9.2.1.	Apprécier l'impact éventuel sur la mission d'origine de demandes nouvelles du prescripteur
9.2.2.	Vérifier que la demande ou l'incitation est acceptable déontologiquement, techniquement et financièrement
9.2.3.	Expliquer et argumenter le cas échéant son désaccord envers une demande de changement demandée par un prescripteur
9.2.4.	Réorganiser le planning de la mission, en concertation avec le client, en cas de problème lié à des impondérables
9.2.5.	Valider avec le client les modifications de méthodes, outils, échantillon en fonction des aléas du terrain

CASES 10.11.12 RELATIVES A LA PRODUCTION ET A LA PRESENTATION DU RAPPORT

R	CASE 10 - PRESENTER ET COMMENTER LES CONCLUSIONS AU PRESCRIPTEUR
10.1.1.	Préparer les réunions de restitution avec les supports appropriés aux participants (selon plan fixé)
10.1.2.	Organiser les différentes étapes de restitution dans le temps disponible
10.1.3.	Synthétiser les idées sur un document clair et facilement compréhensible (qualités de synthèse, de vocabulaire, et rédactionnelles)
10.2.	ANIMER UNE SEANCE DE RESTITUTION
10.2.1.	Présenter et commenter oralement les conclusions
10.2.2.	Faire une présentation pédagogique et explicite des points sensibles, pertinents et importants soulevés par les conclusions
10.2.3.	Distinguer clairement analyses, conclusions, et recommandations
10.2.4.	Présenter les risques du statu quo et leur hiérarchie en termes de probabilité, de gravité et d'étendue
10.2.5.	Enregistrer les remarques et suggestions du prescripteur
10.2.6.	Enregistrer les remarques et suggestions des audités
10.2.7.	Se maintenir dans une position d'auditeur (pas de consultant sur les suites à donner)
10.2.8.	Synthétiser les remarques et observations présentées
10.2.9.	Assurer la traçabilité des présences et des rapports remis (signatures)

M	CASE 11 - FORMALISER LES CONCLUSIONS
11.1	REDIGER LE RAPPORT
11.1.1.	Structurer le rapport d'audit
11.1.1.1.	<i>Structurer le rapport en fonction des points mentionnés sur la lettre de mission</i>
11.1.1.2.	<i>Séparer clairement le rapport basé sur les observations et la partie de commentaires et de préconisations</i>
11.1.1.3.	<i>Mettre en évidence les écarts (conformité), les risques encourus, les problèmes de pertinence, cohérence, et efficacité</i>
11.1.1.4.	<i>Rédiger des fiches de non-conformité, remarques, ou points à clarifier (pour les audits normatifs)</i>
11.1.1.5.	<i>Prévoir dans le rapport de l'espace pour que les audités puissent apporter leurs commentaires (si prévu dans la lettre de mission)</i>
11.1.2.	Veiller à la qualité rédactionnelle du rapport
11.1.2.1.	<i>Rédiger de manière claire et concise, en s'appuyant sur des données factuelles</i>
11.1.2.2.	<i>Insérer des verbatims pour ancrer l'audit dans la réalité des audités (en veillant à leur représentativité)</i>
11.1.2.3.	<i>Rédiger les conclusions et préconisations d'une manière permettant au prescripteur de prendre des décisions</i>
11.2.1.	Dans le rapport final, intégrer les commentaires et suggestions des audités, en assumant sa propre position d'auditeur indépendant

O	CASE 12 - EVALUER LA MISSION
12.1.	EVALUER DU POINT DE VUE DU PRESCRIPTEUR
12.1.1.	Recueillir le point de vue du prescripteur sur le formulaire prévu (audits normatifs)
12.1.2.	Organiser avec le prescripteur une réunion de bilan de fin de mission
12.2.	EVALUER DU POINT DE VUE TECHNIQUE
12.2.1.	Evaluer les méthodologies et outils utilisés
12.2.2.	Analyser les aléas, les adaptations faites en cours d'audit, les étonnements et les éléments de complément d'expérience de la mission
12.2.3.	Réunir les auditeurs pour évaluer la mission collectivement, trouver des voies d'amélioration et le développement de compétences.
12.2.4.	Procéder aux questionnements individuels de chaque auditeur pour établir une évaluation de leur mission (savoir mener des entretiens d'évaluation, apprécier les compétences et qualités nécessaires)
12.3.	EVALUER DU POINT DE VUE ADMINISTRATIF ET FINANCIER
12.3.1.	Vérifier la conformité administrative et financière aux prévisions

12.3.2	Vérifier la conformité aux engagements pris (documents à rendre, confidentialité, ...)
--------	--

CASES 13.14.15 RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

R	CASE 13 - DETECTER DES OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT
13.1.	DETECTER LES SUITES POSSIBLES CHEZ LE MEME CLIENT
13.1.1.	Identifier avec le client les possibilités d'autres missions d'audit ou d'audits de suivi ou d'approfondissement de la mission
13.1.2.	Conserver vis à vis du client une position d'auditeur (pas de passage au conseil)
13.2.1.	IDENTIFIER LES OPPORTUNITES CHEZ D'AUTRES CLIENTS
13.2.	Analyser les possibilités de réinvestir la référence pour des missions analogues

M	CASE 14. CAPITALISER ET VALORISER LE SAVOIR-FAIRE ACQUIS
14.1.	ENRICHIR LA BASE DE DONNEES CLIENTS
14.1.1.	Enregistrer les références
14.1.2.	Enregistrer les données client
14.2.	ENRICHIR LA BASE DE DONNEES CONNAISSANCES ET METHODES
14.2.1	Enregistrer les savoir-faire et connaissances acquis transposables sur d'autres missions
14.2.2.	Formaliser les méthodologies et outils réutilisables à l'avenir
14.3.	CONTRIBUER A LA PROMOTION DE L'AUDIT SOCIAL
14.3.1.	Communiquer lors des colloques professionnels à propos des expériences d'audit
14.3.2.	Echanger les pratiques au travers du réseau des auditeurs
14.3.3	Formaliser des documents ou supports pouvant être utilisés dans la formation des auditeurs
14.3.4.	Contribuer à la valorisation externe de l'AS

O	CASE 15 - DEGAGER DES AXES DE PROGRES POUR LES MISSIONS FUTURES
15.1.	ETABLIR UN PLAN DE PROGRES DES PRATIQUES
15.1.1.	Définir les actions de progrès à mener pour réduire ou supprimer les points faibles constatés dans la mission
15.1.2.	Elaborer un plan de progrès des compétences des auditeurs
15.1.3.	Enregistrer les décisions de modification dans la documentation du système qualité (si certifié)