



Objectif :

Mener un audit

1 OBJET

Ce document permet de donner les bases pour mener efficacement un audit.

2 DEFINITION ET CHAMPS D'ACTION DE L'AUDIT

2.1 Définition

La racine latine du mot audit est « Audire », c'est-à-dire entendre. Littéralement, mener un audit c'est chercher à écouter quelqu'un d'autre. La curiosité qui pousse lors d'un audit à écouter quelqu'un est l'amélioration d'une situation. Lors d'un audit, on écoute celui qui va donner des informations dans le but de mettre en évidence des points d'amélioration dans un organisme.

Retenons que celui qui audite est **celui qui écoute l'autre**, celui qui a des informations de qualité, c'est-à-dire fiables, complètes et adaptées en réponse à des questions dans le but de contribuer à l'amélioration d'une organisation ou dans le but de prétendre à un niveau exigé par un label, une norme, une exigence.

Plus techniquement, l'audit est un processus systématique, indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques associés dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise ou un service consiste notamment à écouter les différents acteurs pour comprendre et faire évoluer le système en place.

2.2 Différents types d'audit

Il existe plusieurs types d'audits :

2.2.1 L'audit interne

L'audit interne, appelé parfois « audit première partie » est réalisé par, ou au nom de, l'organisme lui-même pour des raisons internes et peut constituer la base d'une auto-déclaration de conformité. Ils peuvent être opérationnels ou stratégiques suivant l'approche retenue.

Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) qui a été créé en 1965, l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

2.2.2 Les audits externes

Les audits externes comprennent ce que l'on appelle généralement les « audits seconde ou tierce partie ».



Les audits « seconde partie » sont réalisés pour des parties, telles que les actionnaires ou des clients, ayant un intérêt direct dans l'organisme, ou par d'autres personnes en leur nom. Un audit dit « Fournisseur » est un audit « seconde partie ».

Les audits tierce partie sont nécessairement réalisés par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités (voir norme NF ISO/CE 17021), fournissent l'enregistrement ou la certification de conformité à des exigences comme celles de l'ISO 9001 ou 14001 relative aux systèmes de management de la sécurité de l'information.

2.2.3 Autres dénominations d'audit

Lorsque les systèmes de gestion de la qualité et environnemental sont audités simultanément, on parle d'**audit commun**.

Lorsque le système de management de la Qualité, de l'Environnement et de la SST (Santé et sécurité au travail) est intégré, on parle d'**audit intégré QSE**.

Le domaine le plus connu, le plus répandu et le plus ancien est l'**audit légal externe comptable et financier**, à savoir l'examen de la validité, conformité et sincérité des divers états financiers et rapports publics de gestion émis par une entreprise. Il s'agit de l'audit légal, ou commissariat aux comptes en France, spécifiquement réglementé pour les sociétés cotées en bourse.

L'**audit des systèmes d'information** (audit informatique) est aussi une activité essentielle dans la maîtrise des opérations de l'entreprise.

Il existe d'autres types d'audit spécialisés dans les contextes où il existe des normes et une réglementation forte (sécurité de l'homme au travail, environnement, hygiène et sécurité alimentaire...)

2.2.4 Tableau récapitulatif des principaux types d'audit

Types d'audits	Audit interne (première partie)	Audits externes	
		Audit client (seconde partie)	Audit de classification (troisième partie)
Client	L'audité (l'entreprise, le directeur)	Un client de l'audité	L'entreprise auditée
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



Types d'audits	Audit interne (première partie)	Audits externes	
		Audit client (seconde partie)	Audit de classification (troisième partie)
Auditeur	Qualifié par l'entreprise	Qualifié ou mandaté par le client	Qualifié ou mandaté par l'organisme certificateur
Documents 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

Le cadre de cette formation est centré sur l'audit interne et audit fournisseur.



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.

Audit : organisme qui est audité.

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.

Principales normes de l'industrie et des services

Une norme, du latin norma « équerre, règle », désigne un état considéré le plus souvent comme une règle à suivre. Dans le domaine de l'industrie et des services, les normes les plus répandues sont les suivantes :

Qualité

ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire.

ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences.

ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances.

Qualité automobile

ISO/TS 16949 : Référentiel commun basé sur la norme ISO 9001 avec des exigences propres au marché de l'automobile.

Qualité laboratoires d'analyse

ISO 15189 : Qualité et compétence des laboratoires de biologie médicale.

ISO 17025 : Qualité et compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.



Qualité projets

ISO 10006 : Management de la qualité appliqué aux projets.

Technologies de l'information et de la communication

ISO 15489 : Records management, sur la gestion des documents d'archive et les métadonnées.

ISO 15836 : Information et documentation - L'ensemble des éléments de métadonnées Dublin Core.

ISO 22310:2006 : Information et documentation -- Lignes directrices pour les rédacteurs de normes pour les exigences de "records management" dans les normes.

ISO 23081-1:2006 : Information et documentation - Processus de gestion des enregistrements - Métadonnées pour les enregistrements - Partie 1 : Principes (2006).

ISO 11898 : Gestionnaire de réseau de communication (CAN).

ISO 9126 : Gestion des exigences logicielles.

ISO 15504 : Technologies de l'information - Évaluation des procédés.

Sécurité des Systèmes d'Information

ISO 13335 : Concepts et modèles pour la gestion de la sécurité des TIC (1996).

ISO 15408 : Critères communs pour l'évaluation de la sécurité des Technologies de l'Information.

ISO/CEI 17799 : Code de bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité d'information.

ISO/CEI 27001 : Description des exigences pour la mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI).

Responsabilité sociétale des entreprises

ISO 26000 : responsabilité sociale des organisations.

ISO 9001 : Qualité.

ISO 14001 : Environnement.

OHSAS 18001 : Santé Travail (pas une norme ISO).

SA 8000 : Fournisseurs (standard).

SD 21000 : Responsabilité sociétale et développement durable, norme française, n'a été mis en œuvre que pour des petites entreprises.

Environnement, cycle de vie, échange de données

ISO 14001 : Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation (NF EN ISO 14001).

ISO 14040 : Principes et cadre de la série ISO 14040.

ISO 14041 : Définition de l'objectif, du champ d'étude et analyse de l'inventaire.

ISO 14042 : Évaluation de l'impact du cycle de vie.

ISO 14043 : Interprétation du cycle de vie.

ISO 14048 : Formats d'échange de données informatisées.

ISO 14049 : Rapports techniques sur des exemples d'analyse des inventaires selon ISO 14041.

Sécurité des denrées alimentaires

ISO 22000 : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire.

ISO 22002 : Traçabilité de la chaîne alimentaire - Principes généraux et exigences fondamentales s'appliquant à la conception du système et à sa mise en œuvre (projet en cours).

ISO 22004 : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires. Recommandations pour l'application de l'ISO 22000 : 2005.



ISO 22005 : Traçabilité de la chaîne alimentaire - Principes généraux et exigences fondamentales s'appliquant à la conception du système et à sa mise en œuvre.

2.3 Objectifs et Champs d'actions

2.3.1 Les objectifs de l'Audit Interne, audit fournisseur

L'Audit Interne ou audit fournisseur est l'évaluation et l'examen du bon fonctionnement du système de management de l'organisation ou de la bonne exécution d'un contrat.

L'audit permet une approche méthodique qui débouche sur une prise de position quant à la situation constatée, en accord avec les acteurs de la situation qui seront à même d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

C'est surtout un formidable outil qui contribue à l'amélioration continue ou à des relations gagnant-gagnant entre clients et fournisseurs.

L'auditeur est chargé d'une mission (du latin Mittere : envoyer). L'auditeur est envoyé temporairement mener un audit en interne ou en externe.

La mission est « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession de missions diverses.

Les objectifs de l'Audit sont de s'assurer de :

- ✓ Déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système Qualité aux exigences prescrites.
- ✓ Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectifs qualité prescrits.
- ✓ Donner à l'auditée l'occasion d'améliorer son système Qualité.
- ✓ Satisfaire aux exigences réglementaires.
- ✓ Permettre l'enregistrement du système Qualité de l'organisme audité.

2.3.2 Le champ d'application de l'Audit Interne ou audit fournisseur

D'un point de vue général, l'audit intervient sur tous les processus de l'organisme. La précision sur le champ sera donnée par la direction qui choisira l'application de la démarche d'audit en général pour satisfaire le client et/ou améliorer les résultats de l'organisme.

L'audit peut porter sur :

- ✓ Le bon déroulement des processus,
- ✓ Le respect des procédures associées à leur efficacité,
- ✓ La pratique des exigences d'une norme, loi ou règle,
- ✓ Le respect d'un contrat,
- ✓ La réalisation d'un produit depuis l'acceptation du contrat jusqu'à sa facturation.

Suivant le champ de l'audit, l'audit pourra être dénommé :

- ✓ Audit produit avec pour objectif de prouver l'efficacité du plan de surveillance,
- ✓ Audit processus avec pour objectif de prouver l'efficacité d'un processus,
- ✓ Audit système avec pour objectif de : prouver l'efficacité d'une organisation.



2.4 Les Conseils Classe-Manager

Les termes audit première partie, seconde partie et tierce partie ne sont pratiquement jamais pratiqués dans les discussions courantes. Les vocables à retenir sont l'audit interne, audit fournisseur et audit de certification.

Le temps où l'on se contentait de mesurer la conformité est révolu. Aujourd'hui, nous devons mesurer l'efficacité (atteinte des objectifs) voir l'efficience (atteinte des objectifs et consommation minimum de ressources). L'audit doit permettre de faire un état de cette efficacité et de mesurer le rapport ressources / efficacité

L'objectif de l'audit n'est pas de produire des rapports, mais d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations :

L'objectif du médecin n'est pas de produire des ordonnances, mais d'aider les patients à retrouver la santé même si cela passe par le plus souvent par la rédaction d'une ordonnance comportant des prescriptions (cf LEMANT, 1999).

Il ne faut pas confondre audit et diagnostic. L'audit est réalisé par rapport à une référence, le diagnostic est un avis d'expert.

AUDIT	DIAGNOSTIC
<ul style="list-style-type: none"> • Examen méthodique et / ou normalisé • Champs préétabli : système, procédé, produit, services • Référentiels : dispositions préétablies • Détermine la conformité • Relève les domaines possibles d'amélioration • Est un constat, une photographie 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode spécifique à l'expert • Champs : entreprise, politique sociale ou commerciale, ... • Pas de référentiel • Evalue un état et les conséquences des dysfonctionnements • Recherche des points forts et des points sensibles • Donne des solutions

2.5 Quizz

Le mot « audit » a pour origine le terme ...

- Grec « » qui signifie « contrôler »
- Latin « audire » qui signifie « écouter »
- Anglais « to audit » qui signifie « vérifier »

Associer les familles entre elles

Audit de certification	C
Audit Interne	A
Audit Fournisseur	B



Audit première partie	A
Audit seconde partie	B
Audit tierce partie	C

La norme ISO 9001 est dédiée :...

- À la sécurité informatique.
- À l'environnement.
- Au système de management de la qualité.

L'objectif de l'Audit est de :

- Sanctionner celui qui est pris en faute,
- Verbaliser des recommandations,
- Améliorer le fonctionnement.

3 L'ENVIRONNEMENT DE L'AUDIT

3.1 L'importance du management

Nous avons vu dans le dernier chapitre que l'auditeur est envoyé en mission. Un audit ne peut se faire qu'avec l'aval de la direction. Ainsi, l'auditeur est légitimé quand il intervient.

La direction doit être motivée et volontaire. Elle engage une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Elle doit fédérer tous les acteurs autour de cette démarche afin d'en tirer le plus de valeur ajoutée possible. Pour cela, elle devra communiquer auprès de tous sur les enjeux de l'audit afin de lever toutes les ambiguïtés. Les audits doivent s'inscrire dans un agenda général de l'organisme et doit être mis en œuvre pour respecter la planification afin de montrer l'importance que l'on donne à la démarche d'audit.

La direction doit être convaincue de l'efficacité de l'audit. Pour être convaincue, les membres de la direction auront été sensibilisés à la démarche et avoir pratiqué cette technique d'audit sur quelques exemples afin d'évaluer correctement la valeur ajoutée attendue. L'audit doit être compris comme un investissement qui peut rapporter des intérêts non négligeables. Le principal intérêt est l'amélioration continue de l'entreprise. Un intérêt non négligeable est aussi la fédération de toute une équipe porteuse d'un projet visant l'efficacité, la pérennité de l'organisme.

La direction doit exploiter de manière proactive les résultats d'audit. Les résultats de l'audit sont des pépites pour l'amélioration continue. Cette richesse doit être exploitée. La direction doit montrer son intérêt pour donner une suite diligente aux constats d'audits. Cette exploitation doit être positive et ne doit nullement enfermer dans une frustration ou conduire à une sanction l'audité qui a contribué à révéler les constats. La direction doit profiter de ces constats pour rendre encore plus fort son organisme et chaque acteur.

La direction doit évaluer les progrès de l'entreprise. Comme tout investissement, il faut analyser les retombées afin de pouvoir corriger toute dérive. L'avancement des audits, les améliorations apportées, l'implication de chacun sont des données d'importance à suivre. Ce sont ces indicateurs



qui donneront encore plus de poids à l'action de l'audit dans l'organisme. Cette évaluation doit être périodique, analysée par la direction et partagée par tous les acteurs de l'audit.

3.2 Les acteurs : l'équipe, les audités, les experts

Tous les acteurs d'un organisme sont parties prenantes d'un audit : de la direction à l'opérateur ou à l'employé administratif.

Tous peuvent être audités et doivent connaître le type de comportement à avoir dans le cadre d'un entretien d'audit. Tous doivent être impliqués pour contribuer à l'amélioration continue de leur organisme.

Toute personne ayant des qualités d'écoute, ayant un bon relationnel, rigoureuse et ouverte peut être auditeur interne après avoir reçu une formation.

Toute personne ayant des qualités de manager, ayant la capacité d'une approche globale peut être responsable d'une équipe d'audit après avoir reçu une formation.

Quand l'auditeur mène un entretien d'audit, il peut faire appel à des experts du domaine concerné par l'audit afin de l'épauler dans la compréhension des constats qui seront établis. Chacun peut être appelé à être expert de son domaine pendant un audit.

3.3 Auditeur qualité et responsable d'audit

L'auditeur qualité est la « personne qui a la qualification pour exécuter un audit interne ».

L'organisme devra conserver toutes les preuves des formations théoriques et pratiques. A titre indicatif, les stages de formation à l'audit interne sont en général de deux à trois jours (généralités sur la qualité et l'audit, préparation et réalisation d'un audit interne), en plusieurs modules d'une dizaine de minutes dans le cadre d'une formation à distance.

Le responsable d'audit qualité est « l'auditeur qualité désigné pour diriger un audit qualité ».

Principe : lorsque les auditeurs travaillent en équipe d'audit, l'un d'entre eux est désigné comme responsable de l'audit. Il coordonne et dirige l'audit et en assume la responsabilité. En audit interne, vous travaillez seul ou en équipe. En duo pour s'initier à la technique, c'est mieux ! Quand vous aurez plus d'expérience, prévaudra la pratique en solitaire, plus économique en temps passé

3.4 Auditeur qualité et responsable qualité

Le référentiel, à partir duquel on audite, est décrit dans les documents internes de l'entreprise : manuel qualité, procédures, instructions, ...

L'auditeur interne n'est pas, a priori, obligé de juger de la conformité du système qualité par rapport à la norme ISO 9001. Il n'a donc pas obligatoirement à connaître cette norme (même si cela reste préférable).

C'est au responsable qualité d'assurer la conformité du système qualité avec la norme ISO 9001. Il doit donc la connaître parfaitement et savoir l'interpréter.

Quatre voies sont possibles :



- ✓ Exécuter les audits internes par rapport à ISO 9001 : Cela implique de former tous les auditeurs internes à l'interprétation de la norme (solution lourde)
- ✓ Le responsable qualité, rédacteur du manuel - qualité et vérificateur (ou approbateur) des procédures, vérifie au fur et à mesure la conformité par rapport à la norme ISO 9001
- ✓ Le responsable qualité revoit régulièrement les principaux documents du système qualité (par exemple, avant chaque revue de direction) pour s'assurer de leur conformité par rapport à la norme ISO.
- ✓ Le responsable qualité demande l'assistance d'un auditeur extérieur à l'entreprise, maîtrisant parfaitement la norme ISO 9001.

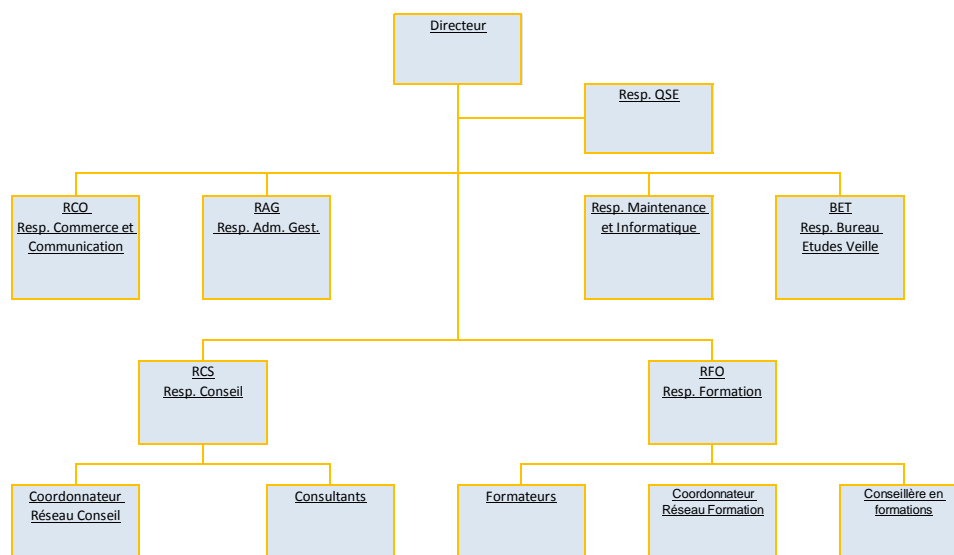
L'entreprise peut donc choisir de sous-traiter la réalisation de l'audit interne à un auditeur n'appartenant pas à l'entreprise, doté du niveau de qualification requis. Dans ce cas, c'est au responsable qualité de s'assurer de ce niveau et de conserver les preuves de cette qualification.

S'il revient au responsable qualité d'organiser et de décrire le système d'audit interne, c'est à la direction d'octroyer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces audits. Cela signifie des coûts non négligeables (formation des auditeurs, temps passé par les audités à préparer et exécuter les audits, temps passé à corriger et améliorer le système qualité suite aux conclusions des audits, ...). C'est un investissement incontournable et rentable.

3.5 Les Conseils Classe-Manager

Il est intéressant d'impliquer d'autres personnes que celle travaillant dans le secteur de la qualité. Ainsi, elles pourront à la fois avoir un regard pertinent et impartial sur le secteur audité et mieux connaître d'autres secteurs un peu plus dans le détail que dans le secteur où elles évoluent.

Par exemple, dans l'organisme dont l'organigramme fonctionnel est ci-après :



On pourrait très bien imaginer qu' :

un administratif attaché au responsable administratif audite le secteur de la formation,
le responsable maintenance audite la direction.



Pour préserver l'impartialité d'un audit, il est préférable que l'audité n'ait pas de lien hiérarchique avec l'audité.

Le processus de qualification des auditeurs doit s'appuyer au minimum sur la sensibilisation à certaines normes auxquelles l'organisme est attaché, par exemple, des référentiels tels que l'ISO 9001, l'ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001 selon les cas. 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 une connaissance transverse de l'organisme.

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

3.6 Quizz

1. La direction de l'organisme doit :

- ne pas s'impliquer dans les audits
- exploiter les résultats d'audits
- désigner son responsable qualité comme auditeur interne

Qui peut auditer qui ? Associer les familles entre elles

Administratif	B	C
Agent de production	A	C
Agent de maintenance	A	B

Administration	A
Production	B
Maintenance	C

Pour maintenir la compétence un auditeur doit faire au moins :...

- 1 à 2 audits par an
- plus de 5 audits par an
- plus de 10 audits en 3 ans

L'auditeur interne doit être :

- un expert du domaine qu'il audite
- strict et autoritaire
- avoir des bonnes qualités relationnelles



4 REALISER UN AUDIT

4.1 La préparation

4.1.1 La planification des audits

Les audits à dérouler doivent être programmés par la direction. Il est habituel que cette programmation soit établie une fois par an au cours d'une revue de direction. Ce planning des audits s'appelle **programme d'audit**.

4.1.2 Objectifs d'un programme d'audit

La direction de l'organisme établira le programme d'audit en fonction d'objectifs qui lui sont propres. Ce programme doit tenir compte des objectifs suivants :

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

4.1.3 Etendue d'un programme d'audit

Le champ de l'audit est l'étendue et les limites de l'audit.

Si l'organisme est certifié ISO 9001, il lui faudra auditer tout son système de management en l'espace de 3 années.

L'audit est un investissement pour l'organisme. Celui-ci investit pour améliorer continuellement son fonctionnement.

En tenant compte des objectifs et du cadre donnés par l'entreprise, l'étendue de l'audit sera déterminée lors de l'établissement du programme d'audit.

Cette étendue sera définie à partir des aspects suivants :

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

4.1.4 Les conseils Classe Manager

Ci-après un exemple de programme d'audit :



Processus	Chapitre norme concernée	Documents de référence	Audité	Equipe Audit		Date audit	Etendue
				Resp. Audit	Auditeur		
Production	ISO 9001 # 8. 3	P4 P4P1, P4P2	Service Prod	Mme A	M. B	30/10/2016	3H max, atelier B

Ce programme d'audit doit être lisible, visible par tous.

Le tableau concernant ce programme d'audit ne retient que les champs les plus pertinents à renseigner afin de bien programmer les audits sur une année.

Le 1er champ est le processus concerné par l'audit. Ce champ permet à la direction d'avoir une approche globale en visualisant les processus audités dans une année.

Le deuxième champ est le chapitre de la norme concernée. Si l'organisme fait l'objet d'une certification, il est intéressant de mettre en évidence les secteurs de la norme concernée qui ne seraient pas audités afin que les audits internes contribuent à la vérification de l'adéquation du système interne avec la norme concernée.

Le troisième champ, les documents de référence où se trouvent les exigences pour l'audit du secteur concerné. C'est le champ indispensable qui site les critères de l'audit.

Le 4ème champ précise le secteur audité.

Les 5ème et 6ème champs renseignent pour l'équipe d'audit mise en action.

Le 7ème donnera la date d'audit visée.

Le 8ème précisera un peu plus le périmètre de l'audit en indiquant l'étendue. C'est une précision supplémentaire par rapport au secteur audité. L'audit est un investissement, l'investissement est limité au secteur audité en tenant compte de l'étendue. Dans l'exemple, Service Prod, Atelier B et durée de l'audit limitée à 3heures.

4.1.5 Quizz

La Société Auditus produit des écouteurs pour téléphones portables. Au cours des 6 derniers mois, il y a eu une baisse de commandes. La direction est persuadée que la démarche des commerciaux dérive par rapport à ce qui était prévu. De plus, le service qualité a dû traiter un grand nombre de retour clients : la plupart des retours étaient dus à un défaut de soudure des fils électriques. La revue de direction a lieu demain et la direction veut en savoir plus par les audits sur les dysfonctionnements d'Auditus. Il est à noter que Mme T n'a audité qu'une seule fois depuis 11 mois, M. U a audité 2 fois et M. V n'a pas audité depuis 18 mois.

Dans ce cadre quelles sont les premières lignes du programme d'audit que vous préconisez ? Associer les familles entre elles.



	Processus	Date	Auditeur
Audit interne 1	E	1	T
Audit interne 2	B	2	U
Audit interne 3	D	3	T

Processus	
Administration	A
Production	B
Maintenance	C
Commerce	D
Contrôle	E

Auditeur	
Mme T	T
M. U	U
M. V	V

Date	
Dans 3 semaines	1
Dans 2 mois	2
Dans 2,5 mois	3

4.2 La préparation à l'audit

Une bonne préparation est gage de sérieux et d'efficacité. Ressentie favorablement par les audités, elle permet de repérer et de désamorcer certaines difficultés ultérieures gênantes.

Quand préparer l'audit ?

C'est à partir du programme d'audit que la date visée pour l'entretien d'audit est connue. Toutefois l'audit ne sera engagé que lorsque le plan d'audit sera diffusé. Ce plan d'audit précisera les modalités du déroulement de l'audit. La règle veut que ce plan soit diffusé, en général, au plus tard, une dizaine de jours avant l'audit.

Pour préparer ce plan, il convient de connaître l'environnement de l'audit et les documents qu'il faudra consulter au préalable. Ce plan devant être construit de manière collaborative avec l'audité, il est nécessaire que l'auditeur analyse l'environnement de l'audit 3 semaines avant l'intervention afin de se préparer à un entretien préalable avec l'audité. Les documents à consulter au préalable sont :

- le manuel qualité ou document « chapeau » pour le système de management,
- Les processus, les procédures, les instructions, qui s'appliquent au domaine à auditer,
- les rapports d'audits précédents.

Cette revue documentaire doit permettre la préparation technique de l'audit mais également la rédaction du plan d'audit qui doit être communiqué idéalement 15 jours avant l'audit. Cela détermine donc, en rétro-planning, la période de votre préparation.



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

Il faut élaborer le plan d'audit, c'est-à-dire le programme pour les entretiens (date, lieu, sujets, horaires, interlocuteurs). Ce plan d'audit doit faire l'objet d'un accord avec les audités afin de ne pas trop perturber leurs activités. La prise de contact avec le responsable de l'activité auditée doit être cordiale, bienveillante et transparente. Les points ci-après seront abordés afin de valider le plan d'audit.

- ✓ les objectifs d'audit,
- ✓ les critères d'audit et tous documents de référence,
- ✓ le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles et des processus à auditer,
- ✓ les dates et les lieux où seront menées les activités d'audit sur site,
- ✓ 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,
- ✓ les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit et des accompagnateurs,
- ✓ la mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit,
- ✓ l'identification du représentant de l'audité pour l'audit,
- ✓ la langue de travail et de rapport de l'audit lorsque ce n'est pas celle de l'auditeur et/ou de l'audité,
- ✓ les rubriques du rapport d'audit,
- ✓ la logistique (déplacements, dispositions sur site, etc.),
- ✓ les questions relatives à la confidentialité,
- ✓ les questions relatives à la sécurité,
- ✓ les activités de suivi d'audit.

4.3.1 La préparation - suite

Cette partie plus technique de la préparation se déroulera entre le premier contact avec l'audité et la date de l'entretien d'audit.

Si la préparation de l'audit est trop loin de la date de l'entretien, il sera alors nécessaire de réviser les notes prises peu de temps avant l'entretien afin de se remémorer les principaux points à auditer et affiner les résultats de votre précédente revue.

L'objectif de cette préparation est :

- ✓ d'identifier la présence écarts présumés à partir des documents examinés,
- ✓ de focaliser son attention sur des aspects jugés sensibles lors des précédents audits,
- ✓ de bâtir un guide d'audit, support des entretiens avec les audités.

4.3.2 Les écarts présumés

Il est important de rechercher les écarts présumés.

Un écart présumé est une disposition observée au travers de la documentation obtenue et qui, a priori, semble être non-conforme par rapport au référentiel normatif et/ou réglementaire ou, au contraire, générer de la valeur ajoutée.



A partir de ces écarts présumés, il est nécessaire de préparer une question pour se faire expliquer plus en détail la situation objet de cet écart présumé afin de faire valider ou invalider cet écart présumé.

Tous les différents écarts présumés associés à leurs documents seront notés sur un support de sorte à ne pas oublier d'éclaircir ces situations lors de l'audit.

4.3.3 Analyse des audits précédents

L'attention doit être focalisée sur les écarts des précédents audits concernant le secteur audité.

A partir des rapports d'audits précédents, il est nécessaire de polariser une attention particulière sur des points sensibles précédemment identifiés afin d'évaluer, lors de l'audit à venir, l'évolution de la situation.

Les constats sensibles lors des derniers audits seront notés sur un support afin de ne pas les oublier lors de l'audit à venir.

4.3.4 Le guide d'audit

Le guide d'audit s'il n'est ni obligatoire, ni indispensable, reste un outil performant qui permet à la fois de structurer ses premiers audits et aussi de remettre en cause ses pratiques périodiquement.

Les exigences du système qualité de l'organisme, des exigences relatives à l'environnement du secteur audité seront analysées et transformées en questions adaptées au contexte et aux interlocuteurs qui seront rencontrés. Le questionnaire et un garde-fou pour ne pas perdre le fil conducteur de l'audit, il faut le considérer comme un guide d'entretien.

Quels documents examiner ? Quelle logique adopter pour construire son guide d'audit ? Comment consigner vos premières observations ?

La revue documentaire, phase primordiale de l'audit, permet, de se préparer efficacement pour aller à l'essentiel lors de l'audit.

Pour établir vos observations et préparer le guide d'audit, l'auditeur doit se munir d'un certain nombre de documents :

- ✓ Le référentiel normatif et/ou réglementaire,
- ✓ Le rapport du précédent audit,
- ✓ Le manuel qualité ou document « chapeau » du système de management,
- ✓ Les fiches processus,
- ✓ Les procédures relatives aux processus audités (dans le cas d'audit processus),
- ✓ L'organigramme,
- ✓ Le compte-rendu de la dernière revue de direction,
- ✓ Le tableau de bord présentant les objectifs et les résultats.
- ✓ Ce n'est qu'une fois ces éléments en votre possession vous pouvez alors commencer à préparer votre audit.

Dans la rédaction des documents, les formes verbales suivantes sont souvent utilisées:

- ✓ « doit » indique une exigence;



- ✓ «il convient de» indique une recommandation;
- ✓ «peut» («may» en anglais) indique parfois une autorisation, ou encore («can» en anglais) une possibilité ou une capacité.

L'auditeur relèvera toutes les exigences et les transformera sous forme de question.

Par exemple :

*L'exigence : l'équipement de mesure **doit** être étalonné et/ou vérifié à intervalles spécifiés, ou avant l'utilisation, par rapport à des étalons de mesure pouvant être reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux. Lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit être conservée sous forme d'information documentée;*

Dans le texte ci-dessus, l'auditeur surligne « doit » pour l'alerter qu'il doit formuler une question sur ce point-là. La question doit si possible être indirecte :

Comment contrôlez-vous cette pièce ? Pouvez-vous montrer-que cet équipement de mesure a été étalonné et/ou vérifié à intervalles spécifiés, ou avant l'utilisation. Pouvez-vous montrer-que cet étalonnage ou cette vérification ont été faits par rapport à des étalons de mesure pouvant être reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux.

Une liste de questions sera établie sur un support. Elle servira de guide pendant l'entretien.

Domaines	Secteurs clés	Exigences	OK	Commentaires	Documents existants	Documents à fournir
Responsabilité générale de la Direction	Engagement de la Direction	Communiquer dans l'entreprise sur la satisfaction à donner aux clients. Etablir la politique et les objectifs qualité. Mener les revues de direction. Assurer la disponibilité des ressources				
	Ecoute client	Assurer que les besoins et les attentes du client sont déterminées, convertis en exigences et respectés.				
	Politique qualité	Assurer que la politique qualité est adaptée à la finalité de l'entreprise. Satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue, fournir un cadre pour revoir et établir les objectifs qualité. Communiquer le faire assimiler par toute l'entreprise. Revisiter et maintenir en adéquation permanente.				

4.3.5 Les conseils Classe Manager

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 pour un entretien d'audit de 2 heures.

En résumé, une chronologie de la préparation pourrait se faire suivant :

3 semaines :
Prépa plan audit avec audité

2 semaines :
Transmission Plan Audit

Audit
↓



1^{ère} revue documentaire
en vue prépa plan audit



Rédaction plan audit



2^{ème} revue documentaire pour guide audit
Préparation ouverture audit



4.3.6 Quizz

1. Le plan d'audit est :

- établi la semaine avant l'audit
- en concertation avec l'audité
- n'est pas indispensable

2. L'objectif de la préparation d'un audit :

- de mettre en exergue les exigences concernant le secteur audité
- d'apprendre les documents du secteur audité
- d'établir une liste d'écarts

Le guide d'audit

- recense les bonnes pratiques d'un audit
- est une liste d'erreurs à ne pas commettre
- n'est pas indispensable

La préparation de l'audit permet :

- d'identifier la présence écarts présumés à partir des documents examinés
- de focaliser son attention sur des aspects jugés sensibles lors des précédents audits
- de bâtir un guide d'audit, support des entretiens avec les audités
- proposer des recommandations à l'audité

4.4 La réunion d'ouverture

4.4.1 Sa préparation

La réunion d'ouverture est importante car elle est la première relation avec les personnes auditées hormis la préparation du plan d'audit. Elle marque le début de l'audit sur site après les activités de préparation de l'audit (revue documentaire, préparation du plan d'audit, préparation des documents de travail). Cette étape est essentielle pour préciser le contexte et les modalités de l'audit, mais également pour lever les appréhensions et mettre en confiance les audités.

Une des premières questions à se poser est de définir les modalités de la réunion d'ouverture. Il faut garder à l'esprit que cette réunion prendra des formes différentes suivant la nature de l'audit lui-même. Dans la cadre de l'audit interne la réunion d'ouverture pourra prendre la forme d'une simple information sur la réalisation de l'audit et sa nature.

La nature de la réunion d'ouverture se adaptée en fonction du niveau de formalisme nécessaire.



Par ailleurs, pour bien réussir cette première étape de l'audit sur site, il est nécessaire de préparer auparavant les différents points à aborder, les messages clés à faire passer et les premières questions à poser. Une check-list pourra aider à dérouler la réunion d'ouverture en toute sérénité.

Dans le cas d'une réunion formelle, la réunion d'ouverture sera mentionnée dans le plan d'audit. La durée sera de l'ordre de 15 minutes. Les personnes qui y participeront seront identifiées dans le plan d'audit ainsi que la salle qui doit être capable de contenir le nombre de personnes prévues. De plus, comme il sera nécessaire de reporter dans le rapport d'audit la liste des personnes présentes, il peut être opportun de prévoir une feuille de présence. Ce document est d'autant plus nécessaire lorsqu'on ne connaît pas tous les participants ou lorsque de nombreuses personnes sont invitées à la réunion d'ouverture.

Les personnes invitées à cette réunion d'ouverture sont :

- ✓ le commanditaire de l'audit ou représentant de la direction,
- ✓ les personnes du secteur audité qui seront mobilisées pendant l'audit,
- ✓ les éventuels experts,
- ✓ le responsable d'audit et / ou l'auditeur.

Les points à aborder sont les suivants :

- ✓ la présentation des participants, y compris une description succincte de leurs rôles;
- ✓ la confirmation des objectifs, du champ et des critères de l'audit;
- ✓ 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;
- ✓ 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;
- ✓ la confirmation des circuits de communication formels entre l'équipe d'audit et l'audité;
- ✓ la confirmation de la langue à pratiquer pendant l'audit;
- ✓ la confirmation du fait que, pendant l'audit, l'audité sera tenu informé de l'avancement de l'audit;
- ✓ la confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit;
- ✓ la confirmation des règles de confidentialité;
- ✓ la confirmation des consignes de sécurité et des procédures d'urgence et de sûreté applicables à l'équipe d'audit;
- ✓ la confirmation de la disponibilité, des rôles et de l'identité de tout guide;
- ✓ la méthode pour rendre compte, y compris tout classement des non-conformités;
- ✓ les informations sur les conditions dans lesquelles il peut être mis fin à l'audit;
- ✓ les informations relatives à tout système d'appel relatif à la réalisation ou aux conclusions de l'audit.

4.4.2 L'animation de la réunion

L'équipe d'audit se doit d'arriver en avance sur les horaires à la réunion. L'auditeur se doit de rester exemplaire et irréprochable surtout concernant l'application d'une méthodologie.



Il doit créer une ambiance décontractée, cordialement tout en faisant preuve de professionnalisme. Il doit rester ouvert à toute question et demande de réaménagement de l'ordre du jour pour répondre à quelques contraintes.

Il s'assure qu'aucune question n'est restée sans réponse et que tout le monde a compris :

- ✓ la mission de l'équipe ;
- ✓ le(s) objectif(s) de l'audit ;
- ✓ le champ de l'audit ;
- ✓ la planification des interviews et autres investigations.

Il rappelle que l'audit est un outil qui permet de constater que les objectifs fixés par le système qualité sont atteints ou non, qui met en évidence tout ce qui va bien, ainsi que les écarts à combler.

4.4.3 Les conseils Classe Manager

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

L'audit est inscrit dans un programme d'audit validé par la direction. Ainsi, l'audit, l'auditeur sont légitimés.

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.

Durant la réunion, il faudra valider que les personnes concernées seront bien présentes aux différentes étapes de l'audit qui les concerne. En cas de difficultés, il sera alors nécessaire de revoir le plan pour s'accorder avec chacun. Il n'est pas souhaitable de générer des frustrations à ce stade de l'audit.

Il est intéressant d'évoquer la méthode utilisée pour mettre sous forme de questions les exigences concernant le secteur audité, un exemple peut permettre à tous de bien comprendre et de mieux accepter par la suite les questions qui vont être posées.

De même, la technique utilisée pour valider le constat d'audit sera succinctement évoquée : notamment la différence entre un écart et une observation.

Tous les présents à la réunion d'ouverture seront invités à la réunion de clôture. Pour cela, l'auditeur doit respecter les horaires du plan d'audit.

Il est nécessaire de rappeler que l'audit interne est un investissement. Tout ne sera pas audité, mais il y aura un retour sur investissement par les recommandations qui seront générées à la suite de l'audit.

4.4.4 Quizz

La réunion d'ouverture d'audit :

- est très importante



- peut faire l'objet d'un impasse
- ne nécessite pas de préparation

La durée de la réunion d'ouverture :

- est de l'ordre d'une heure parce qu'elle est importante
- est une formalité de 2 minutes
- dure en moyenne 15 minutes

Pendant la réunion d'ouverture, l'auditeur doit:

- montrer son autorité
- être cordial, souple et collaboratif
- éviter les questions

4.5 L'entretien d'audit

Au cours de l'entretien d'audit qui va être mené, l'auditeur va poser des questions et écouter les réponses. L'entretien d'audit est donc une situation de communication entre un émetteur et un récepteur. Lors de cet échange le risque d'incompréhension est réel ! Tout doit être mis en œuvre pour que les questions et les réponses soient bien comprises des différents interlocuteurs.

4.5.1 Recueil et vérification des informations

Les informations collectées pendant l'audit ont pour origine :

- ✓ les entretiens avec les employés et d'autres personnes,
- ✓ l'observation des activités, des conditions et de l'environnement de travail,
- ✓ les documents, tels que politique d'entreprise, objectifs, plans, procédures, normes, instructions, licences et autorisations, spécifications, dessins, contrats et commandes,
- ✓ les enregistrements, tels qu'enregistrements des contrôles, comptes rendus de réunion, rapports d'audit, enregistrements de programmes de surveillance et résultats de mesures,
- ✓ les synthèses de données, analyses et indicateurs de performance,
- ✓ les informations relatives aux programmes d'échantillonnage de l'audit et des procédures pour maîtriser des processus d'échantillonnage et de mesure,
- ✓ les rapports d'autres sources, par exemple retour d'information du client, autres informations pertinentes d'origine extérieure et évaluations de fournisseurs,
- ✓ les bases de données informatiques et sites internet.

4.5.2 Conduite de l'entretien

L'utilisation d'un guide d'audit peut donner de l'efficacité par un questionnement clair, précis et ciblé, les supports pour préparer permettront une formalisation méthodique pour validation après vérification des preuves

L'utilisation des questions ouvertes et des questions fermées à bon escient facilitera l'échange tout au long de l'entretien.

La technique de questionnement va permettre de susciter le débat avec les personnes auditées : Identification des sources de progrès au-delà de la validation de la conformité.



L'objectif de l'entretien est de couvrir l'ensemble des thèmes à auditer conformément au plan d'audit : gestion des audités « bavards », « prudents » et « septiques ». Toutefois, si l'ensemble de l'audit ne peut être déroulé, ce n'est pas grave car l'important est de générer de l'amélioration continue.

L'auditeur a pour rôle de relever les écarts et les observations, son rôle n'est pas de proposer des actions correctives, c'est à l'audité de faire des propositions a posteriori. La durée de l'audit ne permet pas le temps de la réflexion pour trouver les actions correctives.

Il est important de trouver un équilibre entre l'écoute et la prise de notes, phase pendant laquelle l'auditeur se trouve « le nez » dans le support et perd le lien avec la personne auditée.

Les recommandations extraites de l'ISO 19011 (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental) indiquent qu'il faudrait :

- ✓ 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;
- ✓ lorsque cela est possible, mener l'entretien sur le lieu et pendant les heures de travail habituels de la personne interrogée;
- ✓ tout faire pour mettre à l'aise la personne avant et pendant l'entretien;
- ✓ expliquer les raisons de l'entretien et de toute prise de notes;
- ✓ débiter éventuellement les entretiens en demandant aux personnes de décrire leur travail;
- ✓ éviter les questions qui faussent les réponses (questions orientées);
- ✓ résumer et passer en revue les principaux résultats de l'entretien avec la personne interrogée;
- ✓ remercier les personnes interrogées pour leur participation et leur coopération.

4.5.3 Les conseils Classe Manager

- ✓ Se faire expliquer le processus ou la procédure auditée
- ✓ Profiter de l'audit pour expliquer la raison de l'exigence qui est à l'origine de la question
- ✓ S'entretenir avec des personnes de plusieurs niveaux
- ✓ Faire l'entretien sur le lieu habituel de travail de l'audité
- ✓ Ne pas rester assis et attendre qu'on amène les preuves, suivre l'audité pour aller chercher les preuves, y compris sur l'ordinateur
- ✓ Eviter les questions qui faussent les réponses
- ✓ Poser des questions orientées moyens
- ✓ Poser des questions orientées résultats
- ✓ Poser des questions orientées efficacité
- ✓ Se référer à une norme en cas d'exigences non documentées
- ✓ 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
- ✓ Reformuler, reformuler
- ✓ Ne pas hésiter à faire savoir que la réponse n'a pas été comprise
- ✓ Demander les documents appelés, noter leur identification et les vérifier ou les faire vérifier par l'audité
- ✓ Enregistrer les preuves présentées sur un support préparé initialement.
- ✓ Noter les éléments significatifs
- ✓ 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.
- ✓ Remercier

4.5.4 Quizz

1. L'entretien d'audit :

- peut-être d'une durée très longue suivant la complexité de l'audit
- est limité par les horaires du plan d'audit
- est une intervention où la vitesse fait preuve de performance

L'auditeur doit :

- prendre des notes rapides sans perdre de vue l'audit
- se concentrer pour renseigner minutieusement les constats d'audits
- proposer des actions correctives pendant l'audit

Le questionnement doit :

- être directif
- ne pas générer des commentaires
- reformulé s'il n'est pas compris

4.6 La réunion de clôture

4.6.1 Préparation

L'entretien de l'audit, selon le plan d'audit, vient de se terminer. L'étape qui suit est la clôture de l'audit. La réunion de clôture marque la fin de l'audit. Elle a pour objectif de déclencher des actions d'amélioration après avoir formalisé les constats d'audit. C'est l'équipe d'audit qui a la responsabilité de la réunion de clôture. La réunion de clôture est importante : elle est la dernière image qui va rester de l'audit et elle contribue à la dynamique qui va suivre.

Cette réunion est nécessaire et doit se faire systématiquement en fin d'audit afin d'engager formellement le retour sur investissement de l'audit déroulé. Cette réunion est inscrite dans le plan d'audit. Pour être réussie, cette réunion doit être préparée afin d'éviter toute ambiguïté. Tous les constats d'audit seront énoncés.

La réunion de clôture se prépare en amont lors de la planification de l'audit. Déterminez les modalités de la réunion de la réunion de clôture et le formalisme nécessaire. Le niveau de formalisme sera en ligne avec celui que vous avez adopté pour la réunion d'ouverture (cf. Animer la réunion d'ouverture de l'audit). La réunion de clôture et sa préparation apparaissent dans le plan d'audit.

Dans le cas d'un audit sur plusieurs jours, il peut être mené à réaliser des réunions de clôture intermédiaires ; il semble opportun d'en faire si il y a des changements r de site (de manière à faire un point sur les constats d'audit relatifs au site), si un (ou plusieurs) membre(s) de l'équipe d'audit a (ont) terminé (de manière à ce que chaque membre de l'équipe puisse présenter ses constats d'audit). Ces différentes réunions intermédiaires apparaissent dans le plan d'audit.



Tout comme la réunion d'ouverture, il est important d'avoir identifié les participants à cette réunion, notamment la participation du mandataire, en l'occurrence un représentant de la direction.

La salle adaptée à la réunion de clôture sera réservée ainsi qu'un espace de travail au calme pour la préparation de cette réunion par l'équipe d'audit.

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

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

4.6.2 Animation

La réunion de clôture est présidée par le responsable de l'équipe d'audit et a pour but de présenter les constats et les conclusions d'audit, de sorte que l'audité les comprenne et les accepte et convienne, si nécessaire, de la date de présentation d'un plan d'actions correctives et préventives par l'audité.

Les auditeurs informent l'audité de toutes situations rencontrées pendant l'audit, susceptibles d'altérer la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.

Après avoir remercié chacun de la contribution apportée pendant l'audit, les auditeurs de limiteront à présenter de manière synthétique les constats et les conclusions d'audit.

La réunion sera formalisée par un compte-rendu qui sera conservé. Ce compte-rendu inclura les listes de présence.

Seront discutées toutes opinions divergentes relatives aux constats et/ou aux conclusions d'audit et, si possible, celles-ci seront résolues, sinon, enregistrées.

Les recommandations d'amélioration seront présentées, celles-ci n'ont pas un caractère contraignant.

4.6.3 Les conseils Classe Manager

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 : « compte rendu de



revue de direction du 13 mai 2015 ne traite pas des actions préventives comme demandé dans la procédure réf..... »

Il faut aussi réfléchir à un ordre de présentation des conclusions afin de terminer l'audit sur une note positive.

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.

4.6.4 Quizz

1. La réunion de clôture:

- peut faire l'objet d'un impasse
- doit être préparée minutieusement
- est une formalité de courtoisie

Lors de la réunion de clôture :

- il est inutile de présenter les points forts
- l'auditeur doit faire des propositions d'actions correctives
- l'auditeur présente les points sensibles et les points forts

La formule correcte pour présenter un écart est :

- ceci est un écart, à vous de le régler
- nous avons constaté cet écart par rapport à cette exigence
- vous trouverez les écarts dans le compte-rendu d'audit

4.7 Le rapport d'audit

Le rapport d'audit doit traiter des points suivants :

- ✓ objectifs d'audit
- ✓ champ d'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités et le laps de temps couvert
- ✓ identification du commanditaire de l'audit
- ✓ identification des membres de l'équipe d'audit et de son responsable
- ✓ dates et les lieux où les activités d'audit sur site ont été réalisées
- ✓ critères d'audit



- ✓ constats d'audit
- ✓ conclusions d'audit

C'est à l'auditeur de le rédiger, d'organiser sa rédaction et de veiller à son caractère cohérent, précis, complet. Ce rapport réclame du temps et une certaine maîtrise de l'expression écrite. Il peut être manuscrit, à condition d'être lisible et compris de tous. Il doit refléter l'esprit et le contenu de l'audit et rester cohérent avec les conclusions présentées lors de la réunion de clôture.

La conclusion générale est souvent difficile à exprimer parce qu'elle est rarement franchement positive ou négative. Dans tous les cas, ce sera « votre » conclusion, celle de l'auditeur.

Ce rapport sera diffusé sous 15 jours environ. Il est destiné au responsable du service audité, à la direction et au responsable qualité.

4.7.1 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.

4.8 L'après-audit

Le responsable du service audité prend en compte les non-conformités énoncées en réunion de clôture et précisées dans le rapport. Il décide immédiatement de la recherche des causes, des actions correctives à mener, des responsables de ces actions, du planning de leur réalisation.

Il répond au rapport d'audit en proposant des actions correctives et les soumet au responsable qualité. Si celui-ci les trouve pertinentes et réalistes, il donne son feu vert.

Les actions de vérification de la mise en place et de l'efficacité de ces actions sont faites dans un premier temps par le responsable de service. Mais le responsable qualité a également un rôle de suivi. Comme il peut juger des résultats qualité de façon systématique, grâce aux indicateurs qualité qu'il tient à jour, il est bien placé pour juger de l'efficacité globale des actions entreprises.

La mise en place de ces actions correctives sous-entend l'affectation de nouveaux moyens. Pour suivre l'avancement de celles-ci, diverses méthodes existent. On peut en tout cas reprendre la méthode habituelle de suivi des actions d'amélioration de la qualité utilisé dans l'entreprise.

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.

4.8.1 Quizz

1. Qui rédige le compte-rendu d'audit :

le commanditaire ?

l'audité ?

l'auditeur ?

Quelle est le délai raisonnable pour transmettre le rapport d'audit :

15 jours ?

1 mois ?

3 mois ?

L'audit est terminé lorsque :

la réunion de clôture est terminée

le rapport d'audit est validé et diffusé

toutes les actions correctives ont été mises en œuvre

5 QUALITES ET COMPETENCES DE L'AUDITEUR

5.1 Qualités personnelles

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

5.2 Connaissances métier auditeur et système de management

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

5.3 Aptitudes d'un responsable d'audit

- ✓ de planifier l'audit et d'utiliser efficacement des ressources au cours de l'audit,



- ✓ de représenter l'équipe d'audit lors des communications avec le commanditaire de l'audit et l'audité,
- ✓ d'organiser l'équipe d'audit et de diriger ses membres,
- ✓ de diriger et de conseiller les auditeurs en formation,
- ✓ d'amener l'équipe d'audit à élaborer les conclusions d'audit,
- ✓ de prévenir et résoudre des conflits, et
- ✓ de préparer et d'établir le rapport d'audit.

5.4 Connaissances d'un auditeur

- ✓ Méthodes et techniques relatives à la qualité
- ✓ Processus et produits, y compris services

6 EXEMPLES DE DOCUMENTS

6.1 Le programme d'audit

6.2 Le plan d'audit

6.3 Le guide d'audit

6.4 La feuille de présence

6.5 Le rapport d'audit

7 EVALUATION FINALE

7.1 Scénario

Une entreprise, la CHSL, réalise des écouteurs pour l'aide auditive. Elle vend aussi des prestations de réparation et entretien de ces aides auditives. Elle emploie 150 personnes et se situe dans la région paloise.

Jenny, son Directeur Général veut donner un coup de boost à son entreprise. Lors du dernier groupe de pilotage, le COPIL, son Directeur Administration Finances, Charlie, a fait part que la situation actuelle permet d'envisager de se faire certifier. Le COPIL est soucieux des bonnes pratiques, de l'environnement et d'une bonne organisation. Le directeur de production, Candice, et celui du SAV, Hugo, sont toutefois soucieux de ne pas perturber les activités en cours. Jenny confie au responsable qualité, Arnaud, le projet de la mise en place d'une certification de manière graduelle. Arnaud pourra se faire accompagner par un consultant et se fera assister de Candice. Tout le monde garde l'espoir que l'activité commerciale va être dynamisée, son responsable, Samuel, est motivé. Lucas, le responsable des achats, veut profiter de ce projet pour reconstruire des bonnes relations avec les fournisseurs. Chloé, responsable informatique, devra adapter le système d'information pour que le flux d'information soit électronique et le moins possible par papier. Elle devra construire en liaison avec Arnaud le tableau de bord de l'entreprise. Le responsable des travaux et méthodes, Fabien, a pour mission de rendre plus agréable l'environnement de travail à moindre coût.

Chloé et Candice ont été formées, il y a 6 mois à l'audit interne et n'ont encore jamais pratiqué.



Jenny a insisté pour qu'un plan d'action, budgétisé, lui soit présenté par Arnaud avant la Noël.

7.2 Construire un programme d'audit

Compte-tenu de ce scénario, vous êtes à la place d'Arnaud, quel est le programme d'audit que vous suggèrerez en.

Vous pouvez répondre à partir du modèle de programme ci-après sans renseigner les aspects documentaire et en se limitant à 4 audits internes pour l'année en cours :

Programme audit année en cours							
Processus	Chapitre norme concernée	Documents de référence	Audité	Equipe Audit		Date audit	Etendue
				Resp. Audit	Auditeur		

7.3 Construire un plan d'audit

Le premier audit de votre programme va être déclenché dans le mois à venir. Vous voudrez bien établir un plan d'audit pour la mise en place de ce premier audit interne.

Vous remplirez le modèle ci-après sans renseigner ce qui est relatif aux aspects documentaires :



PLAN D'AUDIT QUALITE

But				
Type audit				
Domaine à auditer				
Date de la visite d'audit				
Auditeur(s)				
Audité				
Conditions générales				
Date/heure	Chapitre référentiel	Objet (réunion, processus audité, repas, etc.)	Audité	
			Fonction	Nom

7.4 Mener une réunion d'ouverture

Voudrez bien en quelques phrases rédiger ce que vous devrez dire en réunion d'ouverture.



7.5 Formuler une question

Une exigence du type ISO 9001 :

Chapitre 7.2 Compétences

L'organisme doit:

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité;
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée;
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions;
- d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences.

NOTE Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité, ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes.

A partir de ces exigences, vous voudrez bien formuler 4 questions d'audit afin qu'elles soient comprises, qu'elles ne prennent pas le ton d'une enquête de gendarmerie et qu'il n'y ait pas d'ambiguïtés.



Questions

1	
2	
3	
4	

7.6 Formuler un constat

Lors de votre entretien d'audit, quand vous avez examiné l'alinéa d de l'exigence Compétences, vous constatez qu'il n'existe pas d'attestation de formation à l'audit interne pour Candice et Chloé à la suite de la formation qu'elles ont faite il y a 6 mois.

Comment formuleriez ce constat :

Dans le cadre du même chapitre, vous constatez qu'Arnaud n'a aucune connaissance en matière de système de management et a du mal à comprendre vos questions.

Comment formuleriez ce constat :



7.7 Mener une réunion de clôture

Voudrez bien en quelques phrases rédiger ce que vous devrez dire en réunion de clôture.

7.8 Ebaucher un compte-rendu d'audit



RAPPORT D'AUDIT QUALITE

But	
Type audit	
Domaine à auditer	
Date de la visite d'audit	
Auditeur(s)	
Audité(s)	
Référentiel documentaire	
Nom du service/processus/autre audité	
Conclusions de l'audit	
Date du rapport	Signature du responsable de l'audit

TOPO

Audit







RAPPORT D'AUDIT QUALITE

Documents analysés, Commentaires sur certains points





8 ANNEXE : LES QUESTIONS A SE POSER

8.1 Avant l'audit

Suis-je formellement investi de la mission d'auditer?

Le client de l'audit (personnes) ou entreprise demandant l'audit est-il clairement identifié?

La mission d'audit qui m'est confiée définit-elle le résultat attendu de cette opération (éventuellement l'objectif même de l'audit)?

L'audité et le domaine d'audit sont-ils désignés?

Ai-je analysé, à partir des informations dont je dispose à ce stade, les conditions qui pourraient remettre en cause le processus engagé (vices rédhibitoires) :

- ✓ empêchement d'ordre déontologique;
- ✓ nature de ma relation avec l'audité, manque d'indépendance, mon statut,
- ✓ difficulté liée à une situation impropre à l'audit,
- ✓ difficulté liée à mes aptitudes, à mes compétences (techniques, langue...). OBTENIR LES INFORMATIONS DU CLIENT

Ai-je obtenu par le client une formulation claire et précise de l'objectif assigné à l'audit et une délimitation satisfaisante du domaine à auditer?

Ai-je des informations sur le contexte des relations client-audité, sur la démarche ou la politique qualité à laquelle le client rattache cet audit?

Le client a-t-il précisé :

- un référentiel à prendre en compte,
- ✓ toutes les exigences applicables?

Le client a-t-il annoncé à l'audité :

- ✓ sa décision d'auditer,
- ✓ l'objet et le domaine de l'audit,
- ✓ le nom de l'auditeur investi de la mission, - les délais impartis?

Ai-je demandé au client l'accès à toutes les sources d'information susceptibles d'éclairer la situation préalablement à l'audit?

8.2 Le contact préalable avec l'audité

Ai-je listé toutes les questions utiles pour compléter mon information préalable à la préparation de l'audit :

- ✓ pour confirmer ce que j'ai appris par le client :
- ✓ pour la connaissance générale du domaine à auditer (informations sur l'entreprise, son histoire, ses perspectives, ses acteurs, ses produits, ses clients...),
- ✓ pour identifier le référentiel,
- ✓ pour connaître le contexte (social, concurrence, environnement...),
- ✓ pour prendre connaissance du système qualité et le passer éventuellement en revue.

Ai-je préparé les lignes d'un plan d'action à proposer à l'audité pour obtenir rapidement son accord sur :

- ✓ les fonctions et activités à auditer
- ✓ les sites concernés
- ✓ le calendrier
- ✓ les auditeurs
- ✓ les méthodes de travail

Le premier contact est-il difficile à obtenir ?

Est-il nécessaire de se faire introduire chez l'audité par le client ?



Ai-je réfléchi à l'attitude à adopter vis-à-vis de mon futur audité?
Suis-je entièrement préparé à me présenter à l'audité ?

8.3 La préparation de l'audit

Mon équipe d'audit:

A-t-elle la formation et l'expérience pour réaliser un audit?

Est-elle crédible pour le domaine concerné (références pour des compétences spécifiques nécessaires...),

Est-elle au courant du plan d'audit et du contexte général?

Ai-je obtenu son adhésion sur l'esprit dans lequel j'entends conduire l'audit?

Le plan d'audit comporte-t-il :

- ✓ l'objectif et le domaine d'application,
- ✓ l'identité des responsables concernés,
- ✓ l'identification des documents de référence,
- ✓ la composition de l'équipe d'audit,
- ✓ la langue de l'audit (si nécessaire),
- ✓ la date, le lieu de l'audit,
- ✓ les départements ou activités à auditer,
- ✓ la chronologie des travaux prévus,
- ✓ le calendrier des réunions avec la direction,
- ✓ les exigences en matière de confidentialité,
- ✓ la liste de diffusion du rapport d'audit.

Ai-je obtenu l'accord de l'audité sur ce plan?

Ai-je constitué avec mon équipe d'audit un questionnaire énumérant tous les points à passer en revue et tous les documents de travail (relevés d'observation...) ?

Les rôles de chaque membre de mon équipe sont-ils bien compris ?

8.4 La réunion d'ouverture

8.4.1 Avant la réunion :

Ai-je réfléchi aux messages à transmettre à l'assistance - objectif de l'audit :

- ✓ esprit dans lequel j'entends le conduire,
- ✓ les bénéfices qui peuvent en résulter pour les audités,
- ✓ mes attentes par rapport aux audités
- ✓ les méthodes de travail prévues.

Ai-je des anecdotes pour donner le ton et obtenir la confiance ?

Ai-je les documents à remettre aux audités et la liste des informations à leur transmettre?

Ai-je préparé la liste de tous les points à aborder au cours de la réunion?

8.5 Après la réunion :

Comment l'assistance perçoit-elle l'audit, quels membres semblent inquiets. Quelles clarifications semblent nécessaires?

Mon plan d'audit « tient-il la route ? Y a-t-il des difficultés à rencontrer certains responsables ou à avoir accès à certains domaines, est-ce justifié ?

Y a-t-il des décisions à prendre sur le champ pour les rendez-vous, les moyens (salles de réunion, matériels, autorisations...) jusqu'à la fin de l'audit y compris réunion de clôture?



8.6 Entretiens et visites

- Ai-je en tête le nom de mon interlocuteur et sa fonction?
- Mon interlocuteur est-il bien informé de l'objet de la visite?
- Ai-je présenté à mon interlocuteur ma méthode de travail, mes attentes?
- Mon interlocuteur se centre-t-il sur le sujet dans son exposé ?
- Ai-je reformulé les points qui m'ont semblé importants ?
- Ai-je amené mon interlocuteur à me fournir les éléments de preuve qui étayent son argumentation ?
- Ai-je vérifié par moi-même dans les documents ou sur site?
- Ai-je pu interroger les exécutants pour me rendre compte de la mise en œuvre ?
- Ce que j'ai vu ou entendu nécessite-t-il un complément d'investigation pour acquérir une opinion?
- Ai-je balayé tous les points que j'ai listés sur mon questionnaire d'audit?
- Mon interlocuteur peut-il formuler lui-même ce qui est à retenir sur la feuille de relevé d'observations et peut-il la parapher?
- Ai-je exprimé ma reconnaissance pour la collaboration obtenue ?
- Ai-je noté toutes les observations ayant une incidence sur les phases suivantes de l'audit?

8.7 La réunion de clôture

8.7.1 La préparation

- Ai-je l'ensemble des informations recueillies par les auditeurs ?
- Ces informations concordent-elles, chacun a-t-il des explications complémentaires à fournir ?
- Les auditeurs n'ont-ils pas tendance, à ce stade, à conclure trop rapidement.
 - ✓ Les éléments de preuve sont-ils fournis,
 - ✓ Chacun a-t-il pu procéder aux vérifications de façon personnelle,
 - ✓ Ont-ils tendance à mettre en cause des personnes?
- Une synthèse des observations est-elle possible avec leurs justifications?
- Les travaux d'audit prévus ont-ils pu être tous réalisés?
- Quelles difficultés ont été rencontrées au cours de l'audit ?
- Ai-je réfléchi à la façon dont il y a lieu de présenter la synthèse des observations? Qu'en pensent les autres auditeurs?
- La direction et les principaux responsables ont-ils bien prévu d'assister à la réunion de clôture?

8.7.2 La réunion

- Ai-je renouvelé la reconnaissance de l'équipe d'audit sur la collaboration obtenue ?
- Les responsables présents prennent-ils acte des observations présentées ?
- Me suis-je assuré de la bonne compréhension de mon exposé par tous ?
- Les modes de preuves présentés appellent-ils des remarques par certains responsables ?
- Y a-t-il accord sur la formulation, est-elle satisfaisante pour tous?
- Ai-je exprimé mon sentiment personnel sur les conditions dans lesquelles j'ai pu obtenir une adhésion des audités à l'esprit initialement indiqué?
- Ai-je indiqué mes conclusions sur le déroulement de l'audit par rapport au plan initial et que le rôle des auditeurs était achevé sur le site?
- Ai-je précisé le délai nécessaire pour établir le rapport d'audit et les personnes (client) à qui il serait transmis?
- Le cas échéant ai-je indiqué les contacts auxquels je pourrais être amené avant livraison du rapport d'audit?



8.8 Le rapport d'audit

- Ai-je convoqué les auditeurs à une date laissant le recul nécessaire à la réflexion et respectant le délai prévu pour la remise du rapport ?
- Ai-je précisé individuellement aux auditeurs les points de réflexion avant la réunion ?
- L'ensemble des points énumérés sur le questionnaire est-il passé en revue ?
- Les conclusions des auditeurs convergent-elles sur le fond ? Correspondent-elles aux relevés d'observation ?
- Ai-je l'assurance que les auditeurs se sont bien exprimés en toute indépendance ?
- Me suis-je assuré que les critères de jugement sont mesurés et ne conduisent pas à une «suroptimisation» ?
- La formulation retenue pour les conclusions comporte-t-elle les nuances qui conviennent au degré de certitude obtenu et à l'esprit de l'audit?
- Les objectifs assignés à l'audit sont-ils correctement pris en compte dans les conclusions?
- La référentiel est-il satisfaisant, est-il en phase avec l'état de l'art, est-il dépassé par la pratique des acteurs, répond-il aux objectifs économiques?

8.9 Après l'audit

- L'audit s'est-il déroulé de façon satisfaisante ?
- La méthode appliquée, les documents utilisés et la conduite des différentes phases sont-ils satisfaisants ?
- Le client a-t-il obtenu une réponse à la mesure de ses attentes Quels sont les apports pour les audités ?
- Quels sont les enseignements à tirer de cet audit, quelles améliorations sont possibles :
- ✓ Pour que l'audit fasse référence vis-à-vis de l'extérieur,
 - ✓ Pour que les conclusions apportées satisfassent de façon plus précise les besoins du client de l'audit,
 - ✓ Pour que la méthode d'audit amenuise la mobilisation des différents acteurs de l'audit,
 - ✓ Pour que l'audité se sente lui-même l'auteur du rapport d'audit quant à son fond,
 - ✓ Pour que le processus de communication soit réellement continu de bout en bout de l'audit,
 - ✓ Pour que l'audité ressente un apport réel et un intérêt a posteriori pour faire évoluer son système qualité,
 - ✓ Pour minimiser les perturbations entraînées dans la vie de l'organisme audité,
 - ✓ Pour créer un esprit favorable à la réalisation de nouveaux audits,
 - ✓ Pour garantir la confidentialité des informations qui le nécessitent,
 - ✓ Pour raccourcir le délai de remise du rapport d'audit.

Fin du document