

Fiche conseil n° 16 – Audit

AUDIT

1. Ce qu'exigent les référentiels

– Environnement

ISO 14001	4.5.5 : Audit interne
EMAS	Article 3 : Participation à l'EMAS, § 2.b Annexe I.-A.5.4 : Audit du système de management environnemental

– SST

OHSAS 18001	4.5.4 : Audit
-------------	---------------

Correspondance avec

ILO OSH 2001	3.13 : Audit
--------------	--------------

2. Introduction et points particuliers

Le processus d'audit interne est un des moments forts de la vie du système de management (SM). De son efficacité va dépendre en grande partie la **capacité de l'organisme à améliorer son fonctionnement**. Cependant, L'expérience montre que l'audit est trop souvent le mal-aimé des systèmes de management, et ceci pour plusieurs raisons :

- Soit du fait que l'organisme n'a pas la « culture PDCA (Planifier-Réaliser-Vérifier-Réagir) », en d'autres termes les acteurs n'ont pas l'habitude d'utiliser des procédures écrites, d'enregistrer les résultats obtenus, de définir clairement les responsabilités, etc., et surtout d'être audités. Dans ce cas, l'audit qui est ici un processus supplémentaire, peut apparaître comme superflu du fait que l'organisme a fonctionné pendant plusieurs années sans y avoir recours, avec des résultats convenables. De plus, l'audit peut être perçu comme le nouveau processus qui va autoriser des personnes à critiquer le travail réalisé par d'autres personnes. Dans ce cas, il engendrera crainte et méfiance et ne sera pas bien accueilli.
- Soit du fait que l'organisme a eu une mauvaise expérience relative à l'audit. En effet, il suffit d'une seule expérience malheureuse d'audit pour que l'image de ce dernier soit pour un certain temps ternie, avec comme conséquence des échanges superficiels et non constructifs lors d'audits postérieurs.

L'audit interne est l'outil principal qui peut permettre à un organisme de s'améliorer significativement sur ses résultats. Il est donc important de comprendre dès à présent que l'audit interne est un élément du système à ne pas sous-estimer, en d'autres termes :

- les auditeurs internes doivent être compétents,
- l'image de l'audit doit être basée sur l'idée d'un entretien permettant d'identifier des écarts (et non des fautes) dans le but de chercher des solutions (et non des responsables à sanctionner),
- la direction doit communiquer positivement sur cet outil qui ne doit pas apparaître comme une contrainte coûteuse, obligatoire de par les référentiels, mais comme une activité support à part entière avec des moyens suffisants à mettre en œuvre, source d'amélioration et donc de gains financiers effectifs ou potentiels.

L'efficacité de l'audit repose sur quatre fondamentaux :

- le programme d'audit,
- la compétence des auditeurs,
- les enregistrements qui font suite à la réalisation de l'audit,
- la perception de l'audit par les audités

L'utilisation de la **norme ISO 19011** (2002) : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental » est une exigence pour les organismes certificateurs lorsqu'ils mènent leurs audits de certification. Dans le cadre d'une mise en place de SM, cette norme constitue une base complète sur laquelle tout organisme peut s'appuyer pour développer son processus d'audit interne. Néanmoins, aucun des référentiels de SM n'exige la stricte application de cette norme d'audit.

Fiche conseil n° 16 – Audit

➤ Différents types d'audits

Les audits répondant aux exigences des référentiels traités dans cette fiche sont les audits **internes** et non les audits **externes**. Ces derniers peuvent être :

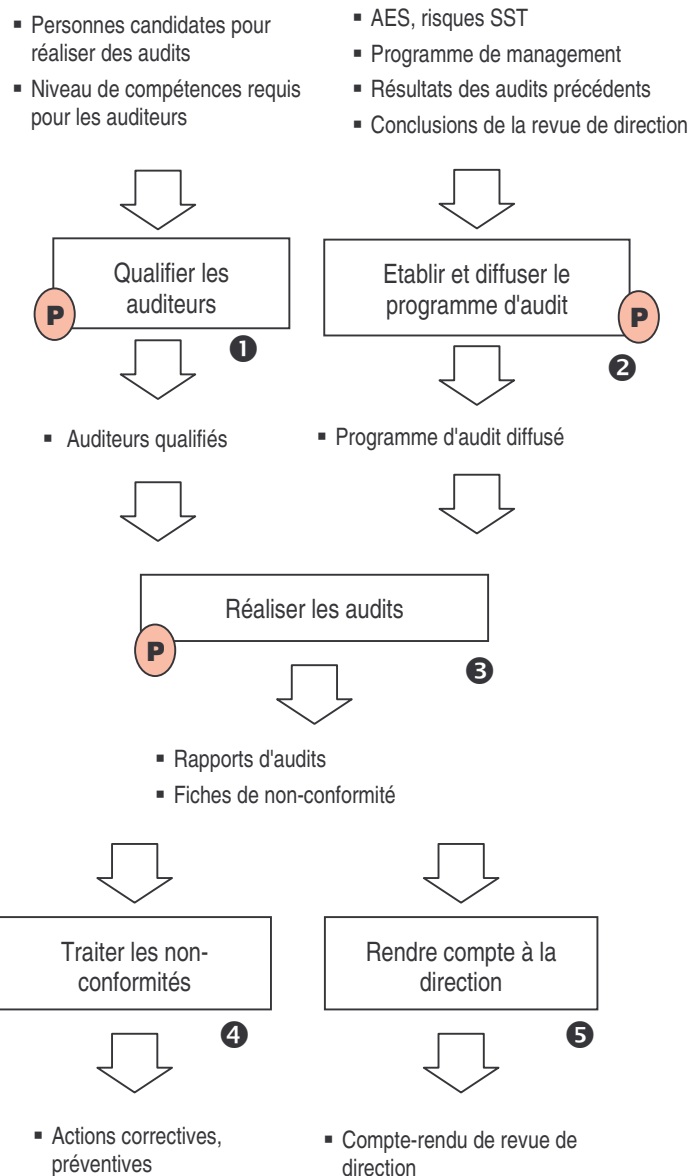
- l'audit **de certification** qui est un audit tierce partie (réalisé par un organisme indépendant des parties contractantes client-fournisseur),
- l'audit **client-fournisseur**, effectué par des clients à leur propre demande.

Différents types d'audit **interne** peuvent être pratiqués :

- l'audit **documentaire** : pour s'assurer que la documentation répond bien aux exigences du référentiel
- l'audit **d'application ou de pratiques** : pour s'assurer que le système de management (consignes, procédures...) défini est bien mis en œuvre sur le terrain.
- l'audit **de processus** : dans le cas où l'organisme applique une approche processus intégrant pleinement l'environnement et/ou la santé et la sécurité au travail (intégration dans les processus décrits dans le système de management de la qualité existants ou création de processus spécifiques). Il peut être documentaire et/ou d'application.
- l'audit **à blanc** : pour se préparer à l'audit de certification. Cet audit couvre l'ensemble du champ d'application du système de management et l'ensemble des exigences du référentiel.

3. Vue synthétique des actions à réaliser

P : Procédure exigée



Fiche conseil n° 16 – Audit

4. Actions à mettre en œuvre

1 QUALIFIER LES AUDITEURS

Qui peut être auditeur ?

Les auditeurs réalisant l'audit du SM peuvent être :

- des membres du personnel de l'organisme,
- des personnes externes à l'organisme, auquel cas il s'agit d'un audit interne sous-traité (audit interne indépendant).

Quel niveau de qualification initial pour les auditeurs ?

Que les auditeurs soient des personnes internes ou externes à l'organisme, il **est nécessaire** de définir les critères retenus pour procéder à la qualification des auditeurs et la maintenir [Renvoi Fiche n°6]. Cette qualification se traduit en général en terme de compétence (exemple : formation à l'audit et expérience d'audit sont un moyen d'acquérir cette compétence) mais aussi en terme de qualités personnelles (ouverture d'esprit, diplomatie, intégrité...).

Le processus de qualification des auditeurs doit s'appuyer au minimum sur la **connaissance** :

- des **référentiels** (ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 selon les cas),
- des **techniques d'audit**.

Les auditeurs doivent également avoir de bonnes **qualités rédactionnelles**. Sans exiger d'eux d'être des experts, il est souhaitable que les auditeurs aient reçu une **formation ou une sensibilisation à l'environnement et/ou à la SST**, en particulier aux impacts sur l'homme et/ou l'environnement des activités auditées. En complément, une sensibilisation aux bonnes pratiques au quotidien en matière d'environnement et de SST peut également être réalisée. Ces bonnes pratiques sont le plus souvent exigées par la réglementation (tri des déchets, maîtrise des produits chimiques, port des équipements de protection individuels...).

Il est fréquent et recommandé, de compléter dans un premier temps la formation à l'audit par la **réalisation** d'un ou plusieurs audits accompagnés d'un auditeur déjà confirmé.

 FICHES DE FONCTION AUDITEUR (ACTIVITES X COMPETENCE)

 MATRICES DE COMPETENCES D'AUDIT (NOMS X COMPETENCE)

Comment s'assurer du maintien de la compétence?

Il est **recommandé** pour maintenir cette compétence d'auditeur, **d'effectuer au moins un à deux audits internes par an**.

De plus, même s'il ne s'agit pas d'une exigence spécifiée dans les référentiels, il est **souhaitable**, dans le cadre du maintien de la qualification des auditeurs, de procéder à l'évaluation périodique de leur compétence.

Pour cela, le responsable du programme d'audit peut réaliser une évaluation de l'auditeur sur des critères prédéfinis tels que le respect des délais pour l'envoi du plan d'audit, pour la transmission du rapport...

Il est également possible d'instituer un comité des auditeurs qui relise et apprécie collégialement les rapports d'audit sur le fond et la forme. Là encore, il est nécessaire de se baser sur des critères du type : expression, pertinence des observations...

Enfin, l'appréciation que les audités portent sur l'efficacité de l'audit, la personnalité et le comportement de l'auditeur ainsi que leur compréhension des observations émises et la pertinence des pistes d'amélioration proposées peuvent être des éléments de l'évaluation.

2 ETABLIR ET DIFFUSER LE PROGRAMME D'AUDIT

Les référentiels **exigent** l'établissement d'un programme, révisé annuellement dans la pratique, qui planifie la réalisation de l'ensemble des audits dans le temps et qui détermine les responsabilités au regard de ces audits.

La structure du programme d'audit et son étendue vont dépendre de la taille de l'organisme, de la diversité et de la complexité de ses activités, ainsi que des résultats des audits précédents.

Dans le cas où l'organisme dispose de plusieurs systèmes de management (environnement, SST, Qualité), il est recommandé de n'établir qu'un unique programme d'audits qui concernera l'ensemble des domaines audités. A noter que les différents systèmes de management, qu'ils soient ou non intégrés, peuvent bien sûr être audités ensemble, notamment dans le cas d'une approche processus. Dans ce dernier cas, les audits processus pourront traiter simultanément des problématiques qualité, environnement et/ou SST

 PROGRAMME D'AUDIT

Fiche conseil n° 16 – Audit

Quelles missions pour le responsable du programme d'audit ?

Les responsabilités en matière de gestion du programme d'audit doivent être clairement établies par la direction. Dans ce cadre, le responsable du programme d'audit doit veiller à :

- P** : planifier les audits,
- D** : organiser et déclencher les audits,
- C** : surveiller la mise en œuvre du programme d'audit,
- A** : passer en revue, à intervalles appropriés, l'état de réalisation du programme afin d'évaluer les opportunités d'amélioration.

Bien souvent, le Responsable Qualité est la personne désignée pour le management du programme d'audit. Il travaille en bonne intelligence avec le Responsable du Système de Management de l'Environnement ou celui du Système SST lorsque ces fonctions sont tenues par des personnes différentes.

Le responsable du programme d'audit devra avoir une autorité suffisante pour assurer la réalisation complète du programme, compte-tenu des moyens humains qu'il mobilise. En effet, en plus de leur fonction normale au sein de l'entreprise, les auditeurs internes ont le devoir de respecter les délais du programme d'audit. Dans le cas d'un pic d'activité, les auditeurs peuvent se trouver dans l'incapacité de respecter leurs obligations. Le responsable du programme pourra trouver d'autres solutions pour atteindre ses objectifs, par exemple faire appel à des auditeurs externes.

Quel contenu pour le programme ?

Le programme d'audit **pourra** préciser pour chaque audit :

- l'**objectif** de l'audit,
- les **critères** d'audit : référence vis à vis de laquelle la vérification est réalisée (§ du référentiel, politique, procédures, exigences contractuelles...),
- le **champ** de l'audit : étendue et limites de l'audit (lieux, secteurs, unités, activités, postes de travail ou processus de l'organisme à auditer ainsi que la durée de l'audit),
- les dates prévues,
- les responsabilités (responsable d'audit et autres membres de l'équipe d'audit).

Le programme d'audit pourra comporter des audits par secteur, unité, processus portant sur l'ensemble des exigences du ou des référentiels, mais également des audits axés sur un seul type d'exigence (par exemple la gestion des compétences) évalué sur l'ensemble du site et des activités.

La programme d'audit pourra soit avoir une structure du très morcelée, impliquant de nombreux audits de courte durée (quelques heures), soit se présenter sous forme d'un audit unique de plusieurs jours.

L'audit des **sous-traitants intervenants** sur le site pourra être intégré au programme d'audit dans le cadre de l'audit de la maîtrise opérationnelle. On auditera alors les sous-traitants présents sur site le jour de l'audit. Les sous-traitants présents à demeure peuvent figurer nommément dans le programme. Issue de la qualité, la pratique d'audits de fournisseurs et sous-traitants sur leurs propres sites (audits seconde partie) n'est pas exigée par les référentiels environnement et/ou SST. Dans le cas où l'organisme souhaiterait mener de tels audits en environnement et/ou SST, il pourra les faire figurer dans son programme d'audit.

Par ailleurs, certains organismes ont fait le choix de compléter leur processus d'audit interne par des vérifications, inspections, contrôles ou autres actions ponctuelles de terrain, visant à s'assurer que tel ou tel point est correctement appliqué : respect du plan de prévention pour un sous-traitant, respect des consignes au poste de travail (audit de poste), respect du port des EPI... Ces dispositifs, au même titre que les visites du CHSCT par exemple, bien que très efficaces en général, ne devraient pas être intégrées au processus d'audit interne, mais plutôt aux dispositifs de **surveillance et mesure** [Renvoi Fiche n° 13].

NB : le programme d'audit présente la stratégie de vérification du bon fonctionnement d'un système de management, c'est à dire la méthode d'utilisation d'un des outils les plus importants du système. A ce titre, une validation du programme par la Direction au plus haut niveau montre un degré d'implication fort de sa part pour l'audit.

Quand réaliser les premiers audits?

A la fin de la mise en place du SM, un audit interne complet du SM (toutes les exigences du référentiel, toutes les activités ou les processus de l'organisme) est **nécessaire** pour valider le niveau suffisant de ce dernier. Cet audit peut être réalisé en une fois (audit à blanc) ou en plusieurs fois.

Les organismes choisissent souvent de sous-traiter un **audit à blanc**. Les auditeurs internes ne sont en général pas encore qualifiés et l'auditeur externe apporte une vision de spécialiste et indépendante sur un SM qui n'a pas encore fait ses preuves. Le déroulement, similaire à celui de l'audit de certification, permet de plus aux différents acteurs de se mettre en situation.

Cet audit sera positionné dans les deux mois avant l'audit de certification afin de pouvoir planifier les écarts. Il doit obligatoirement être suivi d'une revue de direction de façon à répondre à l'exigence du paragraphe des référentiels concernant l'évaluation de SM par la direction au regard des résultats de l'audit.

Fiche conseil n° 16 – Audit

Sur quelles bases?

Le premier programme d'audit sera fondé sur :

- les éventuels résultats de l'audit à blanc initial, lors de la mise en place du Système de Management,
- l'analyse et l'évaluation des AE et des risques SST, le programme de management,
- le retour d'expérience (éventuelles non-conformités, accidents, incidents, résultats relatifs à la surveillance, aux mesures...).

Du fait de la jeunesse du système, le premier programme s'attachera à balayer le maximum d'activités et de paragraphes des référentiels.

Par la suite, les résultats des audits précédents seront les éléments fondamentaux pour l'élaboration du programme d'audit qui mettra l'accent sur les activités, domaines, secteurs ou processus les moins performants

Quelle périodicité pour la revue complète du système ?

Même s'il n'existe **pas d'exigence** à ce niveau, il convient que le système soit entièrement audité (toutes les exigences du référentiel, l'ensemble des activités, des processus concernés par le champ et le périmètre du système) sur une période de 3 ans au plus (durée de la certification avant renouvellement).

Cependant, ce qui est important c'est qu'un cycle complet d'audits soit établi en fonction des résultats des audits précédents ; ceci signifie qu'il est peut être nécessaire d'auditer plusieurs fois par an un domaine qui se révèle imparfait et seulement une fois tous les 3 ans un domaine qui ne présente pas de problèmes particuliers et qui n'est pas pilier du système.

Il convient de bien réfléchir à l'usage que l'on veut faire de l'audit. S'il est conduit dans le but d'identifier des pistes d'amélioration pertinentes et donc d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, il devient un des principaux moteurs de l'amélioration continue. L'audit n'est plus alors une contrainte mais une chance pour l'entreprise de s'améliorer ; de plus l'audit pratiqué par le personnel permet de communiquer entre services, et de mieux comprendre les problèmes et les attentes des collègues au sein de l'organisme. L'audit n'est donc pas à négliger, il est nécessaire d'y consacrer des moyens suffisants. Un audit tous les trois ans dans une PME apporte-t-il réellement quelque chose ?

Comment choisir les auditeurs ?

Au delà de la qualification, le responsable du programme d'audit devra prendre en compte certains éléments lors de l'élaboration du programme :

- s'assurer de la disponibilité des ressources humaines (des audités et des auditeurs pour la réalisation de l'audit, mais aussi sa préparation et la rédaction du rapport) sur lesquelles il s'appuie (ceci permettra, par la suite un meilleur respect du calendrier prévu),
- veiller à ce que les auditeurs qualifiés soient volontaires,
- s'assurer que l'audit sera mené de manière indépendante (cela se traduit souvent par ne pas auditer son propre secteur d'activité, ou son propre travail, mais ce n'est pas une obligation).
- veiller à la compatibilité des caractères des individus, d'une part au sein de l'équipe d'audit, et d'autre part entre auditeurs et audités, afin qu'une partie de temps d'audit ne soit pas détournée des objectifs initiaux de l'audit.

Les audits peuvent être réalisés par un seul auditeur ou par une équipe d'audit constituée d'un responsable d'audit et de un ou plusieurs auditeurs et accompagnés éventuellement d'experts techniques ou d'auditeurs en formation (observateurs).

La pratique des **audits croisés** avec d'autres entreprises (les auditeurs de l'une auditant l'autre et inversement) permet d'une part d'avoir une vue d'une personne complètement indépendante de l'entreprise et d'autre part, de faire découvrir aux auditeurs d'autres pratiques en entreprise et ainsi d'être par la suite de meilleur conseil.

Quelle diffusion ?

Le programme d'audit devra, en particulier, être diffusé aux auditeurs et aux audités afin que les dates soient réservées.

③ REALISER LES AUDITS

La mise en œuvre des audits nécessite l'établissement d'une méthodologie commune de réalisation de l'audit qui devra être respectée par les auditeurs, qu'ils soient des personnes internes ou externes à l'organisme. Les étapes de préparation, réalisation et restitution de l'audit sont décrites afin de permettre une certaine homogénéité des pratiques entre les différents auditeurs et une meilleure performance du processus audit.

Le document suivant apporte une aide à la définition de cette méthodologie :

 [METHODOLOGIE DE REALISATION DES AUDITS](#)

Fiche conseil n° 16 – Audit

Quel suivi pour le programme d'audit ?

Le management d'un programme d'audit, comme le management d'un système, peut être réalisé selon les principes du PDCA (proposition de la norme NF EN ISO 19011 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental). A ce titre, la surveillance et la revue du programme d'audit sont des étapes à traiter :

- La **surveillance** du programme d'audit peut se faire à l'aide d'indicateurs de performance. Ces derniers, utilisant éventuellement des éléments recueillis dans le cadre de l'évaluation périodique de la compétence des auditeurs, portent par exemple sur :
 - la capacité des équipes d'audit à mettre en œuvre le plan d'audit,
 - la conformité au programme d'audit et le respect de la programmation dans le temps...
- La **revue** du programme utilise les données issues de la surveillance ainsi que d'éventuels éléments nouveaux (évolution des attentes et des besoins des parties intéressées, évolution du nombre et des compétences des auditeurs internes...) pour définir des actions d'amélioration et les nouveaux objectifs du programme d'audit.

4 TRAITER LES NON-CONFORMITES ET REMARQUES

La prise en compte des résultats des audits se fait en général réalisée via la procédure de traitement des non-conformités et de mise en œuvre des actions correctives et préventives [Renvoi Fiche n° 15].

Le responsable du SM ou du programme d'audit s'assure de l'ouverture des fiches d'écarts, à charge pour l'audit d'analyser les causes et de proposer les actions correctives et préventives.

5 RENDRE COMPTE A LA DIRECTION

Les informations sur les résultats des audits font partie des données d'entrée de la revue de direction [Renvoi Fiche n° 17]. Elles sont fondamentales pour statuer sur le bon ou le mauvais fonctionnement du SM et pour l'élaboration du prochain programme d'audit.

DEFINIR LES MODALITES D'AUDIT

Les référentiels **exigent** que des procédures décrivent la réalisation périodique des audits. Les modalités d'audit sont donc à définir dans une ou des procédures qui incluent :

- la définition et la gestion du ou des programme(s) d'audit,
- la qualification des auditeurs et le maintien de cette qualification,
- la préparation, la réalisation et la restitution des audits.

Cette procédure existe déjà dans le système de management lorsque ce dernier répond aux exigences de la norme ISO 9001 (2000). Elle ne demande en général que des adaptations mineures (notamment concernant les critères de qualification des auditeurs). Les acteurs concernés sont le responsable du programme d'audit et les auditeurs internes.

📄 PROCEDURE DE QUALIFICATION DES AUDITEURS

📄 PROCEDURE D'AUDIT

La procédure d'audit doit également préciser la nature des enregistrements à conserver et les diverses responsabilités au regard de leur gestion [Renvoi Fiche n° 9].

📄 PROGRAMME D'AUDIT

📄 PLAN D'AUDIT

📄 RAPPORT D'AUDIT

📄 FICHES DE FONCTION AUDITEUR (ACTIVITES X COMPETENCE)

📄 MATRICES DE COMPETENCES D'AUDIT (NOMS X COMPETENCE)

5. Compléments

Néant.