

Pratique d'Audit au sein des organisations : Diagnostic & particularités

Practice of Auditing within organizations: Diagnosis and peculiarities

Auteur 1 : Dounia El Bouzaidi

Auteur 2 : Mourad Zenasni

Dounia El Bouzaidi , (PhD en management et gestion)
Université Mohammed I, Oujda, Maroc,
L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).
elbouzaidi.dounia@gmail.com

Mourad Zenasni, (Professeur en management et gestion)
Université Mohammed I, Oujda, Maroc,
L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel (LARMATIF).
mouradzenasni58@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL BOUZAIID .D & ZENASNI .M .(2021) « Pratique d'Audit au sein des organisations : Diagnostic & particularités», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 9 » pp: 346-365.

Date de soumission : Novembre 2021

Date de publication : Décembre 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5813905

Copyright © 2021 – ASJ



Résumé

Dans les conditions de concurrence actuelles, plusieurs structures visent à faire évoluer leur performance et à s'aligner sur les meilleurs standards internationaux. L'amélioration de la performance nécessite ainsi l'instauration d'un dispositif de contrôle régulier afin de challenger continuellement le fonctionnement des processus de la structure. La présente contribution éditoriale dresse un état des lieux des différents audits tout en expliquant les caractéristiques et les spécificités de chacun. Ce diagnostic différencie tout d'abord l'audit interne (AI) et l'audit externe (AE) et présente, par la suite, les typologies classées par thématique. Un point sera particulièrement consacré à l'importance de l'audit Santé Sécurité au Travail (SST). Cette contribution présente, au final, une consolidation d'observations et de recommandations sur la base de la documentation publiée à ce sujet.

Mots clés : typologie d'audit, normes, objectifs de certification, rôle et attributions des audits, différences et particularités et audit SST.

Abstract

In the current competitive conditions, several structures aim to improve their performance and align with the best international standards. Improving performance therefore requires the establishment of a regular control system in order to continually challenge the functioning of the structure's processes. This editorial contribution provides an overview of the various audits while explaining the characteristics and specificities of each. This diagnosis first of all differentiates internal audit (IA) and external audit (EA) and then presents the typologies classified by theme. A point will be particularly devoted to the importance of the Occupational Safety and Health (OSH) audit. This contribution presents, in the end, a consolidation of observations and recommendations on the basis of the documentation published on this subject.

Keywords: type of audit, standards, certification objectives, role and attributions of audits, differences and particularities and OHS audit.

Introduction

Dans les conditions de concurrence actuelles, plusieurs entreprises doivent constamment améliorer leur performance afin de se positionner dans un environnement de plus en plus compétitif. Cette amélioration est perçue dans la DPD (décentralisation de la prise de décision) et le suivi d'une dynamique positive, quasi quotidienne, sur le terrain. Ainsi, le leader de l'entreprise, est amené aujourd'hui à tester et challenger le fonctionnement de ses processus¹(Savall & Zardet, 2021).

Aujourd'hui, l'audit fait partie intégrante de l'univers de contrôle au sein des grandes structures, qu'elles soient institutionnelles ou commerciales. Longtemps limité aux secteurs d'activité privés, le métier d'auditeur se valorise de plus en plus dans les institutions publiques. Cette valorisation est due à plusieurs motivations. Tout d'abord, les attentes par rapport à la performance et à la qualité exigent actuellement une parfaite maîtrise du fonctionnement interne de toute structure. Ensuite, la crédibilité de l'institution est directement liée à sa manière de « fonctionner » et d'améliorer sa rentabilité tout en respectant certains standards prédéfinis. Dans cet environnement, l'audit se voit attribuer une importance stratégique dans l'organisation. Il permet en effet d'optimiser l'activité de la structure, d'identifier les anomalies à prendre en charge et de déployer les plans d'actions et des axes d'amélioration les plus adéquats² (Zolomian, 2020).

La présente contribution éditoriale a pour ultime objet de faire rappeler la valeur ajoutée de l' « audit » pour toute institution et de dresser l'univers de cette fonction en définissant tous les types d'audits ; et particulièrement l'audit Santé Sécurité au Travail (SST). Un point sera consacré aux spécificités de ce dernier.

¹ AFNOR Collectif. *Les clés de l'audit certification ISO 45001*, Paris, Afnor, 2020, 112 p.

² ZOLOMIAN Matthieu. *Le contrôle de la gestion des sociétés cotées*, Paris, L'Harmattan, 2020, 59 p.

1. Définition de l'audit : notions théoriques

Le terme audit vient de « audire » mot latin qui signifie : écouter. Le terme anglais : to audit renvoie vers les verbes : vérifier, surveiller ou inspecter³ (Madoz, 2018). Le Petit Larousse illustré (1994) définit l'audit comme une procédure de contrôle en vue d'apprécier l'atteinte des objectifs d'une structure.

« Audition de compte » était en effet le terme utilisé au XIXe siècle pour appeler l'action spécifique d'étudier un compte. L'auditeur est, quant à lui, celui qui est « écoute », celui qui « examine » et qui « reçoit » l'information⁴ (Cohen & Bussière Camedan impr.), 2001). La littérature à ce sujet souligne que l'audit financier est le plus ancien. L'activité d'audit s'est ensuite élargie à d'autres domaines : audit juridique, social ou encore industriel (WHANNOU, 2013).

Les anglo-saxons utilisent le mot « auditing » pour désigner l'analyse systématique des états financiers lors d'un moment bien défini, et ce pour apprécier la cohérence des principes comptables et son harmonie avec la réglementation en vigueur (Mpere, 2011) cité par (Assoli, 2009)⁵ .

Selon Renard (1997), l'audit est un travail principalement d'investigation et de recherche qui permet d'apprécier sur les plans qualitatif et quantitatif les procédures administratives, organisationnelles et/ou financières au sein d'une structure afin d'assurer aux dirigeants ou organismes publics ou privés des informations régulières, pérennes et crédibles. Il retient également que ces informations sont nécessaires à la bonne marche de la structure⁶.

Par ailleurs, « Cohen, 1994) » dans sa publication « Dictionnaire de gestion » présente un exemple simple pour définir l'audit en le liant à la notion du « contrôle ».

³ MADOZ Jean Pierre. *Les fondamentaux de l'audit qualité*, Paris, Afnor, 2018, 62 p.

⁴ COHEN Elie. *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 1994, p. 80-81.

⁵ ASSOLY NZOHO David. Problématique de l'audit interne dans la gestion des Entreprises publique en République Démocratique du Congo, cas de la SNCC, ISC Kisangani, 2009, (en ligne). Disponible sur : https://www.memoireonline.com/01/10/3114/m_Problematique-de-laudit-interne-dans-la-gestion-des-Entreprises-publique-en-Republique-Democrati.html

⁶ RENARD Jean Pierre. *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Editions d'Organisation, 1997, p. 21

Il précise que toute institution se fixe des objectifs précis qu'elle ambitionne d'atteindre en définissant des activités et en attribuant des moyens (humains et matériels). Cette même institution établit des processus et des procédures qui créent un fonctionnement général harmonieux et complémentaire.

Ainsi, le management de cette institution, grâce à l'audit, peut vérifier si les moyens mis en place sont efficaces, sécurisés et rentables et si les résultats obtenus à la fin sont conformes aux objectifs préalablement définis⁷ (Cohen & Bussière Camedan impr.), 2001). Ils ont précisé que lorsque l'organisation est grande, il est nécessaire d'élaborer des procédures supplémentaires pour mieux maîtriser les différentes activités. Il s'agit des différentes procédures de contrôle ou des procédures opérationnelles qui permettent le bon déroulement des opérations dans un cadre facilement « vérifiable ». Dans ce contexte particulier, (Cohen, 1994) recommande dans ses travaux de recherche d'instaurer la fonction de contrôle de gestion pour acquérir et s'assurer de la réalisation des objectifs dans les délais et avec les moyens prédéfinis. Il insiste que trois principaux piliers aident les managers à maîtriser le fonctionnement de la structure, quelle que soit son activité, à savoir : (1) les procédures, (2) l'inspection et (3) le contrôle de gestion. Sur la base de ces précisions, deux principales idées à retenir en termes de définitions et d'attributions :

- Le contrôle interne ne se fixe pas l'objectif d'améliorer le fonctionnement des établissements ;
- « L'audit représente le contrôle des systèmes de contrôle » qui intervient au second degré. Ce dernier doit statuer si les procédures opérationnelles sont convenablement déterminées, si tous les risques sont pris en considération ou encore si les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sont pertinents pour la nature de l'activité et ses objectifs. Ceci dit, l'audit nous permet de lever le voile sur les « défauts » de la structure et d'identifier les pistes et champs d'améliorations et des instructions opportunes.

Dans un style plus académique, les audits sont définis comme un ensemble de procédés et de vérifications adoptées dans le cadre de (systèmes de management spécifique : environnement, qualité ou intégré). Ils se basent principalement sur un référentiel de vérification qui se présente

⁷ COHEN Elie. *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 1994, p. 80-81.

souvent sous forme de norme. Ceci dit, les audits peuvent être définis comme des processus indépendants et méthodiques pour identifier des preuves concrètes et objectives sur une activité précise⁸. Le background théorique met en exergue deux principales exigences qui encadrent les audits, à savoir, la compétence et la spécialisation du professionnel qui encadre cet exercice ; ainsi que l'utilisation d'une méthodologie et des techniques préalablement définis⁹ (Daidj & Tounkara, 2021).

Les auteurs soulignent, en majorité, les mêmes caractéristiques relatives aux informations des exercices d'audit. Celles-ci doivent être analytiques ou synthétiques, internes ou externes, historiques ou prévisionnelles et qualitatives, quantitatives ou techniques. Nous estimons que le choix des caractéristiques est conditionné par la nature de l'activité ainsi que la pertinence des informations en termes de dynamique d'amélioration. D'une manière générale, nous retenons l'usage répétitif des termes et des notions suivantes pour définir l'audit :

- Contrôle et procédures ;
- Atteinte des objectifs ;
- Ecoute et analyse systématique ;
- Investigation et recherche ;
- Cadre vérifiable.

Ainsi, sur la base des articles académiques rédigés à ce sujet, nous formulons notre propre définition, d'une manière simple, synthétique et pragmatique : **l'audit est un examen critique conduit par un spécialiste indépendant, interne ou externe, sur la méthodologie dont est exercée une activité précise dans un secteur bien défini, et ce sur la base des informations communiqués par les acteurs concernés et des critères d'appréciation relatifs à cette activité.**

⁸ Source site web : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/>

⁹ ALLAIRE Sébastien et LITVAK Guillaume. *Guide de l'audit interne : défis et enjeux*, Paris, Vuibert, 2019, p. 15

2. Différences et attributions de l'audit interne et externe

Les articles théoriques consultés différencient clairement deux types d'audit complémentaires au sein des grandes structures pour anticiper et évaluer les processus. Il s'agit de : l'audit interne (AI) et l'audit externe (AE). L'AI, comme son nom l'indique, implique des acteurs extérieurs à l'entreprise.

Cohen (1994) dans sa publication « Dictionnaire de gestion » rappelle que la naissance de l'audit interne s'est opérée en (Belgique dans le cadre de la loi relative aux sociétés commerciales), qui exigeait la vérification par un ou plusieurs commissaires des comptes afin d'établir un rapport détaillé à l'AG (l'Assemblée Générale). Ainsi, la fonction d'AI a été formalisée en « 1940 par l'Institute of International Auditors (IIA) » ; ce qui a permis aux grandes structures d'exercer la fonction en interne et diminuer ainsi le coût élevé de la prestation en cas d'externalisation.

Sept ans plus tard, en 1947, l'AI a été défini par l'Institut des auditeurs internes, selon les termes suivants comme une fonction indépendante d'évaluation mise en place au sein d'une entreprise en vue d'examiner et d'évaluer ses activités en tant que services à l'entreprise. L'AI a pour objectif d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités.¹⁰ (Ledent & Sarens, n.d.). Depuis lors, la fonction d'AI a évolué et a élargi ses attributions et ses objectifs. Par ailleurs, pour préserver la neutralité de cette activité, les recherches à ce sujet recommandent de la laisser indépendante des autres entités de la structure en la rattachant directement à la Direction Générale.

Autrement dit, grâce à des vérifications régulières, les auditeurs internes formulent un avis complet et objectif sur l'efficacité « du dispositif de contrôle mis en place par le management ». En « 1999 », l'IIA a modifié la définition de l'AI en le rendant plutôt une mission de conseil qui vise à apporter une valeur ajoutée à la performance de l'entreprise.

De nouvelles notions ont été ajoutées comme celles de la Gouvernance, l'efficacité ou encore la gestion des risques¹¹ (Feghali & Matta, 2018).

On identifie également une autre définition de l'AI, qui est proposée par l'Institut Français des Auditeurs Consultants Internes dans laquelle cette activité est associée à une révision

¹⁰ Définition reprise textuellement de l'Institut des auditeurs internes.

¹¹ Source : IFACI, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

périodique des « instruments dont dispose une entité pour superviser et gérer ses actions »¹² (Schick et al., 2021).

Afin d'affiner notre analyse, il est jugé nécessaire sur la base de la littérature examinée de dresser dans le tableau ci-dessous les principales divergences (différences) et convergences (similitudes) entre AI et AE¹³ (Visscher & Petit, 2002).

Tableau N°1 : Comparaison entre audit interne et audit externe

Audit Interne	Audit Externe	Audit Interne	Audit Externe
Particularités		Similitudes	
L'auditeur est : un membre du personnel.	L'auditeur est un prestataire de service juridiquement indépendant.	Les deux types d'audit utilisent les mêmes méthodes et procédés d'investigation. Ils refusent tous les deux toutes perturbations ou immixtion dans la « gestion de l'organisation ».	
L'AI s'adresse aux responsables de la structure d'une manière continue.	L'audit externe établit un « rapport » pour les personnes qui ont besoin de « la certification des comptes ».	Les attributions des deux audits ont significativement évolué avec le temps et tenant compte des nouvelles exigences des milieux professionnels.	
L'auditeur interne a pour objectif d'apprécier la « bonne maîtrise des activités de l'entreprise ».	L'auditeur externe vise à « certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers ».	Les deux audits sont concernés par l'analyse des capacités de la structure à faire face aux nouveaux challenges et à élaborer des recommandations pertinentes pour l'activité.	
L'auditeur I : travaille en continue permanente sur la base des « missions préalablement planifiées ».	L'auditeur E: ne travaille que » par intermittence dans l'organisation ».	Les deux audits ont besoin du soutien du management et du personnel pour traiter les non-conformités et les risques (accès à l'information, collaboration, liberté dans l'exercice de la mission...).	

Source : (Visscher & Petit, 2002)

¹² VERA Jacques et SCHICK Pierre. *Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*, Paris, Dunod, 2021, p. 63.

¹³ SCUTNAIRE E. et VAN ROOTEN M. *Formation en audit interne*, Bruxelles, Institut de Formation de l'Administration Fédérale, 1999, p101.

Pour conclure cette partie dédiée à la différence entre AI et AE, nous soulignons le caractère complémentaire des deux activités dans la mesure où la fonction en externe offre plutôt une vision extérieure sur la vie de l'entreprise et vient compléter le travail interne mené selon une fréquence régulière.

Néanmoins, nous tenons à souligner certains avantages et inconvénients des deux audits. Tout d'abord, le point fort de l'audit interne est le fait qu'il soit déployé par des personnes qui connaissent la structure, son contexte, ses particularités et ses besoins. Cette proximité facilite la collecte d'information et la collaboration des équipes et elle permet aussi de pérenniser la dynamique d'amélioration des activités et du système d'une manière générale. Toutefois, cette même proximité peut influencer l'objectivité et la neutralité de l'auditeur. Aussi, dans l'audit interne, le temps, la maîtrise méthodologique et les moyens nécessaires peuvent ne pas être suffisants.

D'un autre côté, l'audit externe est perçu comme une garantie de neutralité et d'objectivité ou encore de liberté par rapport aux pressions internes. Son avantage est lié à l'expertise de ses équipes dans ce domaine et leurs compétences en médiation quand c'est nécessaire. Malgré cela, l'audit externe risque d'être théorique et détaché des priorités, des difficultés et des préoccupations du personnel de terrain.

3. Classification des différents types d'audits selon la nature et les objectifs de la certification

Sur la base de la littérature à ce sujet, nous distinguons différents types d'audit. Globalement, il a été noté que les types d'audit se différencient entre eux en fonction de plusieurs critères, à savoir :

- La provenance de la personne qui déploie externe l'AI et E.
- L'objet de l' « audit ».
- L'état d'avancement et la maturité du système qualité de la structure.

Nous présentons ci-dessous une matrice qui synthétise tous les types d'audit en y associant une brève définition. Ce tableau intègre uniquement les audits « macro » liés à certaines certifications¹⁴ (*Les Différents Types d'audits Qualité - Certification QSE*, n.d.):

Tableau N°2 : Typologie des audits et définitions

Audit	Définition	Commentaire
Audit de processus	Un audit dont le périmètre est « restreint », axé autour d'un seul ou de plusieurs processus relatifs à une activité. Cet audit ne couvre pas tout le système de la structure. Cet audit examine l'exécution des actions essentielles constituant une activité.	Il est recommandé de ne pas dépasser trois processus par audit. Normes associées : ISO 9001 et l'ISO 14001 et cartographies et procédures.
Audit de produit	Un audit dont le périmètre est « restreint » autour d'un « seul ou plusieurs produits » (matériel ou service). Il vérifie la conformité par rapport à certaines exigences préétablies.	Il est recommandé de ne pas dépasser trois produits par audit. Usage du référentiel interne : bonnes pratiques, et standards industriels. Cet audit est souvent utilisé dans les environnements industriels (dosage, poids, solidité...).
Audit de système	Un audit dont le périmètre est « global » incluant l'ensemble du système de management de la qualité (processus et produits). Cet audit examine les règles d'organisation et les procédures de la structure.	Il permet de répondre à la question centrale : Est-ce que le système qualité permet d'atteindre les objectifs ?
Audit interne	Appelés aussi audits de première partie et sont organisés par des personnes internes à la structure pour assurer une amélioration et un développement continue ou la « revue de direction » ou pour d'autres objectifs.	Cet audit est globalement un système destiné aux petites structures ou pour des « audits processus » ou produits (présentés précédemment). Ils servent de base à la déclaration de conformité.

¹⁴ Source : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/>

Audit externe	Appelés aussi audits de seconde partie et sont déployés par des personnes externes (cabinets de conseil ou d'audit). Ils sont aussi appelés « Audit Fournisseur » lorsqu'ils visent à vérifier la conformité des achats auprès des fournisseurs (fréquemment utilisés dans le secteur automobile/ pièces à vérifier).	Cet audit externe peut couvrir tout le système ou bien se limiter à un processus ou un produit.
Audit tierce partie / ou Audit de certification	Ces audits sont considérés externes et déployés par des « organismes d'audit indépendants » comme ceux qui remettent des certifications de conformité. Il est généralement réalisé quand la structure a testé son dispositif et corrigé ses lacunes. Il examine si les activités/résultats sont conformes au système qualité et permet de recevoir la certification souhaitée.	Ces organismes sont accrédités en vue d'assurer un audit tierce partie. (En France, par exemple, le COFRAC assure les accréditations des organismes certificateurs ISO 9001). Ce sont les seuls à remettre ce type de certification.
Audit croisé	C'est une bonne pratique de l'audit de première partie ou l'audit interne. Il s'agit d'un échange ponctuel entre deux organismes. L'avantage de cet audit est la possibilité d'atteindre une objectivité étendue et des opportunités d'analyse plus importantes grâce à la neutralité de l'auditeur qui parvient d'une autre entreprise.	L'audit croisé peut concerner tout le système, des processus ou des produits.
Audit à blanc	C'est un AI qui est réalisé avant le premier « audit de certification » de quelques semaines afin de bien préparer ce dernier. Cet audit est déployé dans des conditions et dans un contexte similaire à l'audit de certification.	Cet audit est assuré par un auditeur extérieur à la structure par un cabinet professionnel ou par l'organisme certificateur. Néanmoins, la durée de cet audit est plus courte que celui de certification.
	C'est un « audit tierce partie », autrement un audit déployé par (un	L'auditeur qui élabore ce type d'audit est un auditeur ayant reçu la formation

Audit de l'initial	<p>organisme indépendant accrédité qui délivre un certificat de 3 ans).</p> <p>Il s'agit du premier audit qui permettra l'obtention du certificat initial qui peut être tenu juste après l'audit à blanc.</p>	<p>adaptée pour devenir « auditeur ICA ou auditeur IRCA ».</p> <p>On y applique les règles définies par l'Organisation Internationale de Normalisation (l'ISO).</p> <p>Certificat de 3 ans</p> <p>Deux principales étapes sont prévues pour cet audit : (1) revue documentaire pour examiner la définition du système et (2) l'audit sur site pour apprécier la mise en œuvre opérationnelle du système de management.</p>
Audit de renouvellement	<p>Cet audit intervient après l'audit initial (après 3ans) et par la suite afin de renouveler la certification de l'entité cet audit se fait périodiquement tous les 3 ans.</p>	<p>L' « audit de renouvellement » se tient comme « un audit initial », dans les mêmes conditions.</p> <p>3 ans après audit initial</p>
Audit de suivi	<p>L' « audit de suivi » est un « audit de certification » qui intervient après un audit initial ou un « audit de renouvellement ». Il vise à vérifier la bonne tenue et l'efficacité du système de management. Cet audit permet également de s'assurer que la structure déjà certifiée, continue de mettre en œuvre et de respecter les règles de certification.</p>	<p>C'est un audit plus court que l'initial ou que celui du renouvellement.</p> <p>(1 an après l'audit initial) et (2 ans après l'audit de renouvellement).</p>
Audit complémentaire	<p>Ce type d'audit peut être sollicité quand l' « audit de certification » identifie une non-conformité majeure qui bloque la remise du certificat, ce qui exige un « audit supplémentaire » vérifiant la mise en place du plan d'action adéquat.</p>	<p>Ce type d'audit est assez rare.</p>

Source : *(Les Différents Types d'audits Qualité - Certification QSE, n.d.)*

A noter que certains audits mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent être des audits contractuels pour lesquels le client identifie les différents axes à décortiquer en profondeur par le prestataire consultant.

4. Classification des différents types d'audits selon leur thématique

Sur la base de la littérature à ce sujet, nous présentons dans cette section une classification thématique des différents audits¹⁵ (Visscher & Petit, 2002).

- **Audit financier ou comptable** : Il s'agit d'un audit restreint en termes de sujet et d'activités abordées car il est axé sur le contrôle de la comptabilité de la structure en matière d'authenticité. Son objectif primordial est de corriger les états financiers de la structure et de vérifier l'application des exigences réglementaires sur les plans financier, comptable et administrative. Il est à noter que cet audit, assez répandu dans les milieux professionnels, est déployé par un comptable public.
- **Audit des opérations / Audit opérationnel** : Cet audit vise principalement à apprécier le bon fonctionnement de la structure sur une base typiquement normative. Ainsi, toutes les normes imposées par l'entreprise sont minutieusement contrôlées pour vérifier si celles-ci sont bien appliquées. Cet audit est généralement associé aux activités sensibles et à forts risques critiques.
- **Audit administratif** : Cet audit examine d'une manière particulière l'efficacité des résultats de l'entreprise en prenant en considération toutes les ressources de celle-ci (matières premières, ressources humaines, ressources financières et méthodologie de travail).
- **Audit fiscal** : Il s'agit d'un audit complexe qui vise à vérifier les paiements de taxes et les versements fiscaux. L'examen est effectué d'une manière quantitative et qualitative (la qualité de l'exercice fiscal, le délai, la consistance des documents...).

¹⁵ VAN ROOTEN M. *Audit interne dans le secteur public et semi-public*, London, IPO Management School, 1998, p 145.

- **Audit légal** : cet audit couvre la situation économique de la structure. Le commissaire aux comptes a pour principale mission la certification des comptes annuels. A noter que ces missions découlent des dispositions de la loi.
- **Audit organisationnel** : Cet audit s'intéresse spécifiquement aux points forts et aux faiblesses d'une structure sur le plan organisationnel (taille de l'entreprise, répartition des attributions et des tâches, nombre de directions ou de services, circuit de communication et de validation, nombre de niveaux hiérarchiques...). Ce type d'audit s'opère généralement avant un projet de réorganisation.
- **Audit environnemental** : Cet audit s'intéresse aux stratégies adoptées par la structure dans un cadre qui veille sur une démarche basée sur respect environnementale. C'est un audit qui devient plus important au fil des années en termes d'image de l'entreprise et de ses engagements citoyens. Il est décrit comme un dispositif de gestion et d'évaluation des performances environnementales selon des procédés destinés à protéger l'environnement.
- **Audit Santé Sécurité au Travail (SST)**: Cet audit permet de dresser un bilan sur la santé et la sécurité sur un périmètre donné de l'entreprise. Les thématiques abordées sont sensibles et spécifiques. Il s'agit bel et bien d'évaluer si les techniques et moyens de prévention sont adaptés, si les risques et la politique SST sont maîtrisés et adaptés et si les procédures en la matière sont appliquées. Dans certains milieux industriels, il est question de contrôler les espaces de travail pour vérifier le port des EPI (Equipements de Protection Individuelle). Cet audit est souvent complété par une analyse des lacunes en termes de sécurité.

Ainsi, nous suggérons de définir le type de l'audit approprié en fonction de l'entité et de l'activité ciblée. Nous notons bien que chaque service dispose d'une propre typologie d'audit. Autrement dit, quand l'identification du type d'audit est bien précise, les objectifs de cet exercice sont plus concluants et donnent de meilleurs résultats en termes de recommandations et de plans d'actions.

Certains audits listés ci-dessus sont complémentaires et devront être réalisés selon un ordre de chronologie et de complémentarité (exemple : audit de l'initial suivi de l'audit de renouvellement). Certains audits sont plutôt considérés prioritaires. Exemple : les audits

internes et les audits de systèmes. D'autres audits sont perçus comme des initiatives complémentaires et valorisantes pour l'entreprise comme l'audit environnemental.

La littérature à ce sujet souligne certains critères de qualité qui s'appliquent à tous les types d'audit, présentés précédemment. Nous synthétisons ces critères ci-dessous¹⁶ (*Le Guide Des Cabinets d'audit et d'expertise-Comptable*, n.d.):

- **La régularité** qui est liée à la conformité régulière à certaines normes (procédures ou règles / internes ou externes). L'exemple le plus adapté à ce critère est les règles comptables et le droit fiscal et social par exemple.
- **La sincérité** des informations collectées et analysées. Ce critère renvoie vers l'objectivité et la bonne foi dans la mise en œuvre des procédures.
- **L'efficacité** : il s'agit du résultat des deux critères précités (régularité et sincérité). L'efficacité se concrétise quand les ressources humaines et matérielles sont optimisées et économisées, quand les objectifs de l'activité ont été atteints ou dépassés et quand tout le processus est efficient donnant lieu à une certaine valeur ajoutée.

5. Spécificités et particularités de l'audit Santé Sécurité au Travail (SST)

La santé & sécurité des personnes dans tout environnement professionnel sont de nos jours de plus en plus priorisées par les pouvoirs publics que ce soit à l'échelle nationale qu'internationale. Tous les acteurs concernés sont conscients de l'importance de cet aspect. L'objectif final consiste à préserver les prérequis du bien-être « physique, social et mental des employés de toute profession ».

Globalement, l'audit SST est axé autour de l'idée centrale que : « tout agent exerçant dans un milieu professionnel, quel que soit la nature de la fonction, a le droit à un environnement de travail sécurisé qui ne l'expose pas à des risques pouvant impacter sa santé physique et morale, son intégrité ou sa sécurité ». En effet, plusieurs aspects sont définis dans ce sens dans l'article 31 de la Constitution 2011 soulignant (les droits aux soins de santé, à la couverture médicale ou encore à la protection sociale).

¹⁶ KERNEIS Hubert. *Guide des cabinets d'audit et d'expertise-comptable*, Paris, Les Editions du Management, 2019, p 101.

Ceci dit, l'audit SST s'intéresse à cet aspect qui n'a pas pris en compte par les autres audits présentés précédemment. Il s'agit d'un audit spécifique qui s'intéresse particulièrement aux « risques qui peuvent atteindre la santé et la sécurité du personnel »¹⁷ (Renard, 2017).

OSHAS 18001 est une norme britannique souvent utilisée en management de la SST. Cette norme met à la disposition des dirigeants un support d'appréciation et d'évaluation de leur système, en concordance avec les normes internationales en la matière : ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement et ILO-OSH 2001 pour la Sécurité et la Santé au travail¹⁸ (*Livre Les Clés de l'audit Certification ISO 45001*, n.d.).

Le référentiel de management de la SST permet de ¹⁹ (*Livre Les Clés de l'audit Certification ISO 45001*, n.d.) : (1) construire une démarche SST structurée ; (2) concevoir un outil pour maîtriser la prévention des risques professionnels ; (3) garantir une traçabilité des opérations et des accidents ; et (4) répondre aux exigences de la réglementation.

Nous avons été interpellés par les particularités de cet audit. En effet, différent des autres typologies, l'audit SST doit être préalablement préparé sur le terrain en élaborant une profonde cartographie des risques y afférents. Avant l'exercice de l'audit, l'entreprise devrait avoir une visibilité sur l'existence et l'évaluation des risques professionnels pour pouvoir identifier en deuxième étape un classement de ces risques et plan d'action correctif ou préventif.

Cette appréciation doit être reflétée dans un document unique qui est mis à jour quand c'est nécessaire une fois par an / lors d'un accident de travail et lors d'un changement procédural ou opérationnel. Il s'agit d'un document clairement exigé, quelle que soit la taille de la structure. Aussi, dans un souci de transparence et de sensibilisation, cette évaluation doit être mise à la disposition du personnel.

Tandis que la littérature lie les autres audits à un objectif de rendement et d'efficacité, l'audit SST est présenté différemment dans la trame théorique. En effet, l'évaluation des risques professionnels se fixe un objectif central qui est la réduction des accidents lors du travail et des

¹⁷ Source : IFACI, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

¹⁸ AFNOR Collectif. *Les clés de l'audit certification ISO 45001*, Paris, Afnor, 2020, 112 p.

¹⁹ AFNOR Collectif. *Les clés de l'audit certification ISO 45001*, Paris, Afnor, 2020, 107 p.

maladies professionnelles²⁰ (*Le Mouvement Vers La Qualité Dans Les Services Publics de l'Union Européenne et Le Cadre d'Auto-Évaluation Des Fonctions Publiques (CAF)*, n.d.). C'est un audit dans lequel l'amélioration et le développement des conditions de travail est un axe important contrairement aux autres typologies expliquées précédemment.

Autre particularité identifiée pour cet audit : la nécessité de faire intervenir dans l'évaluation des risques une équipe pluridisciplinaire (animateur sécurité, opérateurs, cadres, médecin du travail...). Contrairement aux autres audits, l'employeur doit impérativement, impliquer le personnel et les représentants à travers la consultation, l'information et la formation sur tous les aspects SST, y compris le dispositif d'urgence.

Il est primordial d'analyser dans ce type d'exercice les situations de travail réelles et ne surtout pas se limiter aux configurations théoriques. Le document unique exigé par la norme est un document « vivant » qui doit retracer la vie et les risques de l'entreprise dans une approche préventive et corrective. Ce document peut par exemple être utilisé en vue de la formation des équipes au poste de travail afin d'instaurer des protocoles de sécurité.

La mise en place d'un « système de management SST » s'inscrit souvent dans une démarche volontaire et ambitieuse de l'établissement ou parfois imposée par un client fournisseurs entant que prérequis contrairement aux autres typologies d'audit présentées dans la section précédente. Ce système doit faire l'objet d'une analyse initiale par des personnes qui maîtrisent l'univers SST afin d'établir une base à suivre et à améliorer à travers des objectifs et des indicateurs mesurables liés « aux statistiques des lésions, de dégradation de la santé, des maladies et des incidents de travail ». La littérature souligne l'importance de la tenue des audits réguliers doivent pour vérifier l'efficacité du système en termes de sécurité et de santé²¹ (*Livre Les Clés de l'audit Certification ISO 45001*, n.d.).

Pour conclure cette section, nous synthétisons ci-dessous les principales particularités que nous avons notées par rapport à l'audit SST. Nous retenons ci-dessous les caractéristiques qui différencient cet audit par rapport aux autres typologies :

²⁰ DOCHOT Jean Marc. *La gestion d'une organisation publique*, Bruxelles, Ministère de la Fonction publique, 1999, p 89.

²¹ AFNOR Collectif. *Les clés de l'audit certification ISO 45001*, Paris, Afnor, 2020, 107 p.

-
- L'audit SST concerne directement l'élément humain et le dialogue social. Les résultats des indicateurs SST visent principalement la réduction du nombre d'accidents du travail et l'amélioration des conditions de travail.
 - Cet audit implique une plus large communauté interne concernée par les conditions de travail ;

Cet audit nécessite énormément d'actions et d'activités de sensibilisation, de communication et de formation. Des ateliers peuvent être par exemple organisés afin de vulgariser l'information d'une manière pédagogique et ludique. Le « document unique » n'est pas un document théorique ; il s'agit d'un document de prévention qui doit être compris par tous et comprenant de vraies situations de travail.

Conclusion

Cet article nous a permis de dresser un état des lieux et un comparatif des principaux audits dont disposent les organisations quelle que soit leur activité ou leur taille. Chaque entreprise adopte l'audit qui répond à ses caractéristiques et à ses besoins même si certains audits sont plus prioritaires que d'autres vu qu'ils représentent des prérequis nécessaires au management de la qualité. Cet état des lieux nous montre que l'univers de l'audit a évolué avec le temps en se rendant plus spécialisé et en abordant des aspects bien définis au sein de l'entreprise. Nous soulignons ainsi que cette évolution est due à plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise dont notamment la rude concurrence, la complexité de certains aspects organisationnels et opérationnels ou encore l'importance de certains objectifs fixés au sein de l'entreprise.

Autre conclusion, l'importance de la pertinence des données quelle que soit leur nature (indicateurs, objectifs, orientations stratégiques, risques, cartographies...). Un audit qui se base sur des données uniquement théoriques, idylliques ou faussées est un audit qui n'apportera aucune valeur ajoutée à l'entreprise en termes d'efficience et de rentabilité.

Par ailleurs, les acteurs impliqués dans le processus de l'audit doivent être experts dans le domaine audité et doivent maîtriser la réglementation et les normes y afférentes afin d'apporter une valeur au dispositif. Elles doivent être neutres, objectives et bénéficier de la bonne collaboration des autres parties prenantes surtout en matière d'accès à l'information.

S'agissant de l'audit SST, et pour faciliter et favoriser la mise à jour du document unique, nous proposons de mettre à disposition du personnel des fiches d'amélioration afin de recenser au moment opportun et immédiat toute difficulté, danger, accident ou dysfonctionnement liés à une situation de travail. Ces fiches peuvent aussi être un canal pour collecter des idées d'amélioration diverses. Nous recommandons également de se concerter avec les personnes concernées avant même la conception des lieux de travail afin d'adapter au mieux tout le dispositif avant même l'élaboration de la cartographie des risques. Ceci limitera les contraintes liées aux conditions de travail futures et d'avancer en toute efficacité. Par ailleurs, nous soulignons après l'examen de plusieurs articles sur l'audit SST, le manque de documentation relative au traitement réservé aux travailleurs temporaires pour qui les accidents de travail ne sont pas insignifiants.

Pour finir, nous soulignons l'importance de la « dynamique » dans tous les audits précités. Seule la dynamique d'amélioration peut faire évoluer un dispositif d'audit. Autrement dit, un dispositif qui stagne autour des éléments théoriques ne peut pas atteindre les objectifs voulus. L'ensemble de ces audits se base sur un journal d'amélioration et sur l'évolution des indicateurs de performance. La bonne gouvernance est également un facteur de succès qui encadre un écosystème sain et évolutif. Grace à celle-ci, les audits sont généralement bien planifiés, préparés et réalisés. L'objectif final d'une bonne gouvernance n'est pas uniquement l'obtention d'une certification ; mais plutôt l'objectif de créer une dynamique d'amélioration ambitieuse et continue.

BIBLIOGRAPHIE

- Cohen, E., & Bussière Camedan impr.). (2001). *Dictionnaire de gestion*.
- Daidj, N., & Tounkara, T. (2021). *Le futur de l'audit IT: quelles évolutions possibles?* Institut Mines-Télécom Business School (Institut Mines-Télécom).
- Feghali, K., & Matta, J. (2018). Contribution à l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les banques libanaises. *Lebanese Science Journal*, 19(2), 258.
- Le guide des Cabinets d'audit et d'expertise-comptable*. (n.d.). Retrieved December 30, 2021, from <https://www.editionsdumanagement.com/audit.html>
- Le mouvement vers la qualité dans les Services publics de l'Union européenne et le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)*. (n.d.). Retrieved December 30, 2021, from <https://journals.openedition.org/pyramides/476?lang=en>
- Ledent, M., & Sarens, G. (n.d.). *Satisfaction d'emploi des auditeurs internes*.
- Les différents types d'audits qualité - Certification QSE*. (n.d.). Retrieved December 30, 2021, from <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/>
- Livre Les clés de l'audit certification ISO 45001*. (n.d.). Retrieved December 30, 2021, from <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/livre/les-cles-de-laudit-certification-iso-45001/fa199964/2910>
- Madoz, J.-P. (2018). *Les fondamentaux de l'audit qualité: Conforme à la NF EN ISO 9001: 2015*. AFNOR.
- Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne: Primé par l'IFACI*. Editions Eyrolles.
- Savall, H., & Zardet, V. (2021). *Tétranormalisation: profusion des normes et développement des entreprises*. Éditions EMS.
- Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. (2021). *Audit interne et référentiels de risques-3e éd.: Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. Dunod.
- Visscher, C. De, & Petit, L. (2002). L'audit interne dans l'administration publique: un état des lieux dans les ministères fédéraux. *Pyramides. Revue Du Centre d'études et de Recherches En Administration Publique*, 5, 73–100.
- Zolomian, M. (2020). Le contrôle de gestion des sociétés cotées. *Le Contrôle de Gestion Des Sociétés Cotées*, 1–800.