

chapitre 1

Le concept d'audit

Lorsque le brouillard ou la pénombre vient, chacun cherche à éclairer son environnement pour mener ses activités, qu'elles restent traditionnelles ou qu'il faille les adapter à l'avenir qui se prépare.

Lorsque l'environnement de l'entreprise change, la visibilité des managers décroît et l'incertitude gagne rapidement.

1.1. Qu'est ce qu'un audit ?

L'audit est une méthode pour éclairer le management afin de pouvoir progresser et d'être compétitif.

Le changement peut provenir de nombreuses sources. Ce peut être le fait de l'évolution des exigences des clients de l'entreprise, le fait de la mondialisation des échanges commerciaux et culturels, le fait du développement de nouvelles technologies, le fait du besoin d'adapter les compétences du personnel, le fait de l'évolution du management aidé par l'application de certains modèles normatifs comme l'ISO 9001:2000 par exemple.

L'audit sert à améliorer une organisation, à mesurer la pénétration de l'application de nouvelles règles dans le fonctionnement de l'entreprise, à s'assurer de la conformité par rapport à un référentiel, à évaluer l'efficacité d'un processus vis-à-vis des objectifs qui lui sont assignés, etc.

1.1.1. Principe général

L'audit a pour but d'améliorer la vision des dirigeants, de manière factuelle en décrivant le « paysage » afin de permettre un pilotage éclairé. L'audit a donc obligatoirement un client, encore appelé mandataire.

Ce qui est essentiel dans l'audit, **c'est** ce qu'il va faire faire.

L'audit établit l'état d'une situation, à une date donnée, afin de la comparer à un référentiel. Il s'agit de réaliser un état de rapprochement entre ce qui est réellement

fait dans une entreprise et ce qu'il est prévu de faire pour que l'entreprise puisse exister et se développer.

L'état provient le plus souvent de l'examen de la manière dont les activités décrites par une documentation, fréquemment appelée des procédures, sont effectivement réalisées sur le terrain.

Les sujets traités par l'audit sont nombreux. Il peut porter sur l'évaluation d'un fournisseur nouveau venu dans une organisation industrielle complexe, ou bien ce peut être un audit de produit, de procédé de fabrication, de maintenance, de traitement de flux d'information, d'évaluation de la capacité d'un contractant à tenir ses engagements... L'audit peut être un audit qualité, un audit sur l'environnement, un audit sur la sécurité ou bien encore un audit financier.

Quel que soit le type d'audit, il existe une méthode commune de déroulement. Ce sont seulement les référentiels de l'audit qui changent selon qu'il s'agit d'un audit interne, seconde ou tierce partie.

Bien que les techniques méthodologiques soient les mêmes à la base, les matières traitées dans chaque domaine étant très différentes, et les connaissances des auditeurs devant être particulières au domaine audité, le présent ouvrage portera principalement sur les audits internes qualité, sécurité, environnement. De nos jours ces systèmes de référence s'appellent QSE.

De manière générale, l'audit développera trois idées fondamentales :

- Procède-t-on sur le terrain comme il est prévu dans les documents officiels du référentiel ?
- Le référentiel est-il bien adapté aux objectifs et aux résultats attendus de l'activité ?
- La pratique courante permet-elle d'atteindre les objectifs désignés ?

Dans tous les cas, la **notion de comparaison** entre la situation réellement constatée sur le terrain et la situation voulue est fondamentale. La comparaison faite lors de l'audit devra être rigoureuse, exhaustive et sans aucune interprétation humaine des auditeurs.

Des non-conformités, encore appelées des écarts, des anomalies voire des dysfonctionnements, selon les praticiens, sont souvent classées en :

- non-conformité critique lorsque l'anomalie ne permet pas de respecter le Système de Management de la Qualité (SMQ) dans son ensemble, c'est-à-dire avec des incidences sur plusieurs composantes du SMQ. Ce pourrait être le cas si par exemple il n'y avait jamais de revue de direction du SMQ dans une société. L'engagement de la direction n'existerait pas dans ce cas ;
- non-conformité majeure lorsque l'anomalie ne permet pas de respecter le SMQ dans un domaine concerné mais sans risque de propagation aux autres domaines de l'assurance de la qualité. Ce pourrait être le cas par exemple s'il n'existait pas de référentiel pour les achats dans une entreprise ;
- non-conformité mineure lorsque l'anomalie ne permet pas de respecter le SMQ dans un domaine concerné, sans propagation aux autres domaines de l'assurance de la qualité, mais que son impact est jugé relativement limité. Ce pourrait être le cas par exemple si un document avait été autorisé pour mise en application dans une entreprise par une personne en intérim de

fonction et que la note lui donnant l'autorité pour le faire n'ait été diffusée que trois mois après l'acte.

Les **deux moteurs de l'amélioration continue** dans un SMQ **sont** d'une part **les revues de direction** et d'autre part **les audits internes**. Une société qui veut progresser doit impérativement développer sa capacité à s'évaluer.

L'audit n'est donc pas une action répressive, de type policier, qui serait déclenchée lorsque des anomalies sont constatées. Un bon audit doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de l'entreprise et être le plus possible préventif.

1.1.2. Historique

L'idée de devoir introduire un œil qui soit à la fois neuf, impartial et expert méthodologique, dans une activité à auditer, afin de l'éclairer, remonte au XVIII^e siècle.

Cette idée se trouve dans la littérature qui évoque la valeur ajoutée d'un « œil neuf ». Les principales citations proviennent de Montesquieu avec « un étranger » dans *Les lettres Persanes*, de Rousseau avec un « bon sauvage » dans *Le Contrat Social*, de Voltaire avec *Candide*...

Littéralement, auditer provient du verbe latin *audire* qui signifie écouter. Il ne faut surtout pas confondre ce verbe « écouter » avec « entendre » !

Sur le sujet de l'audit, les instances de normalisations internationales ont conduit aujourd'hui à la norme ISO 19011:2002 (International Standard Organization) qui fédère les systèmes de management de la qualité et de l'environnement. Cette norme a repris les travaux antérieurs de l'ISO 10011, publiée en 1990, et qui contenait trois parties (n° 1 pour la méthode ; n° 2 pour les critères de qualification des auditeurs et n° 3 pour le management des programmes d'audits).

1.1.3. Définitions des termes particuliers utilisés en audit

Ces termes sont repris dans le présent ouvrage.

Processus (ISO 9000:2000 § 3.4.1) : Un processus est défini comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. »

Audit (ISO 9000:2000 § 3.9.1 + ISO 19011:2002 § 3.1) : « L'audit est un **processus méthodique, indépendant et documenté** permettant d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits »

Il est à noter que la définition de l'audit qualité existait déjà dans l'ancienne norme ISO 8402, qui n'a pas subi de grosses évolutions puisqu'elle disait : « ...examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont aptes à satisfaire les objectifs ».

Critères d'audit ou référentiel (ISO 9000:2000 § 3.9.3) : Les **critères d'audit** sont un ensemble de politiques, de procédures, de méthodes, de normes et d'exigences par rapport auxquelles les preuves d'audit sont comparées. Les critères sont les références à utiliser par les audités.

Un audit est une comparaison faite à un moment donné entre d'un coté une situation réelle de terrain et de l'autre un **référentiel** documentaire qui définit une situation théorique attendue et qui devrait être réalisée. En langue française, les critères d'audit sont couramment appelés le référentiel de l'audit.

En pratique, le rapport d'audit doit être la « photo d'un existant ».

Preuves d'audit (ISO 9000:2000 § 3.9.4 + ISO 19011:2002 § 3.3) : Les preuves d'audit sont des enregistrements, des déclarations de faits ou autres informations, pertinents pour l'audit, et qui sont vérifiés. Les preuves peuvent être qualitatives ou quantitatives. Elles démontrent l'existence ou la véracité de quelque chose. Elles sont fréquemment appelées « preuves tangibles ».

Champ de l'audit (ISO 19011:2002 § 3.13) : Le champ représente l'étendue et les limites d'un audit.

Le champ décrit les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus audités ainsi que la période de temps couverte.

En pratique le mot « **périmètre** » est quelquefois utilisé pour décrire les limites dans les entités auditées sur un thème donné.

Objectif : De même le mot « **objet** ou **objectif** » de l'audit se veut définir la finalité de l'intervention. Ce sont les raisons pour lesquelles l'audit a été programmé. Il s'agit des objectifs à atteindre définis par le demandeur de l'audit.

Constatations ou constats d'audit (ISO 9000:2000 § 3.9.5 + ISO 19011:2002 § 3.4) : Une constatation d'audit est le résultat de l'évaluation des preuves d'audit recueillies par rapport aux critères d'audit. Les constats d'audits peuvent indiquer la conformité ou la non-conformité aux critères d'audit, ou bien des opportunités d'amélioration.

Écart ou non conformité : Il y a un écart lorsqu'une exigence du référentiel de l'audit n'est pas satisfaite.

Conclusions d'audit (ISO 9000:2000 § 3.9.6 + ISO 19011:2002 § 3.5) : Les conclusions sont les résultats de l'audit auquel l'équipe d'audit parvient après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et tous les constats.

Client ou commanditaire de l'audit (ISO 9000:2000 § 3.9.7 + ISO 19011:2002 § 3.6) : C'est l'organisme ou la personne qui demande l'audit.

Équipe d'audit (ISO 9000:2000 § 3.9.10 + ISO 19011:2002 § 3.9) : L'équipe d'audit est constituée d'un ou de plusieurs auditeurs qui réalisent un audit.

L'auditeur (A) est défini comme la personne qui possède la compétence pour auditer l'organisme sujet à audit, et qui est tout simplement appelé l'audité.

Un auditeur de l'équipe est nommé responsable (RA). L'équipe peut comprendre des auditeurs en complément de formation.

Programme d'audit (ISO 19011:2002 § 3.11) : Il regroupe l'ensemble des audits planifiés dans un laps de temps donné et dans un but déterminés.

Les programmes d'audit sont fréquemment annuels dans les entreprises.

Plan d'audit (ISO 19011:2002 § 3.12) : Il représente la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.

Point fort : C'est une exigence du référentiel (norme ISO 9001 ou ISO 14001 par exemple) particulièrement bien transcrite, appliquée et adaptée aux activités de l'entreprise.

Point faible : C'est une exigence de la norme ISO de référence qui s'avère insuffisamment traduite ou mise en œuvre au regard de la criticité des activités de l'entreprise. Ce point est susceptible de devenir un écart si aucune action d'amélioration n'est entreprise.

Efficacité (ISO 9000:2000 § 3.2.14) : L'efficacité mesure le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

Efficiency (ISO 9000:2000 § 3.2.15) : L'efficacité mesure le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Amélioration continue (ISO 9000:2000 § 3.2.13) : C'est une activité régulière qui permet d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité. Elle touche la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la satisfaction client. La norme prévoit que l'ensemble d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) soit audité en interne, en totalité, entre deux audits de renouvellement, espacés de trois ans.

Axe d'amélioration : C'est une exigence du référentiel qui bien que transcrite dans le système audité, n'est pas démontrée au niveau de sa mise en œuvre car l'adaptation aux activités de l'organisme n'est pas triviale.

Ce peut aussi être un nouveau besoin du client ou une nouvelle orientation générale de la Direction qui reste à intégrer au sein du système de management qualité, sécurité et environnement.

1.2. Domaines d'application de l'audit

La démarche d'audit est générique pour s'appliquer tout à la fois à la qualité, à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité, aux finances. L'audit ne s'improvise pas et répond à une méthode ainsi qu'à des règles comportementales bien précises qui en assurent son succès.

L'objet de l'audit est fréquemment un système, un produit ou un service, un processus ou une organisation.

Le tableau 1.1. fournit quelques exemples d'objets de l'audit.

Objets de l'audit	Exemples de référentiel audité
Un système ou un sous-système ou un produit	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des Charges Fonctionnels • Cahier des Charges Techniques ou Spécifications Techniques • Plans de développement puis de réalisation du produit • Plan qualité du projet • Réalisation des contrôles qualité par phase du cycle de vie du produit • Gestion de la configuration et suivi des modifications • Gestion documentaire associée au produit • Enquêtes de satisfaction des clients dans l'utilisation du produit • Écoute clients et traduction de leurs exigences • Exigences de traçabilité de toutes les données du projet de développement du produit puis pendant son cycle de vie • Études de Sécurité de fonctionnement couvrant la fiabilité, la sécurité, la disponibilité et la maintenabilité
Un service	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de marché • Enquêtes de satisfaction des clients • Cahier des Charges Fonctionnels • Plan qualité du service vendu • Gestion documentaire
Un procédé de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Gamme opératoire et instructions de travail • Procédures opérationnelles • Plan de contrôle des opérations • Qualification des procédés de production • Qualification des procédés de maintenance • Protection de l'environnement
Un processus dans une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des processus de la société en management, réalisation et support • Contribution des processus à la réalisation des axes stratégiques de la direction • Fonctionnement du processus et indicateurs d'efficacité • Actions d'amélioration continue du processus
Une organisation d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel qualité, sécurité, environnement pour l'entreprise • Plans qualité, sécurité, environnement pour un projet • Organigrammes • Responsabilités et autorités des personnes • Procédures organisationnelles, définition des fonctions des services, définition des postes de travail

Tableau 1.1. Objets de l'audit et exemples correspondants

1.3. Normalisation et audit

Les principales normes qui traitent de l'audit et des référentiels QSE sont rappelées ci-après :

- ISO 9000:2000 SMQ – principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001:2000 Modèle pour la certification des SMQ (elle impose des audits internes)
- ISO 9004:2000 Lignes directrices pour l'amélioration des performances
- ISO 14001:1996 Système de management environnemental
- ISO 14050:1998 Vocabulaire spécifique au management environnemental
- ISO 19011:2002 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et environnemental qui se substitue à l'ancienne 10011-1-2-3
- OHSAS 18001 Exigences et directives pour la sécurité

La norme ISO 19011 contient une première partie destinée à manager des programmes d'audit et une seconde partie qui concerne la qualification des auditeurs.

1.4. La typologie des actions de surveillance

Il existe plusieurs formes d'actions de surveillance des activités dans les entreprises. Elles sont rappelées ci-après. Pour ce qui concerne l'audit à proprement parler, on en dénombre trois types selon les relations sociales et contractuelles qui existent entre les auditeurs et les audités.

1.4.1. L'audit première partie ou audit interne

L'audit interne à une société est fréquemment réalisé avec son propre personnel ou quelquefois avec un consultant mandaté par la direction qui est demandeuse. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement interne et d'accroître la confiance entre les différents intervenants dans l'entreprise.

Il est évident que l'on ne peut réellement donner confiance aux autres (clients et partenaires externes) que si déjà l'on a confiance en soi.

1.4.2. L'audit seconde partie ou audit des fournisseurs

L'audit externe, appelé aussi audit seconde partie, ou encore audit des fournisseurs, est déclenché par un client chez son fournisseur en s'appuyant sur les termes de son contrat. L'objectif est de donner confiance au client sur la qualité des prestations du fournisseur. Le référentiel utilisé est le contrat et ce qu'il appelle.

1.4.3. L'audit tierce partie ou audit de certification

L'audit de certification, appelé aussi audit tierce partie, se déroule lorsqu'un organisme officiel, accrédité, évalue la conformité d'un Système de Management. Il s'agit le plus souvent d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui doit être conforme aux exigences de la norme l'ISO 9001, ou bien d'un Système Environnemental qui doit répondre à la norme ISO 14001 dans ce domaine. Fréquemment les entreprises choisissent d'intégrer toutes les composantes de la qualité, de la sécurité et de l'environnement dans un seul système dit intégré (QSE). L'objectif est que l'entreprise obtienne une reconnaissance par un organisme officiel de sa manière de fonctionner. Ceci lui procure une notoriété qui donne confiance à ses clients.

1.4.4. Les activités de surveillance proches des audits

Dans l'entreprise, il existe en pratique plusieurs appellations dans le domaine des activités de surveillance. Elles portent les noms d'évaluation, d'auto-évaluation, de diagnostic, d'autodiagnostic, d'enquête, d'inspection, de vérification, de contrôle, d'autocontrôle, de revue de projet,

Leurs caractéristiques majeures par rapport à un audit *stricto sensu* sont mentionnées dans le tableau 1.2. La surveillance s'applique soit à une entreprise tout entière, soit à un produit ou à un service, soit à une politique qui peut être commerciale, technique, sociale ou bien encore une politique qualité.

Activités de surveillance	Caractéristiques majeures par rapport à un audit
Audit	Examen méthodique de la mise en application d'un référentiel normalisé, contractuel ou réglementaire donnant des dispositions préétablies et des objectifs à atteindre appelés les critères de l'audit.
Évaluation et Auto-évaluation	Identifier le profil de maturité d'un système en évaluant son efficacité et son efficience en matière de management des moyens disponibles. Elle permet d'orienter l'organisme sur le chemin de l'amélioration continue en faisant apparaître les actions les plus urgentes à réaliser. Des questionnaires préétablis structurent le recueil de l'information (ex : EFQM ¹).
Diagnostic et Autodiagnostic	Évaluation initiale qui permet de faire un état des lieux des pratiques utilisées dans les activités de l'entreprise. La méthode ne suit pas un référentiel normalisé. Le diagnostic définit lui-même les critères qu'il juge opportuns pour la problématique rencontrée. Le diagnostic propose des solutions pour résoudre les difficultés rencontrées, grâce à un plan d'actions de progrès, après que le niveau ait été identifié.