

Exigences des référentiels en matière d'audit interne - ISO 14001 (§ 4.5.4) -

L'organisme doit établir et maintenir un ou plusieurs programme(s) et des procédures pour la réalisation périodique d'audits du système de management environnemental, afin de

- a) déterminer si le système de management environnemental**
 - 1) est conforme ou non aux dispositions convenues pour le management environnemental, y compris aux exigences de la présente Norme internationale ; et**
 - 2) a été correctement mis en oeuvre et maintenu ; et**
- b) fournir à la direction des informations sur les résultats des audits.**

**Exigences du référentiel ISO 14001
en matière d'audit interne
de système de management
environnemental**

Exigences des référentiels en matière d'audit interne - ISO 14001 (§ 4.5.4) -

Le programme d'audit de l'organisme, incluant le calendrier, doit être fondé sur l'importance pour l'environnement de l'activité concernée et sur les résultats des audits précédents.

Pour être complètes, les procédures d'audit doivent couvrir le domaine d'application, la fréquence et les méthodologies de l'audit, ainsi que les responsabilités et les exigences relatives à la conduite des audits et aux comptes rendus des résultats.

Critères de qualification pour les auditeurs de systèmes de management

En accord avec :

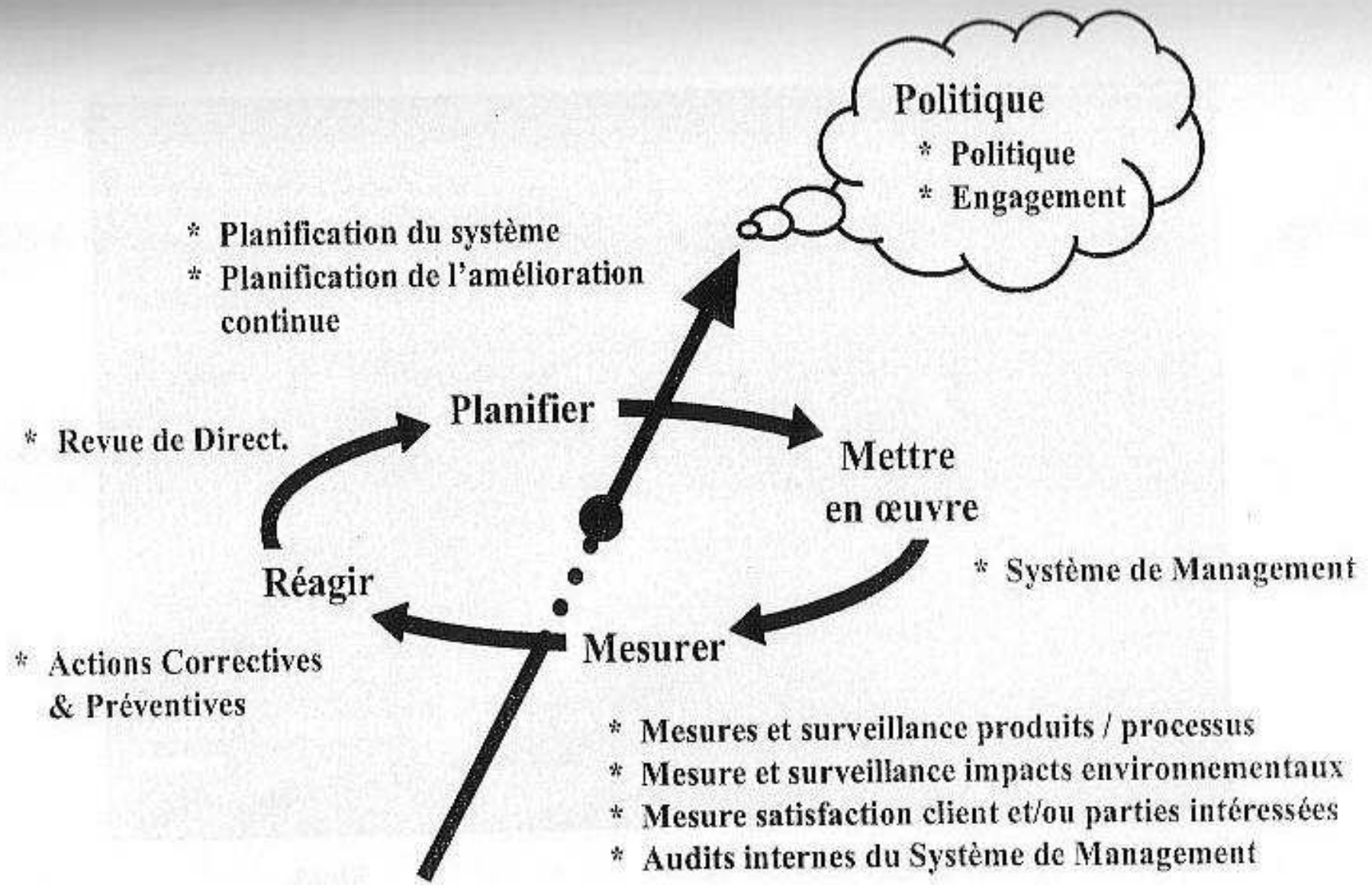
- * *les critères de qualification pour les auditeurs de systèmes qualité (ISO 10011 - 2)*
- * *les critères de qualification pour les auditeurs environnement (ISO 14012)*

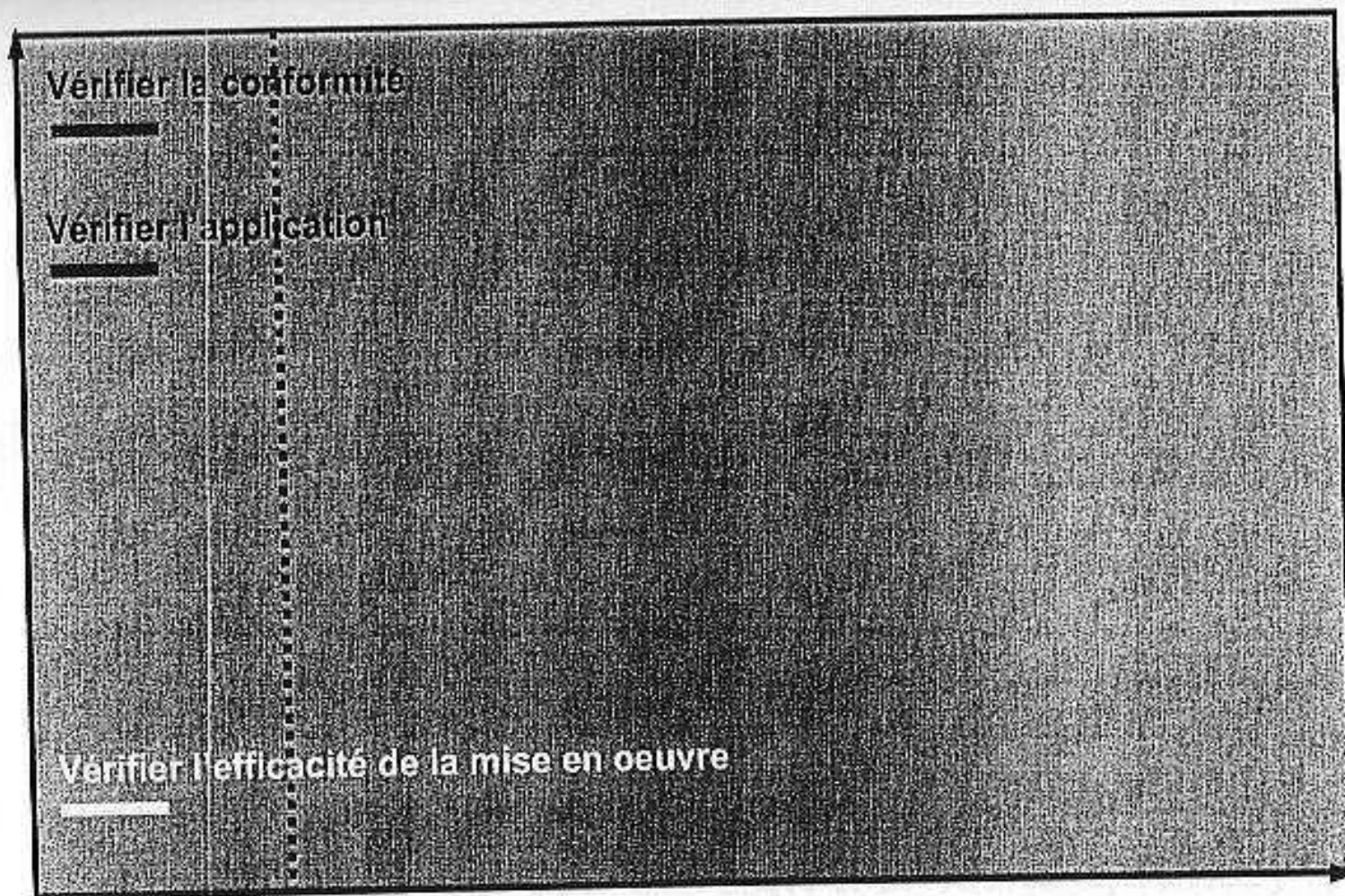
- 1- Formation et expérience professionnelle**
- 2- Capacités personnelles** (orale, écrite)
- 3- Connaissances spécifiques** (techniques d'audit, référentiel)
- 4- Comportement lors du processus d'audit** (rigueur, aptitude à la communication, capacité de synthèse et de conclusion)

Qualités et compétences des auditeurs des systèmes de management

Il convient que les auditeurs possèdent les qualités et les compétences personnelles reprises dans la liste non exhaustive qui suit :

- 1 capacité à exprimer clairement des concepts et des idées, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral ;
- 1 qualités relationnelles ..., telles que la diplomatie, le tact et capacité à écouter ;
- 1 capacité à faire preuve d'une indépendance et d'une objectivité suffisantes ... ;
- 1 qualités personnelles d'organisation ...;
- 1 capacité à porter des jugements justes basés sur des preuves tangibles ... ;
- 1 capacité à se sensibiliser aux conventions et à la culture du pays ou de la région dans lequel l'audit est réalisé.





Audit
AFAQ

Audit des Systèmes de Management

- Audit de base -

- 1- Déterminer la conformité des éléments du système qualité par rapport aux exigences du référentiel
- 2- Vérifier l'application "instantanée" du système défini
- 3- Vérifier l'application "systématique" du système défini (au travers des enregistrements qualité)

Audit des Systèmes de Management

- Audit avancé -

- 1- Evaluer la pertinence des éléments de maîtrise du système qualité (prévention des non-conformités) défini :**
 - par rapport aux exigences du Système (objectifs, attentes et besoins client, etc ...)
 - par rapport aux spécificités de l'organisme (métier, organisation culture, ...)
- 2- Evaluer l'aptitude du système qualité à assurer l'amélioration continue de son efficacité**

Audit des Systèmes de Management

Vocabulaire

Audit des Systèmes de Management

- Non-conformité -

Non-satisfaction d'une exigence du référentiel, touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du système de management de la qualité, et entraînant un risque avéré, c'est à dire fondé sur des éléments objectifs, de non-satisfaction des clients, récurrente ou unique en cas de risque très important, par le non-respect de certaines exigences spécifiées pour le produit.

Non-satisfaction d'une exigence du référentiel mettant en cause l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management de la Qualité

Audit des Systèmes de Management

- Remarque -

Non-satisfaction d'une exigence du référentiel, touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du système de management de la qualité, et n'entraînant pas de risque avéré, c'est à dire fondé sur des éléments objectifs, de non-satisfaction des clients, récurrente ou unique en cas de risque très important, par le non-respect de certaines exigences spécifiées pour le produit.

Non-satisfaction d'une exigence du référentiel ne compromettant pas l'efficacité ou l'amélioration du Système de Management de la Qualité

Audit des Systèmes de Management

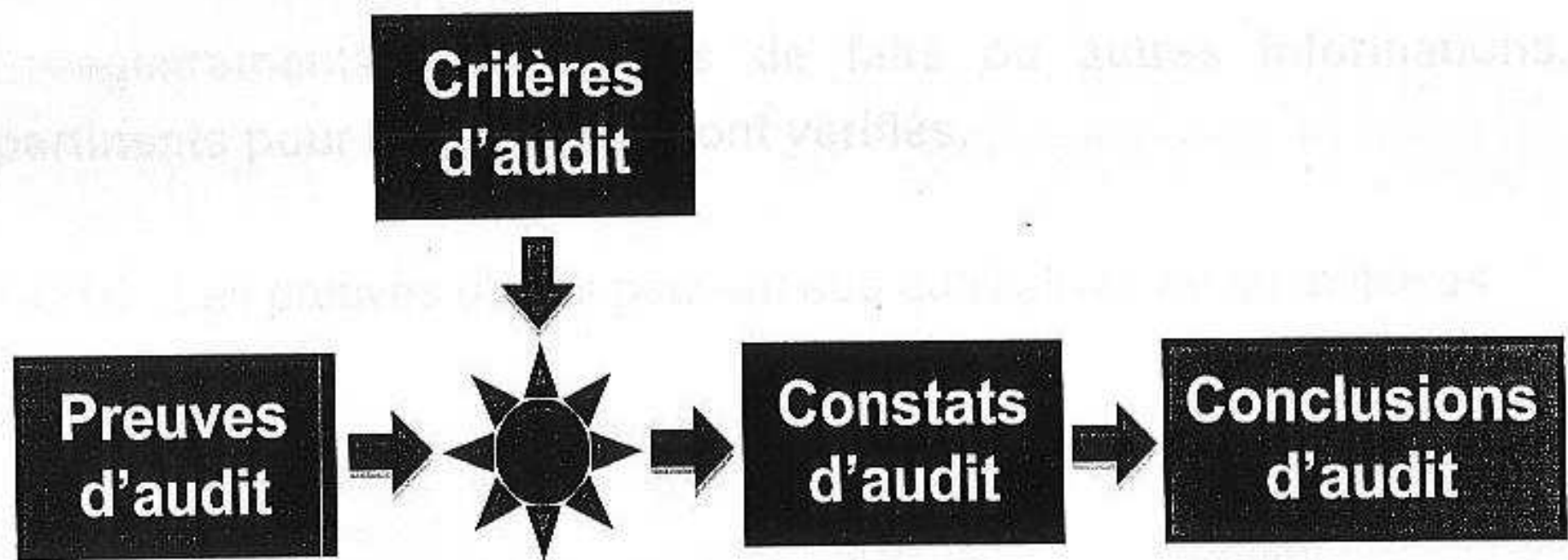
- Audit -

Processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaisants

ISO/CD1 19011 - 2001

Audit des Systèmes de Management

- Résultats d'audit -



Audit des Systèmes de Management

- Preuves d'audit -

Enregistrements, déclarations de faits ou autres informations, pertinents pour l'audit et qui sont vérifiés.

NOTE : Les preuves d'audit peuvent être qualitatives ou quantitatives

ISO/CD1 19011 - 2001

Audit des Systèmes de Management

- Critères d'audit -

Ensembles de politiques, procédures ou exigences (en particulier celles contenues dans les référentiels de référence) auxquels les preuves d'audit sont comparées.

ISO/CD1 19011 - 2001

Audit des Systèmes de Management

- Constats d'audit -

Résultats de l'évaluation des preuves recueillies par rapport aux critères d'audit.

ISO/CD1 19011 - 2001

Audit des Systèmes de Management

- Conclusions d'audit -

Résultat d'un audit obtenu par l'équipe d'audit après avoir étudié tous les constats d'audit.

ISO/CD1 19011 - 2001

Audit des Systèmes de Management

- Auditeur -

Personne qualifiée pour effectuer des audits

ISO/CD1 19011 - 2001.

Audit des Systèmes de Management

- Membres d'une équipe d'audit -

1 **Le Responsable d'Audit ...**

dirige, conduit, questionne, oriente, etc ...

1 **L'Auditeur ...**

écoute, enregistre, relance, est le garant du temps et du plan d'audit, etc ...

1 **L'Observateur ...**

Observe !!!

Audit des Systèmes de Management

1- Identification

2- Préparation

Processus d'audit

de système de management environnemental

3- Elaboration du rapport d'audit

4- Suivi (vérification, ré-audit, amélioration continue)
des résultats visés (évaluation)

Audit des Systèmes de Management

- Déroulement -

1- Initialisation

2- Préparation

3- Réalisation de l'audit (y compris restitution)

4- Elaboration du rapport d'audit

5- **Suivi** (vérification des actions entreprises et compte-rendu des résultats de cette vérification).

Audit des Systèmes de Management

- Initialisation -

- **Planification des audits**



“une fois par an”

Validation par la Direction

- **Notification de l'audit**



“un mois avant l'audit”

Validation par le Responsable du secteur audité

Audit des Systèmes de Management

- Planification -

« Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents »

(ISO 9001- § 8.2.2)

« Le programme d'audit de l'organisme, incluant le calendrier, doit être fondé sur l'importance pour l'environnement, de l'activité concernée et sur les résultats des audits précédents »

(ISO 14001 - § 4.5.4)

Audit des systèmes de management

- Choix des périmètres d'audit -

2 CRITERES donc 2 questions à se poser successivement !

1 - Choix de l'entité objet de l'audit

2 - Choix du fil conducteur de l'audit

Audit des SME

- Choix des périmètres d'audit -

Cas 1 : les activités opérationnelles

1 - Choix de l'entité objet de l'audit :

1 processus opérationnel, par exemple :

processus de production des joints plats, processus de maintenance, ...

2 - Choix du fil conducteur de l'audit :

les aspects et impacts environnementaux du processus

choisi

Audit des SME

- Choix des périmètres d'audit -

Cas 2 : les activités de "management" environnemental

1 - Choix de l'entité objet de l'audit :

une activité de "management", par exemple :

"activités" de la direction, activité de veille réglementaire,
maîtrise de la documentation ...

2 - Choix du fil conducteur de l'audit :

les exigences "littérales" de la norme ISO 14001

Audit des systèmes de management

- Choix des périmètres d'audit -

Exemples d'activités opérationnelles : ce sont les activités de réalisation des produits/services ainsi que les activités support

- production, logistique, maintenance
- activités spécifiques à l'environnement : traitement des eaux, des déchets...
- activités tertiaires : commerciales, administratives, hôtelières

Audit des systèmes de management

- Choix des périmètres d'audit -

Exemples d'activités de management environnemental

- élaboration de politique environnementale
- planification environnementale
- maîtrise documentaire du SME
- analyse des dysfonctionnements et action corrective /
préventive
- audit interne environnemental

Audit des SME

- Thème d'audit -

Thème	Entité	Fil conducteur
● Système (Syst)	Activités de management (Direction, chef de service responsable SME)	Exigences référentiel
● Processus (Proc)	Processus opérationnel	Analyse environnementale du processus

Audit des SME

- Thème d'audit -

L'audit interne d'une entité comprend très souvent une partie "audit système" et une partie "audit processus".

Par exemple, la planification et l'amélioration environnementale d'un processus de production est un "audit système" (avec le chef de service) et la maîtrise opérationnelle et des situations d'urgence environnementales du même processus est la partie "audit processus" (avec les opérationnels).



Audit des Systèmes de Management

- Préparation de l'enquête -

- 1- **Choix du fil conducteur (thème)**
(système, processus)
- 2- **Examen du système / référentiel**
- 3- **Choix des pratiques à examiner**
(y.c. / constats des audits précédents)
- 4- **Choix des preuves à examiner**
(démonstrations, enregistrements, ...)

Audit des Systèmes de Management

- Documents nécessaires à la préparation de l'audit -

Thème	Documents
● Système (Syst)	 Manuel(s), liste des documents applicables, principales procédures d'organisation, ...
● Processus (Proc)	 Documents décrivant le processus et ses aspects / impacts environnementaux ainsi que les dispositions de maîtrise, d'amélioration et de surveillance environnementale associées (diagramme de processus, AE, plan de

Audit des Systèmes de Management

- Préparation -

- **Examen de la documentation du système**
- **Examen des CR des audits précédents**
- **Préparation des documents de travail**
(plan, guide d'audit, ...)
- **Précision de la mission des auditeurs**
et des règles de communication correspondantes

Audit des Systèmes de Management

- Réalisation -

1- Réunion d'ouverture

2- Enquête

3- Délibération de l'équipe d'audit

4- Réunion de restitution

Réalisation des audits

- Réunion d'ouverture -

- Rappel des objectifs et du champ d'audit
- Présentation des membres de l'équipe d'audit et des missions respectives
- Définition des règles de communication entre auditeurs et audités
- Clarification et éventuellement aménagement du plan d'audit

Réalisation des audits

- Progression technique de l'enquête -

1- Examen de la documentation (Resp. activité)

Présentation des activités : vérifier / référentiel

☞ Vérification de la version des documents présentés

2- Examen des pratiques (Opérationnels)

Exécution et/ou simulation des pratiques : vérifier / Doct. Opérateurs

☞ Vérification de la version des documents présentés

3- Examen des enregistrements (Opérationnels et/ou Resp. activité)

Vérification du systématisme des pratiques : "remonter dans le temps"

Les réflexes

Réalisation des audits

- Examen de la documentation -

- **La documentation en possession du personnel est-elle à jour ?** (comparaison / registre des documents applicables ou / documents maîtres)
- **Dans quel état se trouve cette documentation ?** (lisible, complète, surchargée, connue et comprise par les personnes interrogées)

Les réflexes

Réalisation des audits

- Examen des pratiques -

- Les activités sont-elles réalisées selon les dispositions préétablies dans la documentation ?
- Les activités à risque (déclarées comme telles ou “estimées par l’auditeur”) sont-elles formellement définies ?
- Les dispositions préétablies semblent-elles efficaces (aptés à prévenir les risques correspondants) ?

Les réflexes

Réalisation des audits

- Examen des enregistrements -

- Les enregistrements sont-ils tenus selon les règles préétablies (données, fréquences, ...) ?
- Les données enregistrées sont-elles conformes aux critères préétablis, si non, les actions prévues ont-elles été engagées ?
- Les enregistrements examinés permettent-ils de garantir le caractère systématique des dispositions préétablies ?

Réalisation des audits

- Prise de notes -

- Les personnes interviewées (prénom, nom, fonction)
- Les principaux documents examinés (titre, référence, indice de mise à jour)
- Les constats d'audit sous une forme la plus proche possible de celle qui figurera au rapport (sujet, verbe, compléments ...)

Réalisation des audits

- Délibération de l'équipe d'audit -

1- Passage en revue des constats d'audit :

- mise en commun des notes
- identification des constats
- finalisation de la formulation des constats

2- Préparation de la restitution :

- structuration du plan de la restitution (constats écrits, constats oraux)
- formulation des conclusions d'audit

Réalisation des audits

- Réunion de restitution -

- 1- **Présentation des constats d'audit** (qui nécessitent correction et/ou action corrective) :
 - constats documentaires
 - constats d'application
- 2- **Etat d'avancement relatif aux engagements pris à la suite des audits précédents**
- 3- **Conclusions d'audit :**
 - points forts, points sensibles
 - domaines où peuvent être apportées des améliorations

Précautions

Réalisation des audits

- Réunion de restitution -

- 💣 Les corrections ou actions correctives sont de la responsabilité du Responsable du secteur audité, l'auditeur ne peut formuler que des recommandations
- 💣 Les recommandations d'amélioration sont laissées à l'appréciation du Responsable du secteur audité et ne feront l'objet de mise en oeuvre que si elles sont entérinées dans le cadre de la revue de direction

Audit des Systèmes de Management

- Etablissement du rapport d'audit -

1- Rapport d'audit établi par le Responsable d'Audit :

- Activités, secteurs, processus, ..., audités
- Constats (documentaires, d'application)
- Suivi des audits précédents
- Conclusions d'audit

2- Rapport d'audit complété par le Resp. Secteur Audité :

- Corrections ou actions correctives prises en charge par le Responsable du secteur audité
- Corrections ou actions correctives en dehors de la responsabilité du secteur audité (suggestion)

Précautions

Audit des Systèmes de Management

- Etablissement du rapport d'audit -

- ❗ Seuls les points (Constats, recommandations, ...) négociés avec le Responsable du secteur audité lors de la réunion de restitution figureront dans le rapport d'audit.

Audit des Systèmes de Management

- Suivi d'audit -

- 1- Proposition de correction ou d'action corrective**
par le Responsable de l'activité auditée
- 2- Mise en œuvre de ces actions**
- 3- Vérification de la mise en œuvre et/ou de l'efficacité**
des actions par rapport à des critères objectifs

Techniques d'audit

Comportement des auditeurs



AUDITEUR
(Émetteur)

Emission



(Action)

Réception



(Réaction)



AUDITE
(Récepteur)

Conditions générales d'audit

L'audité

- * n'a pas demandé à être audité,
- * n'a pas le temps (a autre chose à faire ...),
- * a peur de ne pas connaître le sujet (référentiel),
- * a peur d'être jugé (utilisation du rapport d'audit),
- * etc.

Conditions générales d'audit

L'auditeur

- * est en terrain étranger,
- * n'est pas compétent dans le domaine audité,
- * peut-être en position hiérarchique inférieure,
- * est "l'œil" de la direction,
- * etc.

Différents types de communication

Action

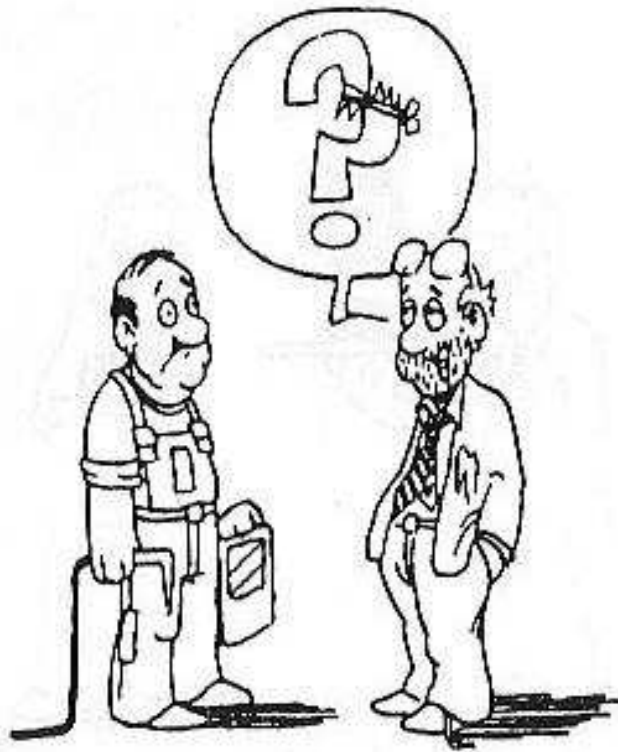
- * Conseil
- * Jugement
- * Interprétation
- * Enquête
- * Écoute Active



Réaction

- * Défensive, Justification
- * Blocage
- * Hostilité
- * Déviation, Fuite
- * Coopération

Enquête



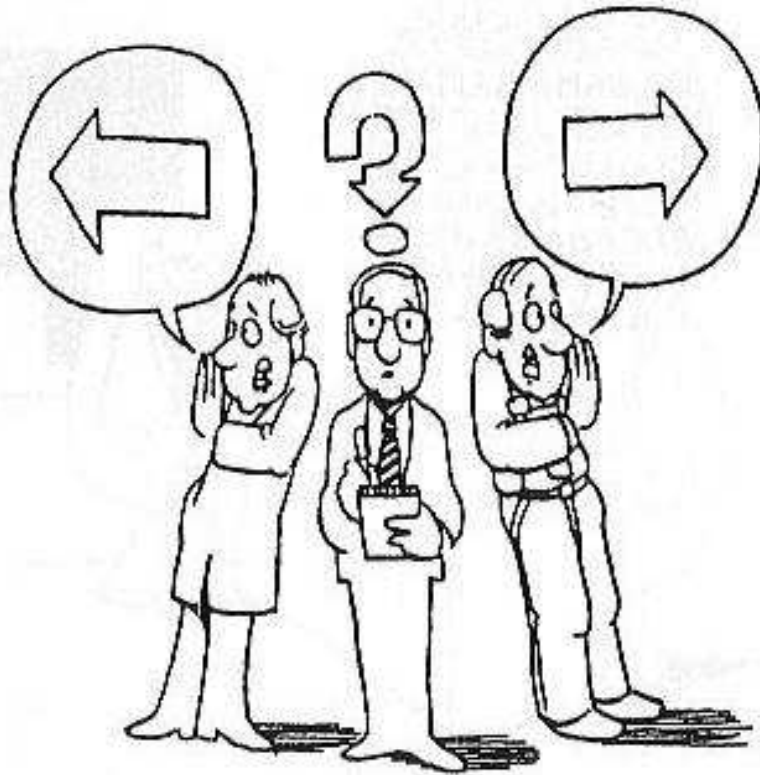
**Montrer le sérieux
de la démarche par la rigueur
de votre comportement**

Enquête



**Soignez vos questions ...
Posez des questions ouvertes**

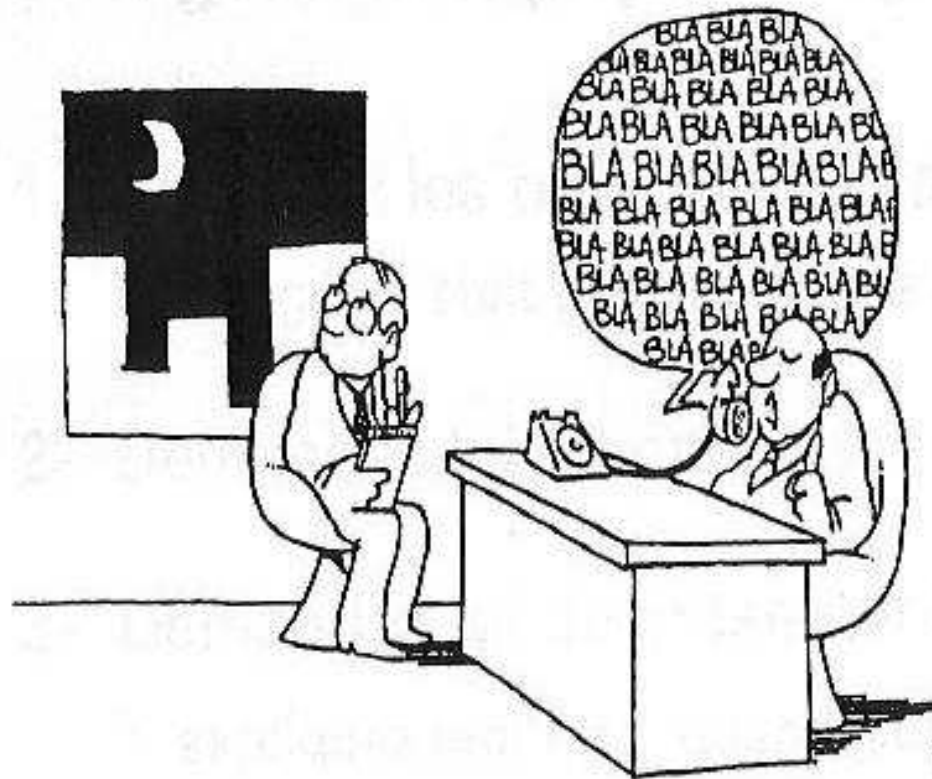
Enquête



**Ne pas se laisser
détourner de son enquête**

est le temps qui passe

Enquête

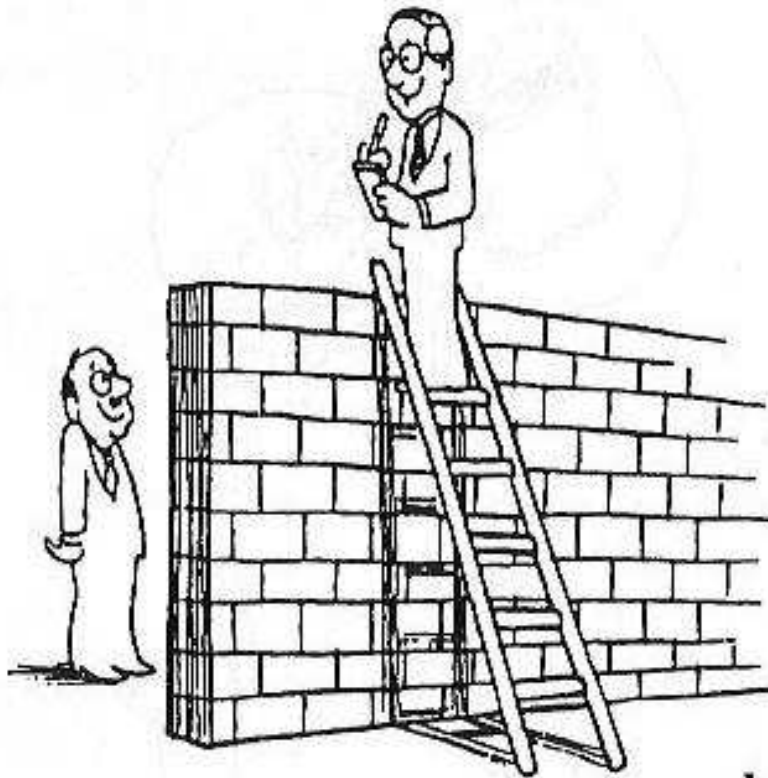


**Le plus lourd handicap
de l'auditeur
est le temps qui passe**

Progression psychologique de l'enquête

- 1- Rappelez les objectifs de l'audit (si la personne interrogée n'était pas présente à la réunion d'ouverture)**
- 2- Demandez lui de présenter son activité**
- 3- Demandez lui de présenter le processus retenu :**
 - * expliquez moi : qui, quand, comment ;**
 - * montrez moi un exemple ;**
 - * montrez moi "tel" exemple (enregistrement, rapport, ...)**

Ecoute active



**L'auditeur porte
à lui seul la responsabilité
que le dialogue s'établisse**

Ecoute active



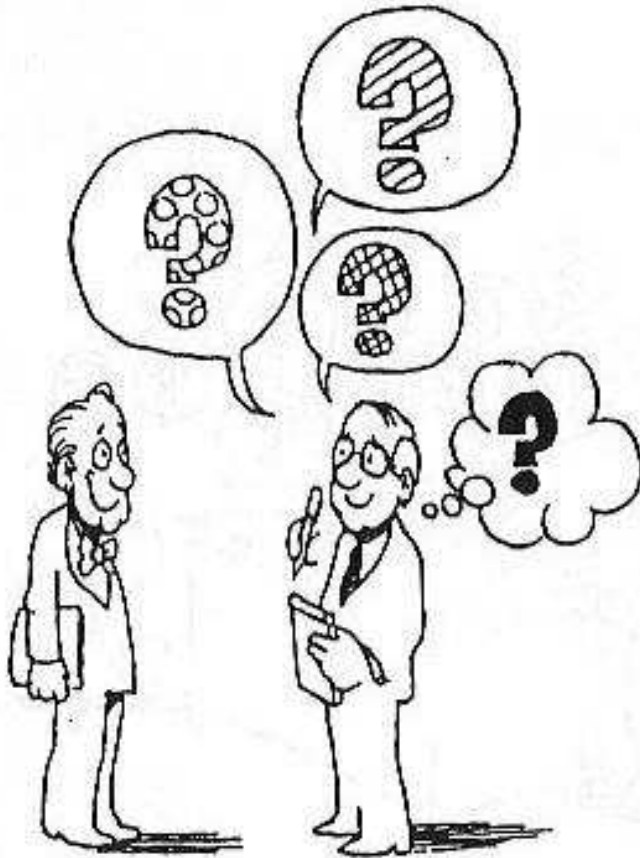
Assurez-vous que vous avez bien compris

Assurez-vous que vous avez

**Mettre votre interlocuteur
en confiance**

Attendez-vous à ce que l'interlocuteur

Ecoute active

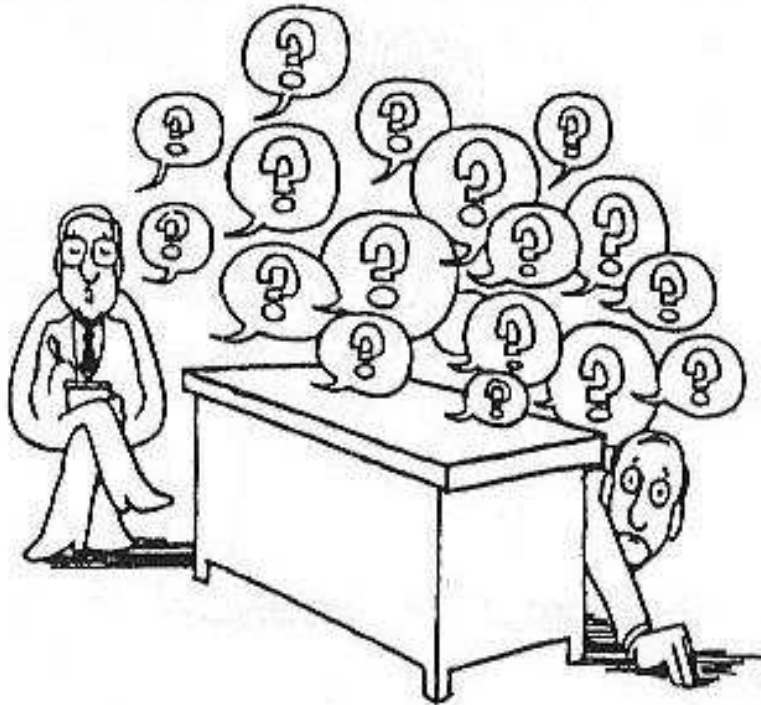


Assurez vous que vous avez
bien compris

Assurez vous que vous avez
bien été compris

N'hésitez pas à reformuler

Ecoute active



**Laissez à l'audité
le temps d'organiser
sa pensée**

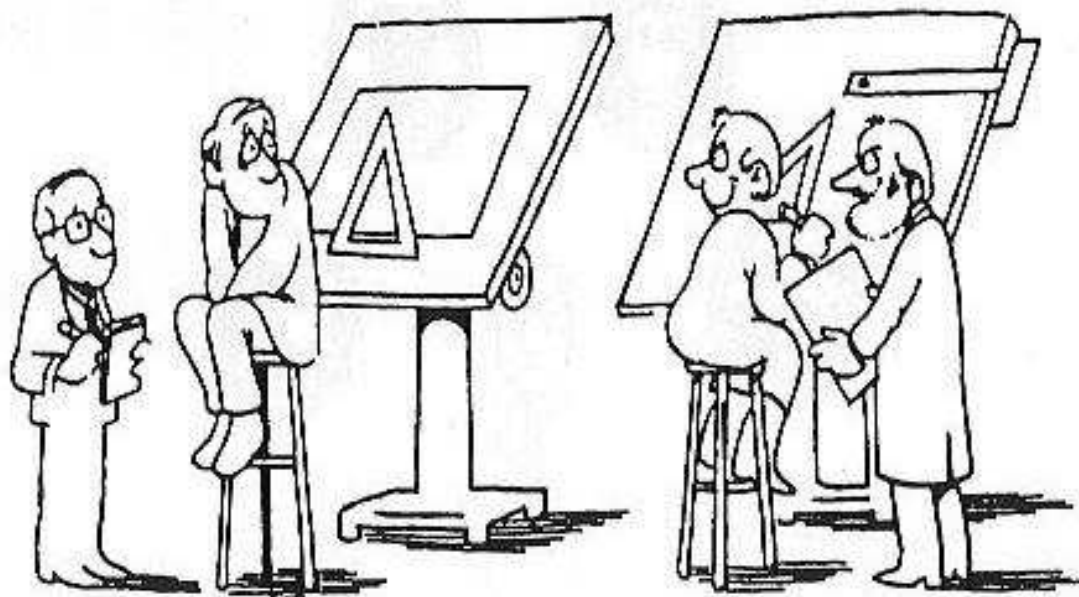
Ecoute active



**Faire preuve
de transparence ...**

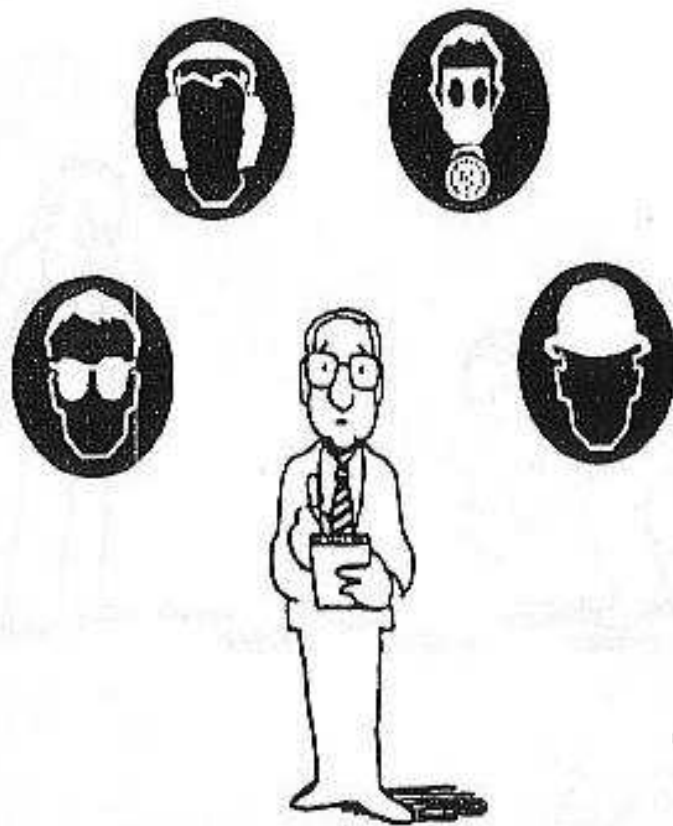
ne cachez pas vos notes

Ecoute active



**Ne donnez pas l'impression
de mettre un seul
interlocuteur sur la sellette**

Ecoute active

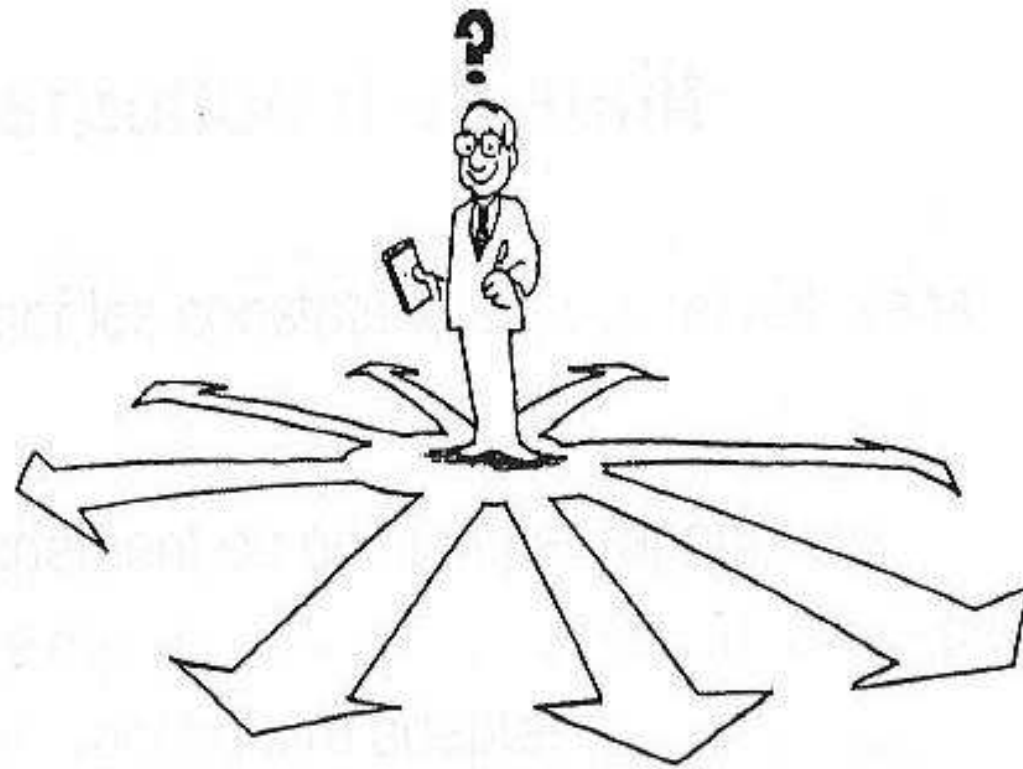


**Tenez compte de
l'ambiance environnante**

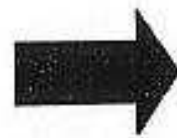
Ecoute active



**Ne soyez pas
inutilement suspicieux**



**Le bon auditeur ...
cet Être idéal qu'il reste
à découvrir**



**Restez avant tout
naturel**

Restitution d'un audit

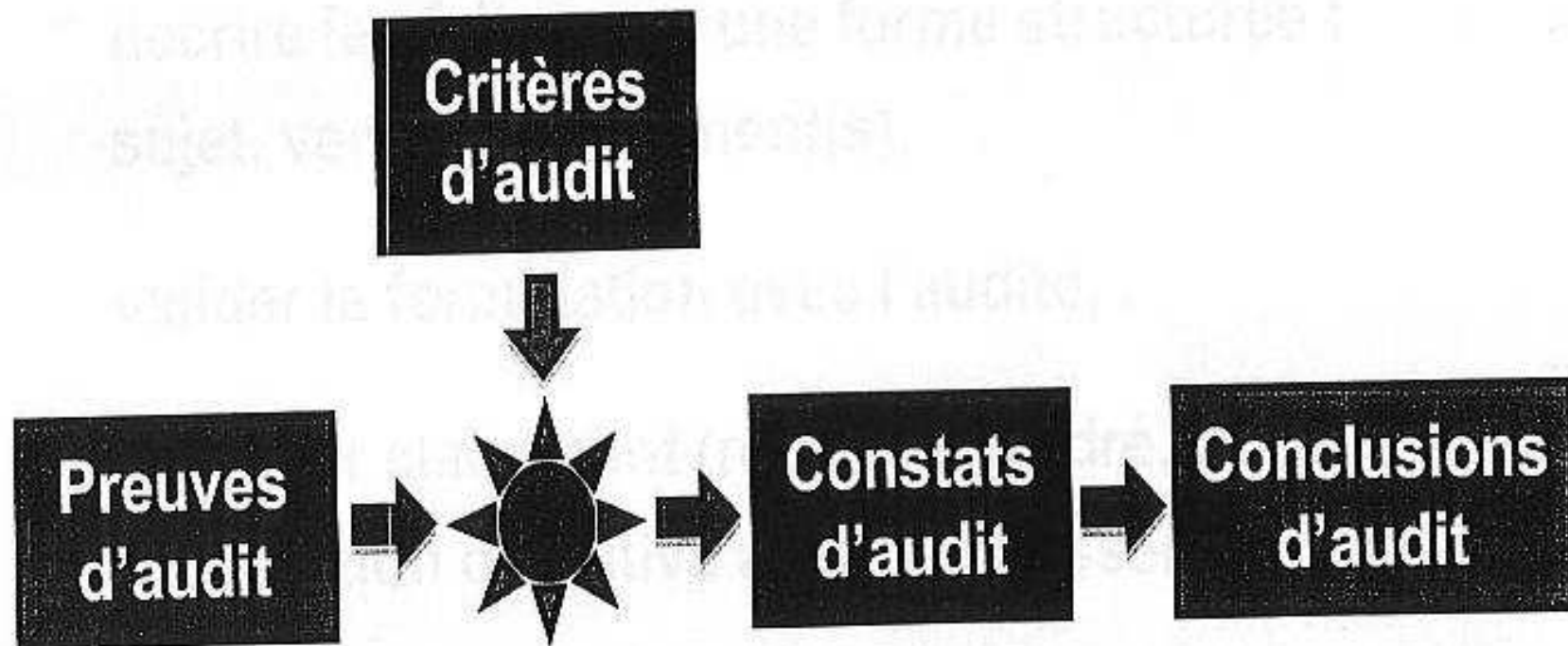
- * **Décrire** et préciser les constats tels qu'observés, sans s'excuser.
- * **Exprimer** son jugement ou opinion par rapport aux critères d'audit (exigence référentiel, système, concepts, ...) en utilisant un vocabulaire adapté.
- * **Suggérer** des solutions, pour mieux faire comprendre l'amélioration potentielle.
- * **Conclure** positivement en cherchant l'accord de l'audité.

Techniques d'audit

Formulation des constats

Audit des Systèmes de Management

- Résultats d'audit -



Prise de notes en cours d'audit

- * décrire les faits sous une forme structurée :
sujet, verbe, complément(s),**
- * valider la formulation avec l'audité,**
- * identifier clairement (repère, encadré, ...) la
formulation définitive avant de passer au point
suivant.**

Formulation des résultats d'audit

- * Phrases courtes : sujet + verbe + complément(s)**
- * Mots simples et maîtrisés**
- * Rester factuel**

Les trois familles d'erreurs dans l'énoncé des faits

* **La Généralisation**

* **L'Omission**

* **La Distorsion**

Généralisation

L'exigence "action préventive" n'est pas traitée de façon satisfaisante

... le jugement de valeur

C'est un jugement basé sur des critères personnels, inconscients, ..., non factuels

Généralisation

La gestion des audits internes n'est pas conforme aux exigences de la norme

... la chosification

C'est exprimer une situation avec des mots abstraits :
gestion, réalisation, communication, ...

Généralisation

Les revues de direction ne sont pas systématiquement réalisées chaque mois

... les règles et limites

Ce sont des règles ou des limites que l'on s'impose et qui ne reposent pas sur des critères spécifiés

Généralisation

Les résultats de mesure ne sont jamais enregistrés

... le toutisme

C'est une exagération. On est dans le monde binaire :
tout le monde, toujours, jamais, aucun, ...

Omission

La définition de fonction du représentant de la direction ne précise pas ses responsabilités

... la suppression simple

La phrase est incomplète et ne se suffit pas à elle-même : quelle responsabilité ? en matière de quoi ?

Omission

Les règles de gestion des documents ne sont pas conformes

... la suppression comparative

Il manque la référence de comparaison : non conformes par rapport à quoi ?

Omission

Les responsabilités et autorités sont rarement définies

... la suppression de l'index de référence

Le sujet ou le complément est vague ou manquant :
rarement, occasionnellement, ...

Omission

L'opérateur interrogé ignorait la procédure de traitement des non conformités

... les verbes imprécis

Verbes imprécis recouvrant plusieurs possibilités.
De plus ils présentent, en général, une opinion.