

# AUDITS INTERNES ET EXTERNES

Jean-François Nanterme  
Ingénieur-formateur  
Chargé de cours Université Nancy 1 et  
Université Strasbourg 1

## SOMMAIRE

<b>Introduction et contexte</b>	<b>3</b>
<b>1. Généralités</b>	<b>4</b>
1.1 Définitions	4
1.2 Audits qualité internes	9
<b>2. Que faut-il auditer ?</b>	<b>12</b>
<b>3. Méthodologie, formalisation de l'audit et profil de l'auditeur</b>	<b>13</b>
3.1 Méthodologie et formalisation	13
3.1.1 Introduction	13
3.1.2 La préparation d'un audit et la checklist	16
3.1.3 La convocation	20
3.1.4 La réunion d'ouverture	21
3.1.5 L'action sur le terrain	21
3.1.6 La réunion de clôture	23
3.1.7 Le compte rendu	23
3.1.8 Le suivi de l'audit	24
3.1.9 Les enregistrements	24
3.2 Profil et compétences de l'auditeur idéal	24
<b>4. Conclusion</b>	<b>26</b>

## Introduction et contexte

Nous allons découvrir ensemble parmi les outils socio-organisationnels les audits, qu'ils soient internes ou externes. Nous verrons comment, au sein de l'entreprise, leur réalisation et leur mise en place permettent de connaître la conformité et l'efficacité de ses propres pratiques.

Avant d'aller plus avant, regardons la définition que nous en donne la nouvelle norme ISO 9000 version 2000.

*« L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ».*

A cette nouvelle définition, nous pouvons, à titre indicatif, rappeler celle de la précédente version qui se trouvait dans la norme ISO 8402 /95 :

*« L'audit est un examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effectives et sont aptes à atteindre les objectifs ».*

Nous voyons, que ce soit dans la définition de 1995 ou dans cette nouvelle définition, que cet examen permet de se rassurer objectivement et de s'améliorer en connaissant sa situation du moment. Nous verrons que cet examen peut être réalisé en interne comme en externe ; l'audit nous apparaîtra comme un outil de management.

Nous n'aborderons son utilisation que dans le cadre des organisations et non dans une perspective d'audit financier, mais nous y reviendrons afin de faire un point complet des types d'audits que l'on peut rencontrer.

C'est la valeur intrinsèque de cette organisation qui nous importe dans ce cours et non ses seules conséquences financières.

Nous verrons à quel point cet outil est en lui-même très structuré et en quoi son efficacité peut être démontrée donc reconnue.

Faire des audits et se soumettre à l'audit, mais pourquoi ? Nous verrons que d'une part, c'est une obligation dans le cadre de la mise en œuvre de système de management d'organisation, basé sur des normes ; mais si c'est obligatoire, c'est qu'il s'agit d'une contrainte indispensable pour progresser sur des bases saines.

Comment savoir en effet, sans faire d'audit, et ce objectivement, si les dispositions mises en œuvre en pratique sont celles qui ont été définies comme devant être appliquées. En clair, l'audit renseigne objectivement sur la conformité de la pratique vis-à-vis de la documentation définie (dans le manuel qualité, les procédures, instructions et autres modes opératoires ou bonnes pratiques professionnelles applicables).

Il en est de même pour l'efficacité, que la nouvelle norme ISO 9001 version 2000 définit comme le niveau d'atteinte des objectifs.

## 1. Généralités

Quels sont les différents types d'audit les plus courants ?

Ils sont au nombre de quatre :

- l'audit financier,
- l'audit social,
- l'audit informatique,
- l'audit d'organisation et plus particulièrement l'audit qualité, qui nous intéresse ce jour.

Il permet de vérifier l'état de l'organisation de l'entreprise, suivant les référentiels normatifs d'organisation et plus particulièrement de management de la qualité, de l'environnement ou de la sécurité.

### 1.1 Définitions

A ce stade il est important de préciser et de clarifier certains synonymes de l'audit comme : évaluation, inspection, audit et diagnostic.

Il est en effet important de ne pas confondre ces 4 mots :

**L'évaluation** : elle vise à déterminer, d'une manière plus ou moins approximative, si la pratique est bonne ; ceci peut se faire sous une forme plus ou moins formalisée, avec ou non l'utilisation de textes de références et l'on enregistrera plus ou moins les résultats. Il n'est pas besoin d'être indépendant d'un service pour l'évaluer : un chef de service peut évaluer chaque semaine si le travail se réalise correctement.

Ceci est très utile, mais guère objectif, excepté pour son besoin personnel. Dans certaines circonstances, cette pratique, réalisée en externe, s'approche de l'audit.

**L'inspection** : elle est une action de surveillance et de contrôle ; elle peut être réalisée par l'administration pour vérifier l'application d'un code obligatoire, le respect d'une réglementation ou dans le cadre d'un marché particulier comportant le recours à cette pratique, délégué ou non à un organisme de contrôle.

Son caractère en est contraignant.

**L'audit** : il est, de son côté, une pratique rigoureuse et planifiée, utilisant une méthodologie définie et réalisée en indépendance pour en assurer la meilleure objectivité, donc sa crédibilité et son efficacité comme base de l'analyse. Etre connu c'est déjà bien se connaître, cela permet ensuite de mieux se vendre et de s'améliorer.

Ces notions sont parfois croisées lorsqu'il s'agit par exemple d'audits comportant un volet réglementaire, comme pour l'application du marquage CE sur un équipement de protection individuel dans le cadre de l'application d'une directive européenne via l'intervention d'un organisme certificateur notifié (voir le cours sur La Certification) ou pour la fabrication d'un médicament avec des audits bien spécifiques eux aussi.

### **Audit et diagnostic qualité :**

Dans l'objectif d'un audit qualité, on peut distinguer l'**audit** et le **diagnostic qualité**.

L'**audit** est un examen permettant d'évaluer :

- l'existence
- l'application → d'un système qualité
- l'adéquation

par rapport à un référentiel fixé au départ.

Le but principal d'un audit est d'évaluer le besoin d'action, d'amélioration ou de correction.

L'audit est alors considéré comme un outil de progrès et il n'est :

- ni une inspection,
- ni un moyen de contrôle,
- ni un mode de surveillance

Le **diagnostic** fait appel à l'expertise pour identifier les dysfonctionnements, leurs causes et les plans d'actions correspondants. Le champ d'investigations peut aller de la politique et des objectifs qualité aux résultats sur le terrain.

### **Audit qualité :**

Revenons à nouveau à la définition de l'**audit qualité**.

La nouvelle définition de l'audit qui nous est donnée dans la norme ISO 9000 version 2000 est la suivante :

*« L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »*

Commentons cette définition :

1 - L'audit qualité s'applique essentiellement, mais n'est pas limité, à un système qualité ou à des éléments de celui-ci, à des processus, à des produits ou à des services.

De tels audits sont couramment appelés : "**audit de système qualité**", "**audit qualité de processus**", "**audit de qualité produit**", "**audit de qualité de service**".

2 – Les audits qualité sont conduits par une équipe n'ayant pas de responsabilité directe dans les secteurs à auditer et de préférence en coopération avec le personnel de ces secteurs.

3 – L'un des buts d'un audit qualité est d'évaluer les besoins d'actions d'amélioration ou d'actions correctives. Il ne faut pas confondre l'audit avec les activités de "surveillance" ou de "contrôle" conduites dans le but de maîtrise d'un processus ou d'acceptation d'un produit.

4 – Les audits qualité peuvent être conduits pour les besoins internes ou externes.

5 – Les audits qualité peuvent être regroupés avec l'examen d'autres techniques : environnement, sécurité, maintenance, etc.

Pour réaliser des audits qualité, on fait appel à des personnes compétentes que l'on appelle "auditeur qualité" :

On distingue plusieurs types d'intervenants pouvant prendre part aux audits qualité.

Il s'agit de :

**L'auditeur qualité** dont la définition est donnée dans la nouvelle norme ISO 9000 Version 2000 :

**« personne ayant la compétence pour réaliser un audit ».**

Cet auditeur peut faire partie de **l'équipe d'audit**, dont la définition est la suivante, toujours dans la nouvelle norme ISO :

**« un ou plusieurs auditeurs qui réalisent un audit ».**

Mais à ces définitions, il est bon d'ajouter trois autres définitions qui existaient dans la norme ISO 8402 version 1995 pour les deux premiers et la nouvelle norme ISO 9000 Version 2000 pour la dernière personne mais qui ne sont pas reprise dans la nouvelle norme.

**Le responsable d'audit :**

**« un auditeur qualité désigné pour diriger un audit qualité s'appelle un "responsable d'audit" ».**

**L'Observateur :**

**« personne accompagnant une équipe d'audit et n'ayant aucune responsabilité dans l'audit ».**

**L'Expert technique :**

**« personne possédant des connaissances spécifiques ou une expertise spécifique sur le domaine à auditer ».**

Ces définitions concernent les intervenants dans le processus de l'audit. Elles sont aussi reprises dans le nouveau projet des nouvelles normes sur les lignes directrices, pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental soit l'ISO/CD3 19011 version 2001, afin de préciser leur positionnement.

C'est de l'audit qualité.

A ce stade, il est aussi important de bien définir la notion de **client de l'audit qualité**.

Revenons sur les définitions des normes, que ce soit la norme en vigueur soit l'ISO 10011-1 version 1993 ou le projet ISO/CD3 19011-2001, sur la notion de client de l'audit :

**« Personne ou organisme qui demande l'audit ».**

Il est important de noter que le client de l'audit peut être :

- L'audité, qui souhaite que son propre système qualité soit examiné par rapport à une norme ou à des exigences de système qualité (audit 1<sup>ère</sup> partie ), établi par des auditeurs internes (ou externes),
- Un client qui souhaite auditer le système qualité d'un fournisseur en faisant appel à ses propres auditeurs ou à une société extérieure (audit 2<sup>ème</sup> partie),

- Une entreprise, un site de production, une agence, etc. qui souhaitent faire reconnaître que leur système qualité est en adéquation avec un référentiel défini. La certification (ou l'accréditation) est alors établie par un organisme extérieur reconnu, après audit (audit tierce partie).

Il devient donc important de définir quels sont les différents types d'audits que l'on peut rencontrer.

### **3 différents types d'audit :**

Comme vous le verrez, nous pouvons avoir trois types différents d'audits qualité ; il s'agit de :

- L'audit produits,
- L'audit processus,
- L'audit de système qualité, qui nous intéresse tout particulièrement.

L'audit système qualité se décompose en fait en 3 audits : l'audit interne ou première partie, et l'audit externe qui peut être dit seconde partie ou de tierce partie. Ces audits sont fréquemment présentés avec trois approches distinctes et complémentaires, nous allons voir plus après leur différence et définition.

**L'audit interne**, comme son nom l'indique, est réalisé au sein d'une organisation ; en principe par du personnel de l'organisation elle-même, pour elle-même. Parfois ces audits sont sous-traités, mais la perspective d'exploitation interne subsiste. Les audits internes peuvent être partiels, sur une partie de l'organisation, par exemple "**auditer le service achat**". Ces audits sont qualifiés d'"**audits première partie**".

**Les audits externes** sont souvent réalisés par un client, un organisme ou consultant mandaté par le client à cet effet.

Le client voit alors essentiellement ce qui l'intéresse en orientant son examen à cet effet. C'est son intérêt propre, il tient à être rassuré sur l'aptitude de son fournisseur à le servir valablement et durablement par exemple. On parle alors d'"**audit seconde partie**".

Les audits externes, réalisés pour le compte de l'ensemble des clients s'il s'agit de qualité ou de la communauté s'il s'agit d'environnement, sont quant à eux **des "audits dits de tierce partie"** car réalisés par des "**tiers**" indépendants des intérêts économiques directement mis en jeu ; c'est le cas des audits de certification ou d'accréditation.

Revenons sur les audits internes : l'audit interne est une pratique requise par les normes d'organisation comme nous l'avons vu ; le travail réalisé durant les audits internes fera lui-même



l'objet d'un examen lors des audits externes. Ainsi, développer une bonne pratique d'audits internes permet de se préparer au mieux à vivre un audit externe réussi.

Le programme d'un audit interne est généralement limité, il dure de une à quelques heures suivant la taille du domaine, objet de l'audit. Son programme est restreint, mais la somme de tous les audits réalisés dans une période donnée est généralement exhaustive, de façon à usuellement couvrir toute une organisation durant une année. Il est possible de programmer des audits, par exemple chaque mois ou de les concentrer sur une ou plusieurs périodes dans l'année. La représentativité des examens réalisés doit être bonne. Ainsi, une activité comportant des aspects saisonniers sera nécessairement vue à ses différents stades.

La norme ISO 9001 sortie en 1987 faisait déjà référence à une norme d'audit, l'ISO 9001-2000, la nouvelle norme de référence internationale, reprend l'essentiel du message déjà largement diffusé puis validé par la pratique dans le chapitre 4.17 de l'ISO 9001/94.

## **1.2 Audits qualité internes**

« Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour la planification et la réalisation des audits qualité internes, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité.

Les audits qualité internes doivent être programmés en fonction de la nature et de l'importance de l'activité soumise à l'audit. Ils doivent être conduits par des personnes indépendantes de celles qui ont la responsabilité directe de l'activité auditée.

Les résultats des audits doivent être enregistrés (voir 4-16) et portés à la connaissance des personnes qui ont la responsabilité du domaine soumis à l'audit. Les responsables de ce domaine doivent engager des actions correctives en temps utile pour remédier aux déficiences trouvées lors de l'audit.

Les activités de suivi d'audit doivent comprendre la vérification et l'enregistrement de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions correctives engagées (voir 4.1.6).

Note :

- 20 : les résultats des audits qualité internes font partie intégrante des activités de revue de direction (voir : 4.1.3.).

- 21 : L'ISO 10011 donne des information relatives aux audits des systèmes qualité ».

Il est intéressant de positionner ce paragraphe de la norme ISO 9001 version 94 de celui de la nouvelle norme ISO 9001 version 2000. Nous retrouvons les audits internes en tant qu'élément de l'article 8 de cette nouvelle norme relatif à : « Mesures, analyses et améliorations » au titre des dispositions de « Mesures et surveillance : 8-2 ».

L'audit interne est une véritable expertise des précautions prises dans la réalisation de son activité et de son contexte.

Un programme d'audit ne s'improvise pas (nous le verrons plus avant), il se raisonne à partir des enjeux définis ; plus les activités sont conséquentes et plus elles nécessitent une planification soignée, tenant compte des audits précédents et les domaines à auditer sont à définir précisément.

La définition des équipes d'auditeurs doit assurer l'indépendance, par exemple en choisissant des auditeurs dans un autre service. Un auditeur d'un service étude peut ainsi aller en fabrication ou un auditeur d'un service technique aux achats ou au service commercial. Il est ainsi logiquement nécessaire d'avoir plusieurs auditeurs internes formés si aucune activité d'audit n'est sous-traitée. Par exemple, si le service qualité est responsable de la gestion des actions correctives et préventives et du programme d'audit, ce sont des dispositions que le responsable qualité ne pourra pas auditer lui-même au sens de la norme.

De plus, une procédure est obligatoire sur les responsabilités, les exigences, l'indépendance, les enregistrements à réaliser, la diffusion des résultats à la direction, son action motrice dans le domaine des actions correctives et le bouclage effectué ; l'application doit être suivie et les résultats faire l'objet de compte-rendus examinés (tout au moins une synthèse) en revue de direction.

En résumé les points essentiels pour les audits internes sont :

- La procédure,
- La planification des audits qualité internes,
- La vérification de toutes les activités du système qualité,
- La fréquence dans la planification.

De plus,

- L'auditeur est une personne indépendante du secteur soumis à l'audit.
- Les résultats d'audits doivent être enregistrés.

- Le service audité doit engager des actions correctives.
- Les actions correctives mises en œuvre et leur efficacité doivent être enregistrées.

Et pour la démarche d'audit interne ou externe, la marche à suivre est la suivante :

Tout d'abord il convient :

1. D'identifier les références : modèles, référentiel, .... ;
2. De vérifier la validité des références ,
3. De constater la réalité,
4. De comparer la réalité aux références.

Alors il est nécessaire :

5. D'établir les conformités et les non conformités,
6. D'évaluer les non conformités,
7. De suggérer des axes de travail.

Pour l'audit externe, un œil extérieur, par définition, vient examiner l'ensemble de ce qui l'intéresse. Cet examen est bien sûr très crédible, de part les précautions prises en matière d'indépendance et de cohérence de son contexte de programmation et de réalisation.

Le client auditera son fournisseur sur les aspects prioritaires au bon fonctionnement de sa relation avec lui. En ce qui concerne la réalisation d'un produit, ce dernier peut ainsi être étudié dans le cadre de l'examen de toute la fourniture.

L'organisme de certification quant à lui auditera son client suivant la norme ou le référentiel choisi par celui-ci, qui peut être une norme de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité ou un référentiel orienté vers la satisfaction des besoins plus spécifiques, tels que les référentiels automobiles (ISO/TS 16949), aéronautique, télécom...

Le certificat délivré sur la base des conclusions de l'audit est pleinement digne de foi pour une reconnaissance optimisée. Cette reconnaissance dépend, pour partie, d'une accréditation de l'organisme de certification résultant d'un audit spécifique (voir cours sur La certification).

Il est important, pour réaliser des audits dans de bonnes conditions, de se référer aux lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité qui sont mentionnées dans la norme ISO 10011, soit :

- Définition des objectifs des audits
- Constitution de l'équipe d'audit

- Responsabilité des auditeurs
- Etapes de l'audit :
  - \*Déclenchement de l'audit,
  - \*Préparation de l'audit,
  - \*Exécution de l'audit,
  - \*Rédaction du rapport d'audit,
  - \*Suivi d'actions correctives.

En conclusion de ces généralités sur les audits, il est important de noter que :

- Les conditions de réussite sont déterminées par l'application rigoureuse d'une méthodologie,
- L'efficacité d'un audit est, en grande partie, conditionnée par la compétence et les prestations de l'auditeur,
- L'audit est un examen qui a pour objectif de faire évoluer d'une manière constructive le système assurance qualité de l'établissement.

## **2. Que faut-il auditer ?**

A ce niveau du cours, nous allons voir une des parties les plus importantes de l'audit, c'est-à-dire "que faut-il auditer ?". En effet, si nous revenons à la norme ISO 9001-94 et plus particulièrement au chapitre 4.17 concernant les audits, cette dernière nous dit :

*« Réalisation des audits internes , afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues, et de déterminer l'efficacité du système qualité ».*

Pour cela, il faut au préalable définir le programme de l'audit, c'est-à-dire que l'auditeur pressenti doit établir une série de questions qu'il aura préparée à l'issue de l'analyse, de la documentation qu'il aura eue à sa disposition, faire une observation sur le terrain et vérifier le suivi des actions correctives à la suite des non-conformités relevées lors des audits précédents.

Mais quels sont les documents que l'auditeur doit vérifier ?

Tout d'abord, l'ensemble des documents doit être accessible, il doit de plus noter les indices et les dates de révisions des documents qui sont à sa disposition et vérifier que les documents circulants sont à ces indices et dates de révision. Les documents doivent être complets, originaux et être connus et compris des utilisateurs et enfin que les enregistrements ont bien été effectués.

Le jour de l'audit et afin de permettre les vérifications précédentes, il est nécessaire à l'auditeur de se munir des listes à jour des documents suivants :

- liste d'affectation du manuel d'assurance qualité,
- liste d'affectation des procédures,
- liste d'affectation des autres documents (modes opératoires, instructions, etc....),
- listes des procédures en vigueur,
- liste des autres documents en vigueur (modes opératoires, instructions, etc.).

Une fois que l'auditeur aura fait ce que l'on peut appeler l'analyse documentaire, se déroule alors l'audit sur le terrain pour s'assurer que :

- la politique qualité est bien comprise et que les objectifs sont connus,
- le personnel a bien été formé et possède bien les habilitations requises,
- les faits et actes sont conformes avec les écrits (modes opératoires, instructions, etc....),

puis interroger l'ensemble du personnel audité pour entendre :

- ses critiques,
- ses suggestions.

### **3. Méthodologie, formalisation de l'audit et profil de l'auditeur**

#### **3.1 Méthodologie et formalisation**

##### **3.1.1 Introduction**

La préparation de l'audit est une des phases les plus importantes à la fois pour les audités et les auditeurs. Il convient d'ores et déjà de préciser qu'un audit c'est avant tout un exercice qui requiert une bonne orientation d'esprit. S'il est exact que l'on se soumet à un audit, cela doit être de bonne grâce, avec la volonté de bénéficier des actions en retour. Un des principes des normes qualité est de savoir ce que l'on fait, pourquoi on le fait de cette façon et en conséquence de pouvoir si possible l'expliquer.

Sur le fond et sur la forme, il convient donc de connaître avant d'agir.

Le fond, c'est la qualité intrinsèque du geste et de la pratique qui découle naturellement d'un bon professionnalisme, fiabilisé par un bon système d'organisation.

La forme, c'est une technique fiable dans la programmation et la réalisation de l'exercice de l'audit, de façon à ce que le dialogue noué soit équilibré entre l'organisation auditée et l'équipe d'audit.

L'entreprise et ses salariés audités connaissent au mieux leur organisation puisqu'elle est vécue au quotidien ; les auditeurs connaissent souvent mieux les normes de par leur qualification, tant vis-à-vis de la pratique de l'audit que des normes de système utilisées.

Le succès de l'audit dépendra de la contribution de chacun dans une perspective de progrès.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de définir l'enjeu de l'audit.

La portée d'un audit en fait tout l'enjeu, puisque cela peut comprendre tout ou partie d'une entreprise ou d'une organisation, elle doit être précisément définie. Deux notions sont à connaître :

- le champ d'une part qui désigne la portée de l'audit en profondeur
- le périmètre d'autre part qui précise l'extension géographique.

L'ensemble, surtout dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle norme des systèmes de management de la qualité ISO 9001-2000 doit être précisément défini.

Le guide de réflexion, c'est la satisfaction du client. Toute action ayant une influence à cet égard se doit d'être prise en compte dans la définition du champ et du périmètre ; c'est particulièrement le cas pour l'activité de conception en ce qui concerne le champ d'action. La norme ISO 9001-2000 exclut déjà tout retrait en dehors de son article 7 qui concerne les activités de réalisation.

En ce qui concerne le périmètre, il convient de savoir si tous les sites sont concernés, par exemple lorsqu'il y a plusieurs agences, l'utilisation de techniques statistiques reconnues permet d'obtenir, le cas échéant, un périmètre de certification supérieur à celui de l'audit effectif.

La pratique de l'audit est codifiée depuis longtemps, la sortie des ISO 9000 en 1987 a induit un fort développement des pratiques d'audits de système de management.

Plus de 200 000 certificats ISO 9000 ont été délivrés dans le monde depuis une douzaine d'années, ce qui veut dire qu'à raison d'une dizaine d'audits internes en moyenne par certificat délivré et par an, c'est plus d'un million d'audits internes et externes qui sont réalisés dorénavant chaque année.

Nous allons aborder dans ce chapitre les différents points suivants :

- le rôle du responsable d'audit et de l'auditeur,

- les activités d'audit,
- la planification générale et la méthodologie,
- la préparation de l'audit, la checklist,
- la convocation,
- la réunion d'ouverture,
- l'action sur le terrain,
- la réunion de clôture et la restitution,
- le compte rendu,
- le suivi d'audit,
- les enregistrements.

### **Le rôle du responsable d'audit :**

Le responsable d'audit effectue les actions suivantes :

- il prépare l'audit avec le ou les auditeurs,
- il mène les débats (et lui seul),
- il prend des notes,
- il se retourne périodiquement vers l'auditeur pour lui demander s'il désire des compléments d'information,
- il anime la restitution,
- il prépare et valide le rapport final, rédigé d'un commun accord.

### **Le rôle de l'auditeur :**

- il prépare l'audit avec le responsable d'audit,
- il suit les débats,
- il prend le maximum de notes,
- il intervient à la demande du responsable ou en cas de dérive sur l'horaire ou le contexte,
- il collecte les preuves demandées,
- il note les références des documents présentés,
- il prépare la restitution avec le responsable d'audit,
- il assiste à la restitution,
- il prépare le rapport final avec le responsable.

Il est important de noter que, lors de l'audit il ne doit pas y avoir de discussions croisées. Les notes prises par les deux personnes doivent être confrontées pour la préparation de la restitution ; en cas de doute sur des notes, il est conseillé de s'abstenir sur ces remarques.

### **Les activités d'audit :**

Ces activités d'audit concernent plus particulièrement le déroulement de l'audit, ce dernier peut avoir la structure suivante :

- **La planification générale** : concerne la périodicité de l'audit et les auditeurs désignés,
- **La préparation**, qui est l'une des phases les plus importantes, car un audit bien préparé est un audit bien réussi. Il se compose du programme d'audit ; de la demande d'audit qui définit les dates et les heures, la réunion préliminaire, les personnes à convoquer et la confirmation des convocations ;
- **La réalisation de l'audit** proprement dite, qui comprend : la réunion d'ouverture avec la présentation de l'audit, la réalisation de l'audit par lui-même et la réunion de clôture.
- **La fin de l'audit**, qui comprend surtout une phase de concertation permettant d'en effectuer les premières conclusions et d'effectuer une analyse contradictoire afin d'avoir les avis des personnes auditées et de procéder à la présentation des conclusions finales. Elle comprend également la rédaction du rapport et la validation de toutes les preuves et procédures de l'audit.
- **L'exploitation des résultats** de l'audit correspondant aux traitements des actions correctives et aux suivis des ces actions.

La méthodologie de l'audit comme tout processus doit être :

- Appliquée,
- Modifiable,
- Suivie d'actions contrôlées,
- Analysée,
- Enregistrée,
- Réalisée par des personnes formées et habilitées.

### **La planification générale :**

Le plan d'audit met en évidence :

- La couverture de tout le système,
- La fréquence en fonction de l'activité,
- La période à laquelle l'audit se déroulera,
- L'indépendance des auditeurs par rapport à l'activité,
- L'information et l'accord à la direction,
- La liste des auditeurs qualifiés.

### **3.1.2 La préparation d'un audit et la checklist**

La préparation de l'audit est la phase primordiale de l'audit, un audit bien préparé est la conjonction de trois moyens optimisés dans leur coordination.



En premier, les moyens humains, parfois trop négligés en entreprise comprennent une équipe d'auditeurs conscients de l'importance de leur mission. Ils doivent être ouverts, pour susciter une bonne prise d'information ; rigoureux, pour ne pas s'en laisser conter, en particulier dans le choix et la vérification du caractère représentatif des éléments examinés ; sans pour autant être rigoristes et s'attarder sur des détails au risque de négliger l'essentiel. L'objectivité (pas d'idée préconçue) et un bon sens critique (critique constructive plutôt que destructive...) sont nécessaires.

Cette équipe connaît la norme de référence et la procédure applicable. Tout cela ne s'improvise pas, c'est une compétence qui s'acquiert et s'entretient par la formation, un préalable avec des bases théoriques et la pratique, pour une bonne efficacité d'action (validité de l'examen effectué et de la collecte d'information en tant que base de progrès).

Ensuite les moyens matériels, car on ne fait rien sans eux. Du temps pour préparer, réaliser et exploiter sa mission, donc pour travailler, se déplacer, rédiger, se réunir si besoin et contribuer aux analyses et exploitations postérieurement.

La réussite de l'audit nécessite ensuite d'utiliser une méthodologie bien définie, sous forme d'une procédure personnalisée pour être bien comprise, tout en répondant aux exigences de la norme.

La préparation de l'audit comporte plusieurs volets (dans le cas d'un audit interne ), par exemple :

- le nom du demandeur,
- le nom du responsable de l'audit et éventuellement les auditeurs,
- la date de l'audit,
- la référence de l'audit,
- l'objectif,
- le référentiel,
- les noms des différentes personnes que l'on souhaite rencontrer, avec les activités à auditer et l'horaire prévu.

**Inclure dans le programme d'audit, le suivi des actions correctives précédentes.**

Cette préparation d'audit interne est indispensable. Elle permet aux audités d'être prévenus et de préparer les documents nécessaires.

Puis, une fois la préparation effectuée, il est bon de procéder à l'établissement d'une checklist appelée aussi liste de vérification. Elle est fortement conseillée car elle permettra de ne rien oublier lors de l'audit sur le terrain, cette checklist peut contenir les éléments suivants (à titre indicatif) :

Elle **repréend sous forme de liste, les questions** que les auditeurs veulent aborder,

Elle **permet de suivre le déroulement prévu**, mais en aucun cas elle doit être considérée comme rigide,

Elle **est établie en fonction de l'objectif donné** et du but à atteindre,

Elle ne doit pas empêcher d'approfondir une question particulière ou de traiter un point non prévu, se révélant intéressant au cours de l'audit,

Elle se veut suffisamment souple pour permettre aux auditeurs de mener leur audit de la manière la plus efficace pour les deux parties,

Seule l'expérience des auditeurs permettra le bon déroulement de l'audit.

La compréhension doit être complétée sur le fond et sur la forme et doit être homogène parmi les auditeurs. Les grandes lignes doivent être connues des audités afin d'éviter d'inutiles effets de surprise.

La procédure prévoit les conditions de programmation, l'organisation en terme de préparation, les modalités de réalisation pratiques avec le compte rendu, le suivi jusqu'à la réalisation effective des actions correctives décidées suite à l'analyse des écarts constatés.

L'analyse et la synthèse des travaux est à réaliser pour présenter l'activité d'audit lors des revues de direction.

L'audit externe organisé, qu'il soit de la part du client ou dans le cadre d'une certification, est à préparer en interne par les audits internes qui permettent de vérifier soigneusement et méthodiquement les pratiques professionnelles. Il est en effet rassurant de disposer d'éléments probants pour soi-même avant de se soumettre à autrui.

« Difficile d'être rassurant sans être soi-même rassuré ! »

Les premiers audits étaient surtout des audits très documentaires où la forme l'emportait souvent sur le fond. Les auditeurs appréciaient souvent davantage la qualité du formalisme en réalisant une inspection de conformité, à portée restreinte.

Sans aller jusqu'à remettre en cause les pratiques examinées, il faut reconnaître que c'est leur examen avec un oeil critique qui permet seul de les améliorer. Le respect de la procédure reste à vérifier, mais c'est une exigence ouverte vers un minimum de pragmatisme et de volonté d'amélioration, sachant que le conseil n'a pas sa place en audit de certification. Il convient par contre de signaler les pistes de progrès et d'autres points sensibles d'une pratique plus ou moins documentée.

Cette nouvelle dimension de l'audit, dans un contexte encore plus managérial, sans renoncer à l'aspect technique lié au produit, auditeurs et audités doivent l'intégrer.

Afin d'être pratique et d'illustrer notre propos, nous pouvons donner l'exemple suivant de support d'audit avec sa trame.

Ce support d'audit peut avoir les différents points suivants :

- Revue documentée de la documentation principale,
- Etablissement d'un plan de visite, recueil de l'accord,
- Consignation des principaux éléments examinés et des principales personnes rencontrées,
- Prise d'informations, consignation des écarts,
- Enregistrement d'un procès verbal en final,
- Synthèse des caractéristiques du système,
- Etablissement d'un commentaire.

Chaque organisation doit définir ses propres supports répondants à son besoin.

Les audits ont ainsi un caractère stratégique puisque leurs résultats permettent d'orienter régulièrement la politique qualité. Mais il en est de même dans les autres domaines de système de management évoqués précédemment.

Les audits sont une pratique très organisée, mais leur réalisation ne résulte pas d'une décision à caractère technique, c'est un outil indissociable de la mise en œuvre d'une politique qualité préalablement définie, consentie et partagée.

On n'audite pas pour auditer, mais on audite pour vérifier que toutes les valeurs du "travail bien fait" sont bien intégrées et bien organisées auprès de chacun dans le contexte de son projet de service découlant du projet d'organisation décliné de la politique qualité.

Plutôt que de subir un audit, on bénéficie du regard des autres pour se confirmer dans la bonne direction ou se remettre en question, c'est l'état d'esprit qui signe la qualité de la préparation.

Dans ce contexte, la responsabilité de la direction est de bien valoriser les audits en tant qu'outil de progrès plutôt qu'une contrainte requise par la norme. Il s'agit de faire passer le message de l'intérêt commun autant qu'individuel dans cette pratique, de valoriser les enjeux associés pour les auditeurs formés qui bénéficient d'une large ouverture sur l'organisation et de signaler les perspectives de progrès pour les audités. La communication interne, objet d'une exigence décrite dans la nouvelle norme ISO 9001-2000, y participe largement.

Mettre à disposition des moyens adaptés est indispensable, à commencer par une formation suffisante ; le succès sera alors au bout et les audits y auront largement contribué !

La préparation est très importante et le bon déroulement de l'audit sera fonction de cette étape initiale.

Maintenant, la partie réalisation sur le terrain va être abordée :

### **3.1.3 La convocation**

Cette convocation à titre indicatif reprendra par exemple :

- Les objectifs et le champ de l'audit,
- L'identité des personnes exerçant des responsabilités directes dans le cadre des objectifs et du champ d'audit, et devant être rencontrées,
- L'identification des documents de référence,
- L'identité des membres de l'équipe d'audit,
- La date et le lieu où l'audit doit être effectué,
- La durée prévue de l'audit,
- Les exigences en matière de confidentialité.

Maintenant que nous avons envoyé la convocation pour l'audit, nous allons procéder à l'audit sur le terrain proprement dit.

A cet effet, tout audit se doit de commencer par :

### 3.1.4 La réunion d'ouverture

Cette réunion d'ouverture se fait normalement, pour le cas d'un audit interne, en présence de l'ensemble concerné et surtout de la hiérarchie - dans le cas de l'audit de certification, en présence de la direction et de l'ensemble des personnes concernées par l'audit qui ont été notifiées dans la convocation.

Cette réunion doit être relativement courte et peut raisonnablement être d'une durée de 15 à 30 minutes maximum. Elle permet de présenter l'audit.

Cette réunion doit tout d'abord avoir lieu A L'HEURE PREVUE.

Elle permet LA PRESENTATION DU OU DES AUDITEURS.

On fera à cet effet un bref RAPPEL DES OBJECTIFS DU PLAN D'AUDIT, DES HORAIRES (en particulier celui de la restitution).

On donnera, de plus, des INFORMATIONS SUR LE DEROULEMENT (méthode, ce qu'est un audit...).

Puis on S'ASSURERA QUE L'AUDIT POURRA SE DEROULER DANS LES CONDITIONS NORMALES.

Et enfin on essaiera de METTRE A L'AISE LES AUDITES.

Ceci nécessite une bonne communication verbale et gestuelle.

Et surtout, il est primordial de SAVOIR ECOUTER.

### 3.1.5 L'action sur le terrain

L'audit proprement dit est en train de se dérouler sur le terrain, quelques considérations primordiales sont nécessaires à mentionner avant tout, il est important de se rappeler que :

**« Ce ne sont pas les personnes qui constituent le fond du problème, mais c'est votre système ».**

Car en effet accuser les personnes ne résoudra rien, bien au contraire et il faut faire en sorte que les gens soient en mesure de résoudre les problèmes.

Pour cela il faut :

- **Définir** les postes à l'aide de fiche de fonction par exemple,
- **Former** et informer les personnels,
- **Faire vivre** et évoluer votre système assurance qualité.

Et tout cela est le management par la qualité.

On peut penser que l'audit permet de savoir :

- détecter les sources de progrès,
- dégager l'essentiel,
- écouter, découvrir, communiquer, conseiller, former, ne pas imposer...
- s'orienter vers des points découverts comme sensibles (élargir le champ de l'audit si nécessaire) tout en respectant l'objectif de l'audit.
- faire reconnaître les écarts éventuels.

A cet effet, il convient à l'auditeur de :

- Prendre des notes sans les cacher,
- Laisser apparaître vos impressions pendant le déroulement de l'audit,
- Rester objectif et s'abstenir dans le doute,
- Obtenir la collaboration et la confiance des audités,
- Savoir gérer son temps.

Courtoisie, rythme adapté à l'audit, souplesse, honnêteté, et humilité sont les maîtres mots de l'auditeur.

Lors de l'audit, le responsable d'audit procède à l'examen des référentiels qu'il peut trouver nécessaires à l'accomplissement de son audit. Ce peut être :

- Les normes applicables,
- Le manuel qualité,
- Les procédures et instructions (en interne, les instructions ne doivent pas être confidentielles),
- Les plans qualité,
- Tout document officiel se rapportant au sujet à traiter.

Mais il est important de bien se rappeler que **l'examen consiste à vérifier la cohérence de ces documents.**

Après avoir vérifié les documents, recueilli les preuves et fait les observations nécessaires, il se peut que l'auditeur vienne à découvrir certains écarts.

En effet, si durant l'audit certains écarts ou non-conformités sont découverts, il convient d'avoir une position et une attitude qui mette l'audité le plus à l'aise possible en :

- mettant en évidence cet écart auprès de l'interlocuteur,
- essayant de déterminer son caractère systématique ou non,

- signalant au responsable si une action corrective est immédiatement nécessaire.

Mais il est important pour les auditeurs de prendre les précautions suivantes :

- d'être toujours accompagnés par un responsable de l'activité,
- de commencer l'audit d'un secteur par une rencontre avec son responsable,
- de définir la "règle du jeu" entre les auditeurs,
- de ne pas laisser un interlocuteur n'appartenant pas au secteur se substituer à celui-ci.

### **3.1.6 La réunion de clôture**

A l'issue de l'audit et avant la réunion de clôture, il convient de préparer la restitution.

La restitution se fait en présence du responsable de service, il s'agit de préparer le compte rendu final et de présenter les écarts constatés.

Attention, tous les écarts constatés doivent être documentés (étayés de preuves formelles) et ne pas oublier que dans le doute mieux, il vaut s'abstenir.

Faire apparaître la situation telle qu'on l'a trouvée, sans oublier de mentionner également ce qui est bien.

Un compte rendu ne doit jamais être totalement négatif et surtout ne pas oublier d'être le plus factuel possible.

Quant à **la restitution**, elle se réalise en présence des audités et de leur hiérarchie. Il s'agit d'une restitution fidèle de ce qui a été relevé et d'émettre un avis sur l'aptitude du système qualité à satisfaire aux objectifs qualité. Surtout pas de subjectif, ne pas restituer que les écarts constatés mais l'ensemble de ce qui a été vu, les auditeurs proposeront toute amélioration souhaitable du système. Cette réunion doit se terminer par un accord général des deux parties sur les actions à engager.

### **3.1.7 Le compte rendu**

Il comprend le rapport d'audit proprement dit, qui selon les organismes, varie au niveau de la forme mais pas du fond et contient entre autres : une référence, les dates de l'audit et de la restitution, l'identité et le rôle des auditeurs, le client de l'audit, les personnes rencontrées, l'objectif, le référentiel, la conclusion générale, le nombre d'écarts, de non-conformité ou d'observations, le visa du responsable d'audit, la liste des destinataires du rapport.

Il est important, lors de la restitution, de faire désigner un responsable pour la réalisation des actions correctives et se mettre d'accord sur les délais de réalisation.

Il convient également de préciser qui sera désigné pour analyser l'adéquation des solutions retenues, et l'achèvement de leur mise en place.

Son contenu :

- reflète le déroulement de l'audit, dans l'esprit de fond,
- comporte une appréciation sur l'aptitude du système à atteindre les objectifs qualité,
- reprend les observations réalisées en cours d'audit, en principe dans l'ordre du plan d'audit.

**Ces observations peuvent être positives. Il s'agit d'exprimer l'état du système qualité.**

Ce compte rendu comporte également les écarts relevés avec preuves à l'appui, les noms des responsables des actions correctives s'ils ont été désignés et le délai accordé. En cas de doute, s'abstenir de consigner des observations.

### **3.1.8 Le suivi de l'audit**

Dans le cas d'écarts relevés, tant sur le plan documentaire qu'en application, il est nécessaire qu'une personne de la qualité soit mandatée pour suivre l'adéquation des actions mises en œuvre sur :

- les produits concernés,
- les produits à venir,
- les modifications documentaires,
- le respect des dates retenues, etc.

La synthèse de l'ensemble des audits réalisés, le suivi du respect du plan d'audit général, la présentation des activités d'audit à la Direction, sont établis par le Responsable Assurance Qualité.

### **3.1.9 Les enregistrements**

Ils contiennent :

- la transmission des documents relatifs à l'audit, suivant les procédures de l'entreprise,
- la transmission des documents relatifs au suivi de l'audit, suivant les procédures de l'entreprise.

## **3.2 Profil et compétences de l'auditeur idéal**

Remarque : il aurait été utile de traiter d'une manière plus détaillée la partie communication dans l'audit, mais nous avons volontairement décidé de ne pas la traiter. En effet, une leçon complète serait nécessaire, aussi nous n'allons donner que les grands traits de l'auditeur idéal.



Le profil de l'auditeur idéal est :

- être naturel,
- être transparent,
- faire attention à son comportement,
- être ni agresseur, ni agressé,
- ne pas abuser du pouvoir de l'auditeur,
- être factuel et objectif,
- ponctualité, politesse, écoute, sourire, humour (pas trop).

Tout cela amène à des relations plus faciles et à un audit réussi.

## 4. Conclusion

L'audit permet de voir, donc de savoir, si la pratique est à la hauteur de l'enjeu. Il est alors possible de savoir si le système est apte à poursuivre le combat de la qualité. Un bon audit donnera également des bases pour proposer des améliorations en connaissance de cause.

Un audit externe sérieux permet aussi d'être connu puis reconnu sur la valeur intrinsèque de l'organisation de son système de management. La pratique d'audits est exigeante, à la fois pour l'auditeur comme pour l'audité et celle-ci s'appuie sur des référentiels qui font l'objet d'une actualisation permanente.

Ces référentiels sont des référentiels normatifs pour la plupart, les plus connus étant par exemple les normes ISO 10011.

Ces normes développent les principes d'organisation applicables en matière de qualité (ISO 9000), d'environnement (ISO 14000) ou de sécurité (les référentiels BS 8800 ou OHSAS par exemple). Toutes requièrent la réalisation d'audit pour vérifier leur bonne utilisation.

En matière de qualité, la série des normes ISO 9000 l'exige depuis leur édition initiale de 1987. Cette exigence a été confirmée lors de l'évolution de 1994 et l'est encore plus dans la refonte de la version 2000.

Depuis le début, la réalisation des audits s'appuie sur la série des normes de la famille ISO 10011 ; actuellement cette série est en train d'évoluer vers une norme unique intitulée ISO 19011, commune aux audits qualité et d'environnement et tout à fait utilisable pour les audits de sécurité ou plus largement de "management intégré", combinant ces différents concepts.

Ces audits sont réalisés suivant les normes ISO 10011 pour la qualité, suivant 3 textes « *les lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité* » qui portent pour le texte N°1 sur l'audit, le second sur « *les critères de qualification pour les auditeurs de système qualité* » et le troisième sur « *la gestion des programmes d'audit* ». L'approche est analogue pour les audits de système de management environnementaux suivant les normes ISO 14010, 14011 et 14012.

Ces six normes se verront supplantées pour fin 2001 par un texte unique les synthétisant : l'ISO 19011 : « *lignes directrices pour l'audit qualité et environnemental* », dernière version à laquelle il conviendra de se référer. Son caractère opérationnel est spécifié par la nouvelle ISO 9001 –2000 qui y

fait expressément référence. Il conviendra de se renseigner auprès de l'AFNOR à Paris ou de ses délégations régionales ou bien des Chambres de Commerce pour connaître le dernier texte applicable.

L'audit de tout autre système de management peut s'en inspirer utilement (le système de management de la santé ou de la sécurité au travail par exemple).

Au delà de la nécessaire qualité technique de l'outil qu'est l'audit dans toute sa réalisation, il convient de retenir la dimension de progrès.

La pratique de l'audit contribue à souder les personnels de l'entreprise à leur niveau dans le cadre d'une culture nouvelle d'expertise des gestes professionnels confortés par un contexte organisationnel maîtrisé, à dimension humaine.

L'efficacité collective vis-à-vis des clients et de ses objectifs internes découlant de la mise en œuvre de la politique qualité est alors encore plus le résultat d'une contribution individuelle optimisée.

Cette performance en interne se mesure et s'apprécie en comparaison avec son tissu économique et social avec un regard extérieur, l'audit externe. Lorsque, de plus, celui-ci a un regard indépendant, comme c'est le cas d'un audit de certification, la vision est encore plus objective car pratiquement étalonnée via le regard de l'auditeur de certification.