

# E 39v18

## Audit interne QSE version 2018

### 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 Risques
- 5.4 Etablissement
- 5.5 Mise en place
- 5.6 Surveillance
- 5.7 Revue et amélioration

#### 6 Réalisation d'un audit

- 6.1 Généralités
- 6.2 Déclenchement
- 6.3 Préparation

#### 6.4 Activités 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 prenantes
- 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 QSE (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)

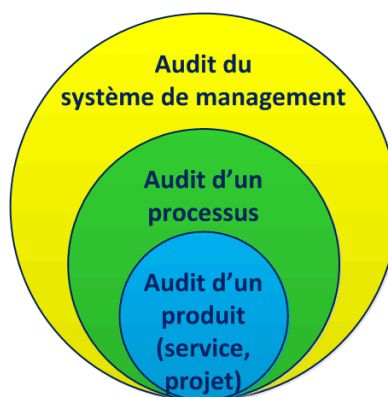


Figure 1-1. Types d'audits internes

**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.

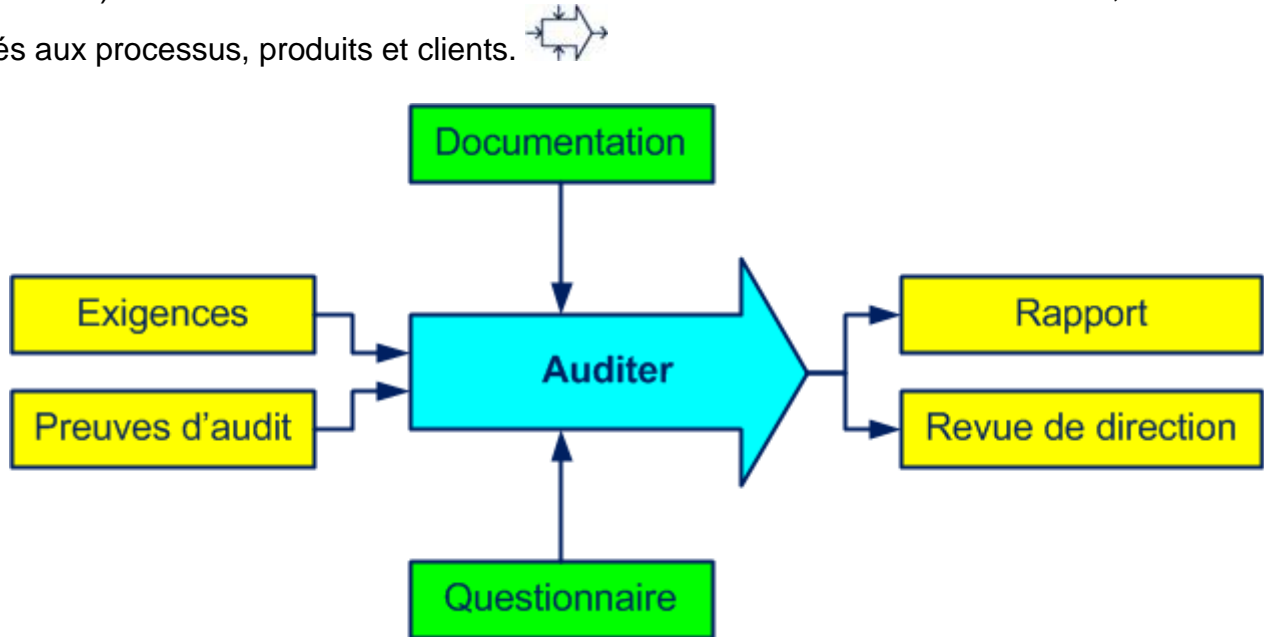


Figure 1-2. Le processus auditer

Dans les années 80 les audits internes étaient surtout documentaires – avez-vous écrit ce que vous faites ?

Plus tard, le début des années 2000, les audits internes étaient plutôt de conformité – ce que vous faites respecte-t-il les exigences de la norme ?

Maintenant les audits internes sont essentiellement d'efficacité – comment améliorez-vous votre performance ?

## 2 Normes

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

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

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

N'hésitez pas à revenir sur les exigences de :

- l'ISO 9001 version 2015, cf. page [ad hoc](#)
- l'ISO 45001 version 2018, cf. page [ad hoc](#)
- l'ISO 14001 version 2015, cf. page [ad hoc](#)



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

- ISO 19011 (2018) : 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 (2018) : Lignes directrices pour obtenir des performances durables
- ISO 45001 (2018) : 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 est la définition des termes. Socrate

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*

**Prestataire externe (fournisseur)** : *celui qui procure un produit*

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

**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 prenantes : investisseurs, clients, fournisseurs, employés, organisations sociales, publiques, 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 une détérioration de la santé*

**Risque** : *vraisemblance d'apparition d'une menace ou d'une opportunité*

**Risque acceptable** : *risque réduit à un niveau tolérable*

**Santé et sécurité au travail** : *tout ce qui peut influencer le bien-être des travailleurs 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*

**Obligations de conformité** : *exigences légales et autres*

**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*

**Conclusion d'audit** : résultat d'un audit

**Constatation d'audit** : tout écart des critères 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

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

**Exigence** : besoin ou attente implicite ou explicite

**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 résultant d'un aspect
- audit, audité et auditeur
  - l'audit est un processus de vérification et 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'ordres, 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 équivoque.*

*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.*

*Remarque 7 : le document ISO 19011 version 2018 utilise conjointement les termes procédure, enregistrement et information documentée. Notre préférence est pour procédure*

*() et enregistrement (.*

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




- [Plateforme de consultation en ligne](#) (OBP) de l'ISO
- [Electropedia](#) de l'IEC
- 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 (2020) – [VOCABULAIRE](#), ISO



Pour aller plus loin quelques livres sur les audits :

- 
 • 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 Jonquière, Manuel de l'audit des systèmes de management, AFNOR, 2006
- 
 • Henri Mitonneau, Réussir l'audit des processus, AFNOR, 2006
- 
 • Geneviève Krebs, Yvon Mougin, Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, 2007
- 
 • Christophe Villalonga, [L'audit qualité interne](#), Dunod, 2007
- 
 • 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 Mougin, Les nouvelles pratiques de l'audit de management [QSEP](#) (Qualité, Santé et sécurité, Environnement, Performance), AFNOR, 2013
- 
 • Jacques Renard, [Théorie et pratique de l'audit interne](#), Eyrolles, 2016



-  Richard Chambers, [Quelques leçons d'audit interne](#) : Les conseils d'un grand professionnel, Eyrolles, 2016
-  Michel Cattani, [Guide des processus](#), AFNOR, 2018
-  Guillaume Litvak, Sébastien Allaire, [Guide de l'audit interne](#) : Défis et enjeux - Théorie et pratique, Vuibert, 2019

**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).

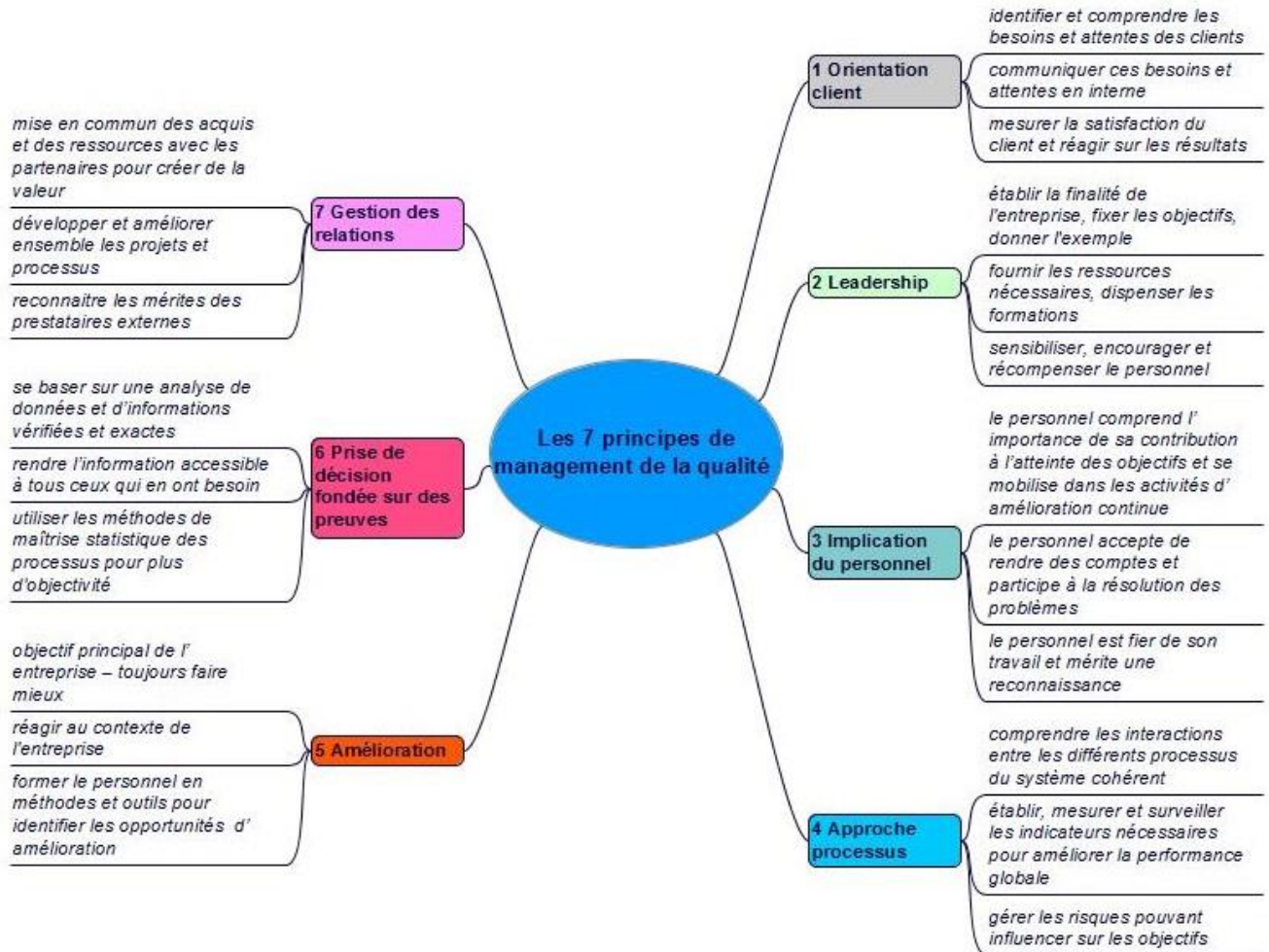


Figure 4-1. Les 7 principes de management de la qualité

### 4.2 Principes de l'audit

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

Pour l'auditeur :

- la déontologie, pour garantir :
  - l'honnêteté, l'éthique et la responsabilité
  - des activités entreprises avec la compétence nécessaire
- 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
- l'indépendance, pour :
  - conduire un audit impartial
  - rédiger des conclusions objectives
- l'approche fondée sur la preuve, pour obtenir des conclusions :
  - fiables, vérifiables et
  - reproductibles
- l'approche par les risques, pour atteindre les objectifs de l'audit en :
  - identifiant et diminuant les menaces
  - saisissant les opportunités

Mais aussi :

- le bon sens, c'est toujours le meilleur outil
- la curiosité, pour apprendre et réussir
- la bienveillance, pour aider l'audité à saisir 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 auditée 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 QSE 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).

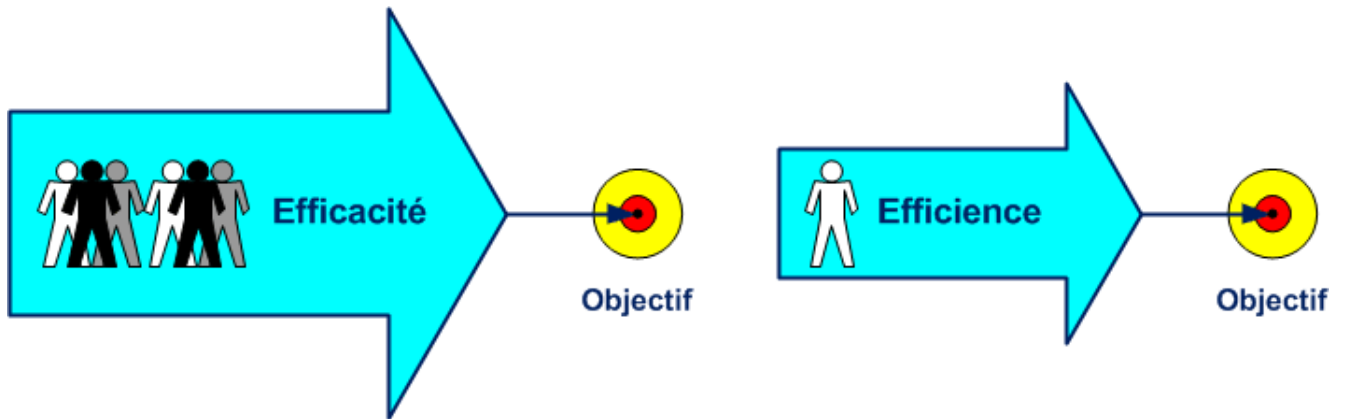


Figure 4-2. Performance d'un SMI

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

**Efficience** : 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 !