



L'AUDIT INTERNE

Comment faire simplement avec
efficacité?

SARL au capital de 7500 €
Siret 448 704 403 00030 R.C.S
Tarbes 448 704 403 2003 B 129 – NAF
7022Z

N° Intracommunautaire : FR86448 704 403
N° D'activité : 73 65 00 408 65



Revenons à l'audit?

Qu'entendez vous par auditer?



L'ISO 19 011

**Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de
la qualité et/ou de management environnemental**



Les différents types d'audits

Types d'audits	Audit interne (première partie)	Audit client (seconde partie)	Audit de classification (troisième partie)
Client	L'audité (l'entreprise, le directeur)	Un client de l'audité	L'entreprise auditee
Référentiel	Manuel qualité et procédures, et tout autre document interne	Exigences décrites dans le contrat entre l'entreprise et son client	Norme de l'organisme certificateur
Domaines à auditer	Définis par l'entreprise elle-même	Définis par le client	Définis par l'entreprise
Auditeur	Qualifié par l'entreprise	Qualifié ou mandaté par le client	Qualifié ou mandaté par l'organisme certificateur
Documents à disposition de l'auditeur pour préparer l'audit	Manuel qualité procédure, instruction si nécessaire	Manuel qualité	Manuel qualité et procédures si nécessaires
Durée	Courte et continue : 0,5 à 1 journée	Moyenne et continue : 1 à 5 journée	Longue et continue



Les conseils ISO 19011

Le vocabulaire

Audit : processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Critères d'audit : ensemble de politiques, procédures ou exigences (référentiel d'audit).

Preuves d'audit : enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables.

Constats d'audit : résultats de l'évaluation des preuves d'audit recueillies, par rapport aux critères d'audit.

Conclusions d'audit : résultat d'un audit fourni par l'équipe d'audit après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et tous les constats d'audit.

Commanditaire de l'audit : organisme ou personne demandant un audit.

Audité : organisme qui est audité.



Les conseils ISO 19011

Le vocabulaire

Auditeur : personne possédant la compétence nécessaire pour réaliser un audit.

Equipe d'audit : un ou plusieurs auditeurs réalisant un audit, assistés, si nécessaire, par des experts techniques

Expert technique : personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifiques.

Programme d'audit : ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés dans un laps de temps et dans un but déterminés.

Plan d'audit : description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.

Champ de l'audit : étendue et limites d'un audit.

Compétence : qualités personnelles et capacité démontrées à appliquer des connaissances et des aptitudes.



L'audit et le management

Quel est le rôle du management?



L'audit et le management

Une direction motivée et volontaire :

- Bonne conviction de l'efficacité
- Bonne exploitation des résultats d'audit
- Bonne évaluation des progrès de l'entreprise





Les conseils ISO 19011

Principes de l'audit

- a. **Déontologie:** *le fondement du professionnalisme.* La confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discréetion
- b. **Présentation impartiale:** *l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise*
- c. **Conscience professionnelle:** *l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit*
- d. **Indépendance:** *le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit*
- e. **Approche fondée sur la preuve:** *la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables*



Les conseils ISO 19011

Management d'un programme d'audit

1. Objectifs d'un programme d'audit

- a. les priorités de la Direction,
- b. la politique commerciale,
- c. les exigences relatives au système de management,
- d. les exigences légales, réglementaires et contractuelles,
- e. la nécessité d'évaluer les fournisseurs,
- f. les exigences du client,
- g. les besoins des autres parties intéressées, et
- h. les risques pour l'organisme.



Management d'un programme d'audit

2. Etendue d'un programme d'audit

- a. champ, objectif et durée de chaque audit à réaliser;
- b. fréquence des audits à réaliser;
- c. nombre, importance, complexité, similitude et localisation des activités à auditer;
- d. normes, lois, exigences réglementaires et contractuelles et autres critères d'audit;
- e. besoin d'accréditation ou d'enregistrement/certification;
- f. conclusions d'audits précédents ou résultats d'une revue de programme d'audit précédente;
- g. langue, contexte culturel et social;
- h. préoccupations des parties intéressées;
- i. importance des modifications apportées à un organisme ou à son fonctionnement.



Les conseils J2C services

Management d'un programme d'audit

Programme d'audit

Conseils J2C services:

Processus	Norme ISO	Docs de réf	Equipe Audit		Date
			Resp.	Auditeur	
Acheter	# 7.4	Proc. Achat	Pierre	Marc	Avril 08



Les conseils ISO 19011

Management d'un programme d'audit

3. Responsabilités, ressources et procédures relatives au programme d'audit

Le Responsable a les aptitudes à manager et une compréhension des techniques et des pratiques des activités à auditer.

Les ressources doivent être disponibles et expertes dans les techniques de l'audit.

Les activités relatives à l'audit doivent être **documentées** (Procédure).





Management d'un programme d'audit

4. Mise en œuvre, enregistrements qualités et évaluation

Mettre en œuvre : communiquer, coordonner et assurer que le processus d'audit est bien réaliser.

Réaliser des enregistrements qualité : conserver les preuves de l'audit, de la revue d'audit et de la gestion des compétences des ressources.



Evaluer : analyser les indicateurs relatifs au programme d'audit et réaliser des revues de programme.



Activités d'audit

1 Déclenchement de l'audit

- Nomination du responsable de l'équipe d'audit
- Définition des objectifs, du champ et des critères de l'audit
- Établissement du premier contact avec l'audité :
 - a) établir les circuits de communication avec le représentant de l'audité,
 - b) rappeler la légitimité de la réalisation de l'audit,
 - c) fournir les informations sur le calendrier et la composition de l'équipe d'audit proposés,
 - d) demander l'accès aux documents pertinents, y compris les enregistrements,
 - e) déterminer les règles de sécurité applicables sur site,
 - f) prendre les dispositions logistiques pour l'audit,
 - g) se mettre d'accord sur la présence d'observateurs et le besoin de guides pour l'équipe d'audit.



Activités d'audit

2. Préparation de l'audit

2.1 Rédaction du plan d'audit : base d'accord entre le commanditaire, l'équipe d'audit et l'audité

- a) les objectifs d'audit;
- b) les critères d'audit et tous documents de référence;
- c) le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles et des processus à auditer;
- d) les dates et les lieux où seront menées les activités d'audit sur site;
- e) l'horaire et la durée prévus des activités d'audit sur site, y compris les réunions avec la direction de l'audité et les réunions de l'équipe d'audit;
- f) les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit et des accompagnateurs;
- g) la mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit.
- h) l'identification du représentant de l'audité pour l'audit;
- i) la langue de travail et de rapport de l'audit lorsque ce n'est pas celle de l'auditeur et/ou de l'audité;
- j) les rubriques du rapport d'audit;
- k) la logistique (déplacements, dispositions sur site, etc.);
- l) les questions relatives à la confidentialité;
- m) les activités de suivi d'audit.



Activités d'audit

2.2 Répartition des tâches

2.3 Préparation des documents de travail

- listes types et des plans d'échantillonnage d'audit,
- formulaires d'enregistrement des informations (Constats, preuves, résultats, participants,...).

Conseils J2C services:

Le guide d'audit a pour

Avantages : le fil conducteur pendant l'audit

Inconvénients : audit de conformité mais pas d'efficacité, peu d'interactivité de la communication.

La préparation se fait en général sur une durée de 2 heures.



Activités d'audit

3. La réunion d'ouverture

- a)** la présentation des participants, y compris une description succincte de leurs rôles;
- b)** la confirmation des objectifs, du champ et des critères de l'audit;
- c)** la confirmation, avec l'audité, de l'horaire de l'audit et des autres dispositions nécessaires, par exemple la date et l'heure de la réunion de clôture, toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la direction de l'audité, ainsi que tout changement de dernière minute;
- d)** les méthodes et procédures utilisées pour réaliser l'audit, notamment en informant l'audité que les constats d'audit ne porteront que sur un échantillon des informations disponibles et comporteront donc un élément d'incertitude;
- e)** la confirmation des circuits de communication formels entre l'équipe d'audit et l'audité;
- f)** la confirmation de la langue à pratiquer pendant l'audit;



Activités d'audit

3. La réunion d'ouverture

- g)** la confirmation du fait que, pendant l'audit, l'audité sera tenu informé de l'avancement de l'audit;
- h)** la confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit;
- i)** la confirmation des règles de confidentialité;
- j)** la confirmation des consignes de sécurité et des procédures d'urgence et de sûreté applicables à l'équipe d'audit;
- k)** la confirmation de la disponibilité, des rôles et de l'identité de tout guide;
- l)** la méthode pour rendre compte, y compris tout classement des non-conformités;
- m)** les informations sur les conditions dans lesquelles il peut être mis fin à l'audit;
- n)** les informations relatives à tout système d'appel relatif à la réalisation ou aux conclusions de l'audit.



Activités d'audit

3. La réunion d'ouverture

Conseils J2C services:

La réunion d'ouverture doit **positionner** l'auditeur comme un expert de l'audit et non un expert du domaine audité.

L'audit interne doit être perçu comme un **outil d'amélioration** et non de sanction ou de règlement de compte.

L'équipe d'audit doit tout mettre en œuvre pour créer une atmosphère de confiance afin de **dédramatiser** la situation.

La réunion d'ouverture ne doit pas durer plus d'**un quart d'heure**.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Rôles et responsabilités des guides et des observateurs

Il convient que les guides et observateurs n'exercent aucune influence ou ingérence dans la façon dont est réalisé l'audit.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Sources d'information

- a)** entretiens avec les employés et d'autres personnes;
- b)** observation des activités, des conditions et de l'environnement de travail;
- c)** documents, tels que politique d'entreprise, objectifs, plans, procédures, normes, instructions, licences et autorisations, spécifications, dessins, contrats et commandes;
- d)** enregistrements, tels qu'enregistrements des contrôles, comptes-rendus de réunion, rapports d'audit, enregistrements de programmes de surveillance et résultats de mesures;



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Sources d'information

- e)** synthèses de données, analyses et indicateurs de performance;
- f)** informations relatives aux programmes d'échantillonnage de l'audité et des procédures pour maîtriser des processus d'échantillonnage et de mesure;
- g)** rapports d'autres sources, par exemple retour d'information du client, autres informations pertinentes d'origine extérieure et évaluations de fournisseurs;
- h)** bases de données informatiques et sites internet.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

- a)** organiser des entretiens avec des personnes de niveaux et de fonctions appropriés différents effectuant des activités et des tâches comprises dans le champ de l'audit;
- b)** lorsque cela est possible, mener l'entretien sur le lieu et pendant les heures de travail habituels de la personne interrogée;
- c)** tout faire pour mettre à l'aise la personne avant et pendant l'entretien;
- d)** expliquer les raisons de l'entretien et de toute prise de notes;



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

- e)** débuter éventuellement les entretiens en demandant aux personnes de décrire leur travail;
- f)** éviter les questions qui faussent les réponses (questions orientées);
- g)** résumer et passer en revue les principaux résultats de l'entretien avec la personne interrogée;
- h)** remercier les personnes interrogées pour leur participation et leur coopération.



Les conseils J2C services

Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

Conseils J2C services:

Ne pas demander directement la preuve, demander la liste des éléments concernés par la preuve recherchée et demander la preuve d'un de ces éléments concernés.

Profiter de l'audit pour expliquer la raison de l'exigence qui est à l'origine de la question.

Ne pas hésiter à faire savoir que la réponse n'a pas été comprise.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

Conseils J2C services:

S'entretenir avec des personnes de plusieurs niveaux

Faire l'entretien sur le lieu habituel de travail de l'audité

Eviter les questions qui faussent les réponses

Poser des questions orientées moyens

Poser des questions orientées résultats

Poser des questions orientées efficacité

Remercier



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

Conseils J2C services:

Ne pas rester assis et attendre qu'on amène les preuves, suivre l'audité pour aller chercher les preuves, y compris sur l'ordinateur.

Conduire l'audit sereinement, sans la pression du temps. L'audit est un investissement et non une épreuve de vitesse.

Limiter l'audit à 4 heures maximum.

Enregistrer les preuves présentées sur un support préparé initialement.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Recueil et vérification des informations

Conduite de l'entretien

Conseils J2C services:

Se faire expliquer le processus ou la procédure auditée

Noter les éléments significatifs

Reformuler, reformuler

Demander les documents appelés

Se référer à une norme en cas d'exigences non documentées



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Les constats d'audit

- a) Indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit.
- b) Signaler une opportunité d'amélioration si demandé par les objectifs de l'audit.
- c) Procéder à une revue des constats d'audit à des étapes appropriées de l'audit.
- d) Identifier les points de conformité par rapport aux critères d'audit en résumant les lieux, les fonctions, ou les processus qui ont été audités.
- e) Enregistrer les constats d'audit individuel de conformité et les preuves associées si prévu dans le plan d'audit.
- f) Enregistrer les non-conformités et les preuves associées d'audit. Classer les non-conformités. Procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises.
- g) Tout mettre en œuvre pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves et/ou aux constats d'audit.
- h) Enregistrer les points non résolus.



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Les constats d'audit

Conseils J2C services: les prises de notes

Noter ce qui est important

Etre bref dans la prise de note : utiliser des abréviations

Créer ses propres identifiants : écarts, observations

Avoir des supports adaptés

Expliquer pourquoi la prise de note

Ne pas perdre du regard son interlocuteur

Revenir sur ses notes



Activités d'audit

4. L'entretien d'audit

Les constats d'audit

Conseils J2C services:

Chaque constat de non-conformité ou d'amélioration possible doit être formulé de manière à être compris. Il est judicieux de demander à l'audité de formuler lui-même l'écart en rappelant l'exigence et l'écart constaté par rapport à l'exigence.

Les écarts apparaissent souvent lors de changement (jours fériés, reprise après absences, changement de personnel, maintenance, évolution, ...). Il est intéressant de chercher les constats après les changements.



Activités d'audit

5. La réunion de clôture

La préparation

Avant la réunion de clôture, les membres de l'équipe d'audit se concertent pour :

- a) procéder à une revue des constats d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit par rapport aux objectifs d'audit,
- b) se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus de l'audit,
- c) préparer les recommandations, si cela est précisé dans les objectifs de l'audit,
- d) évaluer le niveau de conformité du système de management aux critères d'audit,
- e) évaluer l'efficacité de la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration du système de management,
- f) évaluer l'aptitude du processus de revue de direction à assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'amélioration continues du système de management.
- g) préparer les modalités du suivi d'audit, si cela est prévu dans le plan d'audit.



Activités d'audit

5 La réunion de clôture

La préparation

Conseils J2C services:

La préparation doit durer moins d'une demi heure.

Cette préparation consiste à préparer les écarts, les observations, les points forts et les points sensibles.

Les écarts et observations doivent être présentés sous une forme incontestable et ne laissant aucune ambiguïté. La formule doit rester objective et peu de place à l'interprétation : le compte rendu de revue de direction du 13 mai 2008 ne traite pas des actions préventives comme demandé dans la procédure réf.....

Il faut aussi réfléchir à un ordre de présentation des conclusions.



Activités d'audit

5. La réunion de clôture

La réunion

- a) Tenir une réunion de clôture, présidée par le responsable de l'équipe d'audit, pour présenter les constats et les conclusions d'audit, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte et convenir, si nécessaire, de la date de présentation d'un plan d'actions correctives et préventives par l'audité.
- b) Faire participer à la réunion de clôture l'audité et éventuellement le commanditaire de l'audit et d'autres parties.
- c) Informer l'audité de toutes situations rencontrées pendant l'audit, susceptibles d'altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.
- d) Dans de nombreux cas, se limiter à résumer à la présentation des constats et des conclusions d'audit.
- e) Formaliser la réunion et conserver le compte-rendu et les listes de présence.
- f) Discuter de toute opinion divergente relative aux constats et/ou aux conclusions d'audit et, si possible, la résoudre, sinon, enregistrer toutes les opinions.
- g) Si précisé dans les objectifs d'audit, présenter des recommandations d'amélioration. Souligner que ces recommandations n'ont pas un caractère contraignant.



Activités d'audit

5. La réunion de clôture

La réunion

Conseils J2C services:

Outre la remise des écarts, observations, points sensibles et points forts, il convient d'encourager tous les acteurs à la poursuite de l'amélioration continue.

Il faut rappeler que le traitement de l'écart doit s'appuyer sur la cause racine et la recherche en permanence de l'efficacité.

Ce n'est pas à l'auditeur de trouver les actions à mener mais aux audités. Il faut leur donner un délai pour proposer des actions à mener.

Il est important de préciser que l'action peut aussi être menée pour revoir, si possible, le référentiel et le rendre plus efficace.

La réunion doit se clôturer en énonçant la suite donnée à l'audit et surtout par une **note de bonne humeur.**



Activités d'audit

6. Le rapport d'audit

Le rapport d'audit doit traiter des points suivants :

- a) objectifs d'audit;
- b) champ d'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités et le laps de temps couvert;
- c) identification du commanditaire de l'audit;
- d) identification des membres de l'équipe d'audit et de son responsable;
- e) dates et les lieux où les activités d'audit sur site ont été réalisées;
- f) critères d'audit;
- g) constats d'audit;
- h) conclusions d'audit.



Activités d'audit

6. Le rapport d'audit

Conseils J2C services:

S'il est rédigé le plus tôt possible, le rapport d'audit demandera peu de temps dans sa rédaction.

Il faut veiller à ce que la rédaction de l'écart soit la plus claire possible en se référant à l'exigence, au constat et si nécessaire en le commentant.

L'exercice de la rédaction d'un écart est difficile pour qu'il ne génère aucune confusion ou polémique.

Le rapport d'audit doit être transmis dans les délais impartis.



Activités d'audit

7. Clôture et suivi d'audit

L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées et que le rapport d'audit approuvé a été diffusé.

Les actions correctives, préventives ou d'amélioration issues de l'audit sont généralement décidées et réalisées par l'audité dans des délais convenus et ne sont pas considérées comme faisant partie de l'audit.

Il convient que l'audité informe le commanditaire de l'audit de l'état d'avancement de ces actions.

Il convient de vérifier l'achèvement et l'efficacité des actions correctives. Cette vérification peut être incluse dans **un audit ultérieur**.



L'audit interne : Compétences et pratiques



Les qualités de l'auditeur

Qualités personnelles

- a) intègre, c'est-à-dire juste, attaché à la vérité, sincère, honnête et discret;
- b) ouvert d'esprit, c'est-à-dire soucieux de prendre en considération des idées ou des points de vue différents;
- c) diplomate, c'est-à-dire faisant preuve de tact et d'habileté dans les relations avec les autres;
- d) observateur, c'est-à-dire activement attentif aux activités et à leur environnement;
- e) perspicace, c'est-à-dire appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations;
- f) polyvalent, c'est-à-dire facilité à s'adapter à différentes situations;
- g) tenace, c'est-à-dire persévérant, concentré sur l'atteinte des objectifs;
- h) capable de décision, c'est-à-dire capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques;
- i) autonome, c'est-à-dire agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres.



Les qualité de l'auditeur

Connaissances métier auditeur et système de management

- a) Principes, procédures et techniques d'audit
- b) Système de management et documents de référence
- c) Situations organisationnelle
- d) Lois, réglementations et autres exigences applicables pertinentes pour la discipline



Les qualité de l'auditeur

Aptitudes d'un responsable d'audit

- a) de planifier l'audit et d'utiliser efficacement des ressources au cours de l'audit,
- b) de représenter l'équipe d'audit lors des communications avec le commanditaire de l'audit et l'audité,
- c) d'organiser l'équipe d'audit et de diriger ses membres,
- d) de diriger et de conseiller les auditeurs en formation,
- e) d'amener l'équipe d'audit à élaborer les conclusions d'audit,
- f) de prévenir et résoudre des conflits, et
- g) de préparer et d'établir le rapport d'audit.



Les qualité de l'auditeur

Connaissances d'un auditeur

- a) Méthodes et techniques relatives à la qualité
- b) Processus et produits, y compris services



Connaissances et aptitudes spécifiques aux auditeurs de systèmes de management Environnemental

- a) Méthodes et techniques de management environnemental
- b) Science et technologie de l'environnement
- c) Aspects techniques et environnementaux des opérations



Entraînement :

- Ouverture
- Enquête
- Clôture



Pratique :

- Préparation
- Enquête
- Clôture



Retour d'expérience



Questions Réponses Conclusions



QUESTIONS - REPONSES