

E 39

Audit interne QSE

Objectif

1 Domaine

2 Normes

3 Définitions

4 Principes

- 4.1 Principes de management
- 4.2 Principes d'audit
- 4.3 Performance du SMI

5 Programme d'audit

- 5.1 Généralités
- 5.2 Objectifs
- 5.3 Etablissement
- 5.4 Mise en place
- 5.5 Surveillance
- 5.6 Revue et amélioration

6 Réalisation d'un audit

- 6.1 Généralités
- 6.2 Déclenchement
 - 6.2.1 Premier contact
 - 6.2.2 Situations et faisabilité
- 6.3 Préparation
 - 6.3.1 Revue de documents
 - 6.3.2 Plan d'audit
- 6.4 Activités d'audit
 - 6.4.1 Réunion d'ouverture
 - 6.4.2 Preuves d'audit
 - 6.4.3 Conclusions d'audit
- 6.5 Rapport d'audit
- 6.6 Clôture de l'audit
- 6.7 Suivi d'audit

7 Compétence et évaluation des auditeurs

- 7.1 Généralités
- 7.2 Compétence de l'auditeur
- 7.3 Critères d'évaluation
- 7.4 Méthodes d'évaluation
- 7.5 Évaluation de l'auditeur
- 7.6 Amélioration de la compétence

Annexes

Objectif du module : Réalisation de l'audit interne selon l'ISO 19011 pour pouvoir :

- identifier des opportunités d'amélioration
- augmenter la satisfaction des parties intéressées
- évaluer la performance du système de management intégré QSE

1 Domaine

Le mot audit vient du verbe latin "audire" = écouter.

Audit : examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats satisfont aux dispositions préétablies et sont aptes à atteindre les objectifs

En général les audits sont internes ou externes.

Les audits internes, dits aussi "de première partie", sont une exigence des normes des systèmes de management qualité, sécurité et environnement (§ 9.2).

Les audits externes, client (ou fournisseur) et de certification, dits aussi de seconde et de tierce parties, n'entrent pas directement dans le périmètre de ce module.

L'audit interne est l'outil le plus répandu pour vérifier, évaluer et améliorer la performance d'un système de management intégré (SMI). Son objet n'est en aucun cas de trouver les points faibles du personnel. L'audit interne est entré dans la vie quotidienne de l'entreprise car il est devenu indissociable de :

- tout système de management
- la communication interne
- l'amélioration quotidienne
- la culture d'entreprise

Ce n'est qu'avec les yeux des autres que l'on peut bien voir ses défauts. Proverbe chinois

Un audit interne est de type (cf. figure 1-1) :

- du système de management
- d'un processus
- d'un produit (service, projet)

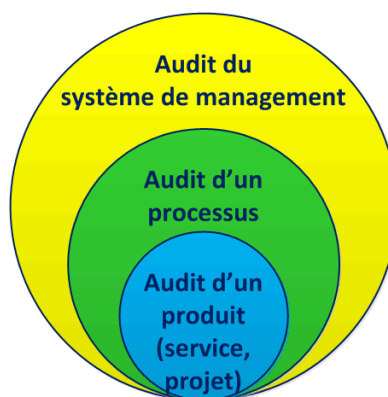


Figure 1-1. Types d'audits internes

Processus : activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

Les résultats des audits internes sont un des éléments d'entrée de la revue de direction et permettent de trouver des opportunités d'amélioration du système de management intégré QSE car

Aucun système n'est parfait

Comme le montre la figure 1-2, pour le processus auditer, la direction (via la revue de direction) est considérée comme le client de l'audit avec ses besoins et attentes, eux-mêmes liés aux processus, produits et clients.

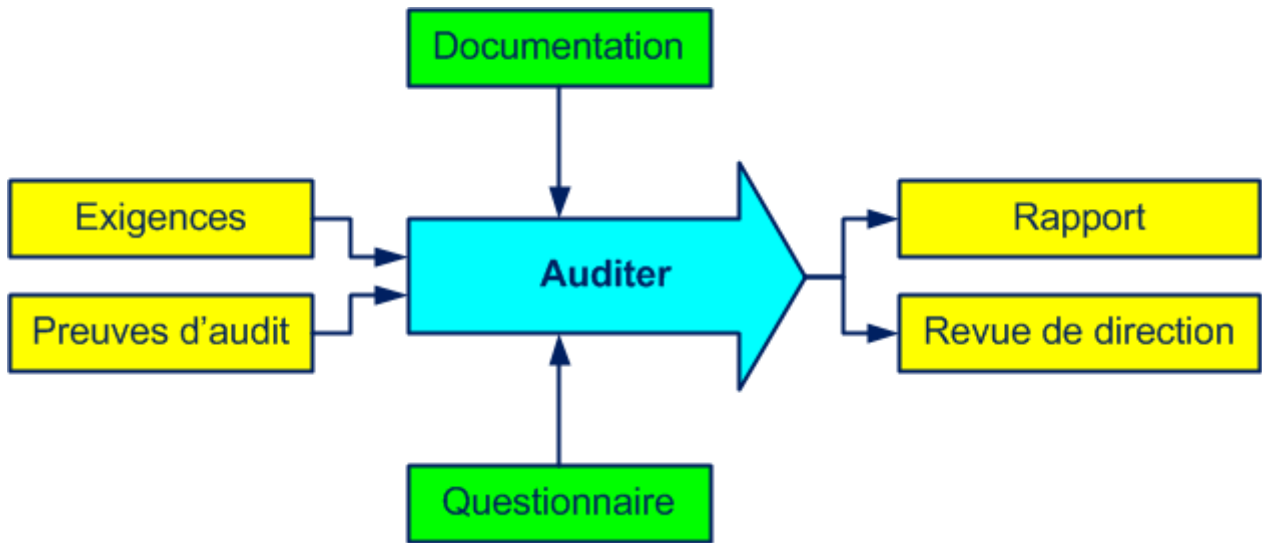


Figure 1-2. Le processus auditer

2 Normes

Les conseils que donne la norme ISO 19011 se résument dans les domaines d'applications suivants :

- les principes de l'audit - article 4
- le programme d'audit - article 5
- la réalisation d'audit - article 6
- la compétence des auditeurs - article 7

Une bonne connaissance des normes QSE est indispensable pour comprendre et suivre ce module.

Le présent module est basé sur les normes génériques et internationales suivantes :

- ISO 19011 (2011) : [Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management](#)
- ISO 9000 (2015) : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 (2015) : [Systèmes de management de la qualité – Exigences](#)
- ISO 9004 (2009) : [Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité](#)
- ISO 45001 (2016) : [Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation](#)
- ISO 14001 (2015) : [Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation](#)

Toutes ces normes et beaucoup d'autres peuvent être commandées sur le site de l'[AFNOR](#) (Association française de normalisation) dans la rubrique boutique catalogue normes.

Plus de 28 000 normes (en anglais et autres langues) sont disponibles gratuitement sur le site [Public.Resource.Org](#).

3 Définitions

Le début de la sagesse c'est de désigner les choses par leur nom. Proverbe chinois

La plupart des termes et définitions des normes QSE sont identiques. Une petite partie des termes a des définitions légèrement différentes.

Certains termes spécifiques qualité :

Client : *celui qui reçoit un produit*

Entreprise : *structure qui satisfait un besoin*

Fournisseur (prestataire externe) : *celui qui procure un produit*

Objectif qualité : *but mesurable à atteindre lié à la qualité*

Partie intéressée : *personne, groupe ou organisation concernés par les impacts d'une entreprise*

Partie prenante : *personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affectés par une entreprise*

Produit (ou service) : *tout résultat d'un processus ou d'une activité*

Qualité : *aptitude à satisfaire des exigences*

Satisfaction du client : *objectif prioritaire de chaque système de management de la qualité lié à la satisfaction des exigences client*

Exemples de parties intéressées : investisseurs, clients, fournisseurs, employés, organisations sociales et politiques

Certains termes spécifiques sécurité et santé :

Accident : *événement non désiré causant la mort ou des dommages sur la santé et l'environnement*

Danger : *situation pouvant conduire à un accident*

Incident : *événement non désiré pouvant conduire à un accident*

Risque : *probabilité d'apparition d'un danger potentiel*

Risque acceptable : *risque réduit à un niveau tolérable*

Santé et sécurité au travail : *tout ce qui peut influencer sur le bien-être du personnel dans une entreprise*

Sécurité : *aptitude à éviter un événement non désiré*

Certains termes spécifiques environnement :

Aspect environnemental : *tout élément d'une entreprise qui peut réagir avec l'environnement*

Environnement : *espace dans lequel fonctionne toute entreprise*

Impact environnemental : *toute modification de l'environnement causée par une entreprise*

Objectif environnemental : *but mesurable à atteindre lié à l'environnement*

Obligation de conformité : *exigence légale*

Performance environnementale : *résultats mesurables du système de management environnemental*

Une partie des termes communs :

Action corrective : *action pour éliminer les causes d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur réapparition*

Audité : *celui qui est audité*

Auditeur : *celui qui est formé pour effectuer des audits*

Client de l'audit : celui qui demande un audit

Compétence : aptitudes, connaissances et expériences personnelles

Conformité : satisfaction d'une exigence spécifiée

Conclusions d'audit : résultat d'un audit

Constatations d'audit : tout écart des critères d'audit

Critères d'audit : tout ce qui est comparé aux preuves d'audit

Direction : groupe ou personnes chargées de la gestion au plus haut niveau de l'entreprise

Document (information documentée) : tout support permettant le traitement d'une information

Effizienz : rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Exigence : besoin ou attente implicites ou explicites

Indicateur : valeur d'un paramètre, associé à un objectif processus, permettant de façon objective d'en mesurer l'efficacité

Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

Système de management : ensemble intégré permettant d'établir et d'atteindre des objectifs

Dans la terminologie des systèmes de management ne pas confondre :

- anomalie, défaut, défaillance, dysfonctionnement, gaspillage, non-conformité et rebut :
 - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu
 - le défaut est la non-satisfaction d'une exigence liée à une utilisation prévue
 - la défaillance c'est quand une fonction est devenue inapte
 - le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
 - le gaspillage c'est quand il y a des coûts ajoutés mais pas de valeur
 - la non-conformité est la non-satisfaction d'une exigence spécifiée en production
 - le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- accident et incident
 - l'accident est un événement imprévu grave
 - l'incident est un événement qui peut entraîner un accident
- aspect et impact environnementaux
 - l'aspect est l'élément qui réagit avec l'environnement
 - l'impact est la modification de l'environnement suite à un aspect
- audit, audité et auditeur
 - l'audit est un processus d'amélioration du SMI
 - l'audité est celui qui est audité
 - l'auditeur est celui qui effectue l'audit
- auditer et inspecter
 - auditer c'est améliorer le SMI
 - inspecter c'est vérifier la conformité d'un processus ou produit
- client, fournisseur et sous-traitant
 - le client reçoit un produit
 - le fournisseur procure un produit
 - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- danger et risque
 - le danger c'est l'état, la situation, la source qui peut aboutir à un accident
 - le risque est la mesure, la conséquence d'un danger
- efficacité et efficience
 - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
 - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- indicateur et objectif
 - l'indicateur est l'information de la différence entre le résultat obtenu et l'objectif fixé

- l'objectif est un engagement recherché
- maîtriser et optimiser
 - la maîtrise est le respect des objectifs
 - l'optimisation est la recherche des meilleurs résultats possibles
- procédure, processus, procédé, produit, activité et tâche :
 - la procédure est la description comment on devrait se conformer aux règles
 - le processus est comment on satisfait le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
 - le procédé est la façon d'exécuter une activité
 - le produit est le résultat d'un processus
 - l'activité est un ensemble de tâches
 - la tâche est une suite d'opérations élémentaires
- programme et plan d'audit
 - le programme d'audit est la planification annuelle des audits
 - le plan d'audit est le descriptif des activités d'un audit
- revue et suivi
 - la revue est l'analyse de l'efficacité d'une activité
 - le suivi est la vérification de l'atteinte des résultats d'une action

Remarque 1 : chaque fois que vous utiliserez l'expression "opportunité d'amélioration" à la place de non-conformité, dysfonctionnement ou défaillance vous gagnerez un peu plus la confiance de l'audité

Remarque 2 : le mot anglais "control" a plusieurs sens. Il peut être traduit par maîtrise, autorité, commande, gestion, contrôle, surveillance, inspection. Pour éviter des malentendus notre préférence est pour maîtrise et inspection au détriment de contrôle.

Remarque 3 : le client peut être aussi l'utilisateur, le bénéficiaire, le déclencheur, le donneur d'ordre, le consommateur.

Remarque 4 : entre processus et procédé notre préférence est pour processus (en anglais "process").

Remarque 5 : l'utilisation des définitions de l'ISO 19011, de l'ISO 9000, de l'ISO 45001 et de l'ISO 14001 est recommandée. Le plus important est de définir pour tous dans l'entreprise un vocabulaire commun et sans équivoques.

Remarque 6 : organisme est le terme utilisé dans l'ISO 9001 pour l'entité entre le fournisseur et le client (en anglais organization). Pour éviter la confusion avec organisme de certification et organisation (structure) notre préférence est pour le terme entreprise.

Pour d'autres définitions, commentaires, explications et interprétations que vous ne trouvez pas dans ce module et l'[annexe 06](#) vous pouvez consulter :

- Bernard Froman, Christophe Gourdon, [Dictionnaire de la qualité](#), AFNOR, 2003
- ISO 9000 (2015) : [Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire](#)
- ISO 14050 (2010) – [VOCABULAIRE](#), AFNOR

Pour aller plus loin quelques livres sur les audits :



- Michel Jonquière, [Réussir les audits qualité et environnement](#), AFNOR, 2003

- 
 • Paul Gagnon, [L'audit sécurité](#), AFNOR, 2005
- 
 • Spencer Pickett, [The Essential Handbook of Internal Audit](#), John Wiley & Sons, 2005 (Le livre essentiel de l'auditeur interne)
- 
 • Michel Jonquières, [Manuel de l'audit des systèmes de management](#), AFNOR, 2006
- 
 • Henri Mitonneau, [Réussir l'audit des processus](#), AFNOR, 2006
- 
 • Geneviève Krebs, Yvon Mougins, [Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne](#), AFNOR, 2007
- 
 • Christophe Villalonga, [L'audit qualité interne](#), Dunod, 2007
- 
 • Yvon Mougins, [Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD](#), AFNOR, 2008
- 
 • Solange Faucher et al, [Vade-mecum de l'auditeur QSEDD](#), AFNOR, 2009
- 
 • Pierre Vandeville, [L'audit qualité, sécurité, environnement](#), AFNOR, 2009
- 
 • Geneviève Krebs, [La relation auditeur – audité](#), AFNOR, 2009
- 
 • David Hoyle, John Thompson, [ISO 9000 Auditor Questions](#), Transition Support, 2009 (Questions auditeurs ISO 9000)
- 
 • Christophe Villalonga, [Le Guide du parfait auditeur interne](#), Lexitis, 2011
- 
 • Claude Pinet, [L'audit de système de management](#), Lexitis, 2012
- 
 • Yvon Mougins, [Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP](#) (Qualité, Santé et sécurité, Environnement, Performance), AFNOR, 2013

Quand je pense à tous les livres qu'il me reste encore à lire, j'ai la certitude d'être encore heureux. Jules Renard

4 Principes

4.1 Principes de management

Les sept principes de management de la qualité (cf. figure 4-1) nous aiderons à obtenir des performances durables (cf. ISO 9001 : 2015, § 0.2).

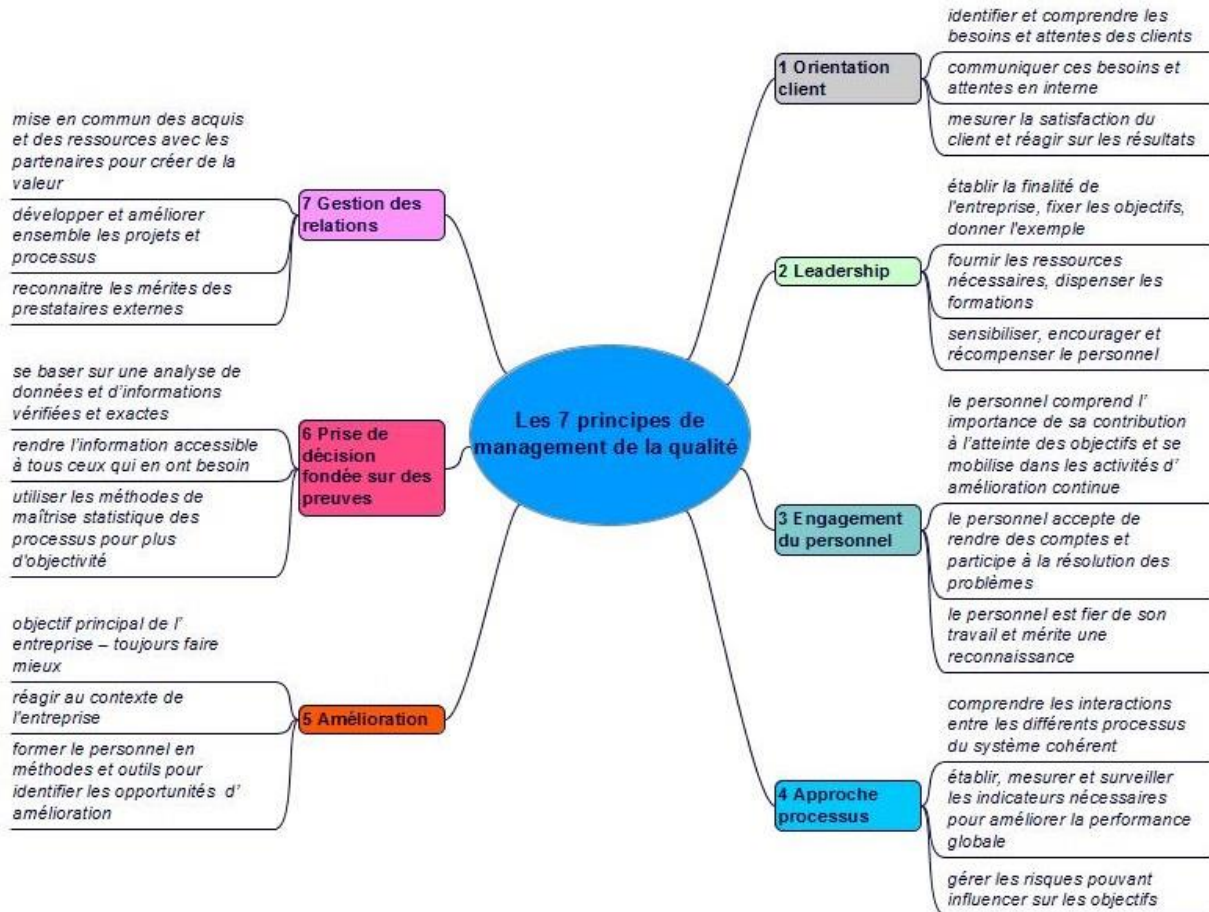


Figure 4-1. Les 7 principes de management de la qualité

4.2 Principes d'audit

Pour que l'audit soit un outil à valeur ajoutée il faut respecter certains principes.

Pour l'auditeur :

- la déontologie, pour garantir :
 - la confiance mutuelle
 - le respect des exigences légales (obligations de conformité)
- la présentation impartiale, pour assurer :
 - des conclusions d'audit honnêtes et précises
 - des constatations et un rapport d'audit détaillés
- la conscience professionnelle, pour assumer :
 - l'importance de la tâche
 - la confiance accordée
- la confidentialité, pour traiter avec précaution les informations :
 - sensibles
 - confidentielles
- le bon sens, c'est toujours le meilleur outil

- la curiosité, pour apprendre et réussir
- la bienveillance, pour aider l'audité à trouver des opportunités d'amélioration
- le langage abordable
- l'attitude positive, c'est valorisant pour l'audité

Pour l'audit :

- l'indépendance (l'auditeur et l'activité audité n'ont pas de conflits d'intérêt), pour garantir :
 - l'objectivité des conclusions
 - le fondement des constatations sur des preuves tangibles
- l'approche factuelle, pour assurer :
 - que les preuves d'audit sont vérifiables
 - des conclusions d'audit reproductibles

Pour l'audité :

- rester disponible
- ne pas essayer de cacher la vérité
- ne pas avoir peur de ses réponses
- accepter objectivement les non-conformités trouvées
- être conscient de participer à l'amélioration du SMI en étant :
 - bienveillant et
 - coopératif

Un auditeur ne peut auditer son service car

Nul ne peut être à la fois juge et partie. Proverbe latin



Minute de détente. Cf. blague "[l'ingénieur et le berger](#)"

4.3 Performance du SMI

Pour un système de management intégré ce qui nous intéresse est le degré d'atteinte des objectifs ou autrement dit la performance. La performance d'un SMI est mesurée par son efficacité et surtout par son efficience (cf. figure 4-2).

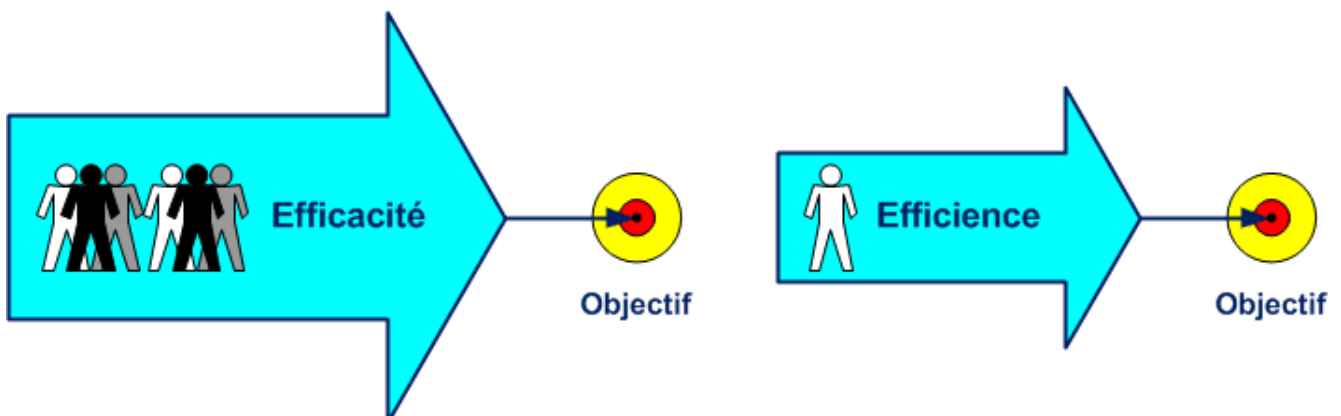


Figure 4-2. Performance d'un SMI

Efficacité : capacité de réalisation des activités planifiées avec le minimum d'efforts

Efficienc : rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées



N.B. On peut être efficace parce que l'on a atteint son objectif, mais non efficient – on a utilisé trop de ressources, on a toléré et réalisé trop de gaspillages !