







AUDIT QUALITE

-  Généralités
-  Les étapes du processus d'audit qualité
-  L'audit interne : valeur ajoutée et limites
-  Être auditeur ...



Généralités

- Pour vous : qu'est-ce que l'audit?



Généralités

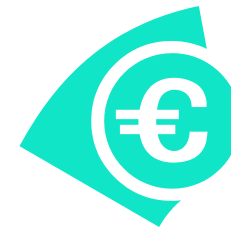
- Définitions:

- « Audire » : entendre
- « contre-rôle » : audit des dépenses du régiment (vocabulaire du XIV^e siècle)

Les militaires ont introduit les premiers audits

- Auditer : vérifier, examiner, censurer, apurer

Les qualitiens ont emprunté ce terme aux financiers





Généralités

- **Définition** (ISO 19011)* :

Processus systématique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit sont satisfaits.

- Procéduré
- Nécessité d'enregistrements, preuves
- Manière factuelle
- Critères objectifs et vérifiables

*ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental



Généralités

- L'objectif de l'audit est de déterminer l'aptitude de l'organisme à satisfaire aux exigences de ses clients et à leur donner confiance par la mise en œuvre d'un SMQ efficace et conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000.
 - L'organisme doit s'être donné les moyens d'atteindre les objectifs qualité et de satisfaire aux exigences du client
 - L'organisme doit satisfaire les exigences de la norme



Généralités

- En résumé...
 - Examen détaillé et documenté des processus
 - Basé sur le référentiel
 - Est un moteur de l'amélioration continue



Généralités

- **Audit interne** : à l'intérieur d'un organisme, effectué par un membre de l'entreprise ou par un auditeur mandaté
- **Audit externe** : dans une autre entreprise (fournisseurs, clients...)



Etapes de l'audit qualité interne



Etapes de l'audit qualité interne

- Préparation
- Réalisation
- Réunion de synthèse
- Réunion de clôture



Préparation de l'audit

- Planification annuelle des audits internes et du champ des audits
 - Définir les audits selon les besoins et les ressources
 - Être réaliste quant aux dates retenues
 - Se laisser la possibilité de modifier la planification :
 - Changement de personne
 - Restructuration
 - Modifications d'organisation...



Préparation de l'audit

- Planification annuelle des audits internes et du champ des audits
 - Réalisée par le service qualité en accord avec les pilotes de processus



Préparation de l'audit

- Définir l'équipe d'audit :
 - 2 auditeurs dans l'idéal : 1 RA et un autre auditeur qualifié
 - Un seul auditeur = une seule appréciation : seulement si très expérimenté
 - Bien définir le rôle de chacun
 - Associer un expérimenté et un plus jeune : expert+novice
 - Importance des relations humaines
 - Les auditeurs sont indépendants du service audité!
 - Penser à intégrer la formation des auditeurs dans la planification des ressources



Préparation de l'audit

- Prise de connaissance du champ d'audit et examen de la documentation :
 - Norme
 - Référentiels métiers
 - Procédures, instructions, enregistrements...
 - Non-conformités
 - AC/AP
 - Réclamations
 - Rapport des audits précédents
 - Revue de processus...



Préparation de l'audit

- Rédaction du plan d'audit
 - Définir le périmètre, le cadre et les objectifs
 - Fixer la date définitive et les horaires
 - Définir les secteurs à auditer
 - Définir les personnes auditées (liste non exhaustive)



Préparation de l'audit

- Rédaction du plan d'audit :
 - Organisé dans une logique processus
 - Ne pas oublier la finalité de l'audit : conformité à la norme et aux exigences client dans une démarche d'amélioration continue



Préparation de l'audit

- Fixer la date et les horaires
 - Proposer... et non imposer!
 - Communication par écrit
 - Tenir compte des impératifs des personnes auditées (horaires, activités, réunions...)



Préparation de l'audit

- Définir la liste des personnes présentes
 - Responsable du(des) département(s) audité(s)
 - Agent de maîtrise
 - Opérateur, employé
 - un membre du service qualité...



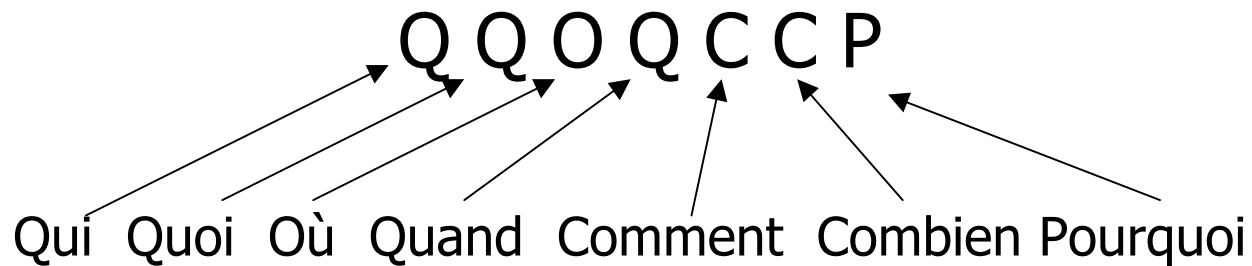
Préparation de l'audit

- Différents types d'audits :
 - Audits systèmes :
 - Plan qualité
 - Processus pilotage
 - Mesures, analyses et amélioration
 - Audits procédés :
 - Réalisation du produit
 - Contrôle-qualité
 - Audits support :
 - Maintenance
 - Ressources humaines



Préparation de l'audit

- Les bonnes questions :





Préparation de l'audit

- Support d'audit :

- Check-lists

- Avantages : aide-mémoire

- support de la préparation

- Inconvénients : peut nuire à la spontanéité

- éviter les questions/réponses

⇒ **Chaque auditeur doit trouver le support qui lui convient !**

Réalisation de l'audit

- 2 règles à respecter :
 - Ponctualité et durée (2h00 max)
 - Courtoisie





Réalisation de l'audit

- Réunion d'ouverture
 - Objectifs: décrire le déroulement de l'audit
 - Présenter les auditeurs et les audités
 - Présenter le plan d'audit et le but de l'audit
 - Donner RV pour la réunion de clôture
 - ... Créer un climat propice aux échanges !
 - Qui ?
 - Responsable d'audit
 - Présence des principaux audités



Réalisation de l'audit

- Méthodologie :
 - Observations
 - Entretiens/questions
 - Recueil des informations
 - Analyse



Réalisation de l'audit

- Observation
 - Penser à regarder l'environnement de travail
 - Être factuel



Réalisation de l'audit

- Les questions
 - Poser des questions dont le champ se rétrécit au fur et à mesure des réponses
 - Être en « écoute active » : tenir compte des réponses données pour avancer dans l'audit = être ouvert
 - Poser des questions pertinentes
 - Ne pas hésiter à avouer à l'audité son incompréhension, reformuler
 - Encourager l'audité, positiver la démarche
 - Recueillir des preuves (attention à « l'émotionnel »!)
 - Maintenir un rythme dynamique



Réalisation de l'audit

- Analyse des documents
 - Demander la procédure ou le document détaillant l'activité
 - Se faire expliquer le fonctionnement par l'audité
 - Reformuler
 - Vérifier les enregistrements
 - Questionner sur les points non abordés par l'audité... ou rebondir sur ses propos !



Réalisation de l'audit

- Prise de notes
 - Indispensable!!!
 - Doit être simple et efficace
 - Noter l'essentiel
 - Difficile si un seul auditeur
 - Collecter les preuves
 - Construire son propre système de notes
 - Ne pas inquiéter l'audité par des signes!
 - Participe à la structuration du rapport



Réalisation de l'audit

- Réunion de synthèse
 - But : revue des constats – préparation de la conclusion de l'audit
 - Chacun relit ses notes et liste les points forts, les non-conformités, les points sensibles
 - Synthèse des notes de chaque auditeur
 - Ne pas hésiter à y consacrer du temps !



Réalisation de l'audit

- Rédaction du rapport d'audit
 - Le rédiger immédiatement après l'audit
 - Vérifier si l'objectif de l'audit est atteint
 - Être précis quant au vocabulaire
 - Être factuel : assortir de preuves, de photos...
 - Se reporter à la norme
 - Être positif



Réalisation de l'audit

- Exemples :
 - Éviter les formulations de type conseils :
« l'idéal aurait été de... »
 - Soyez certains de ce que vous avancez : « il semble que... »
 - Soyez précis :
« Tous les équipements de contrôle ne sont pas systématiquement vérifiés... »



Réalisation de l'audit

- Types de points faibles :
 - Non-conformité : écart par rapport à la norme ou pouvant avoir un impact vers le client
 - Remarques, points faibles, points sensibles:
 - pas d'écart par rapport à la norme mais écart par rapport aux documents
 - Problème n'impactant pas le client

La rédaction de l'écart doit donner envie d'entreprendre un plan d'actions et non de décourager!



Réalisation de l'audit

- Rapport d'audit
 - Doit restituer fidèlement l'audit (faits + climat)
 - Doit être compréhensible par tous
 - Permet des plan d'actions : PDCA !
 - Est une preuve écrite et est amené à être diffusé en interne ou en externe !



Réalisation de l'audit

- Réunion de clôture = la restitution
 - Conclusions orales indispensables
 - Remercier
 - Valoriser les points forts de l'audit
 - Se mettre d'accord sur les conclusions et le type de points faibles
 - Remettre le rapport ou annoncer sa date de remise



Réalisation de l'audit

- Suivi de l'audit = suivi des plans d'actions!
 - Réalisé par le service qualité
 - Doit permettre de vérifier l'efficacité des plans d'actions



L'audit interne : valeur ajoutée et limites



Audit interne : valeur ajoutée et limites

- Audit interne

- Démarche récurrente
- Effectué par des collègues
- Peut être mal perçu

- Audit externe

- Démarche ponctuelle
- Evaluation par l'extérieur de l'existant
- Est mieux perçu



Audit interne : valeur ajoutée et limites

- Audit = photo à un instant donné !
peut évoluer, varier au cours du temps
- Le temps de l'audit... est souvent un moment différent !



Être auditeur...



Être auditeur...

- Avoir une ouverture d'esprit
 - Écouter activement
 - Tenir un langage approprié
 - Ne pas être rigide d'esprit, accepter les différences
- Poser les bonnes questions
 - Questions ouvertes (comment ? En quoi ? Qu'est-ce que?.....)
 - Penser au QQOQCCP
 - Rebondir sur les réponses des audités



Être auditeur...

- Assurer un climat propice à la communication
 - Mots et attitudes qui aident l'auditeur (empathie) : je vois, je comprends...
 - S'exprimer clairement et s'assurer de la compréhension de l'audité

Mauvais audit = mauvaise communication



Conclusion sur l'audit

- Maîtriser la technique d'audit
- Travailler le mode de questionnement
- Connaître la norme
- Outil de l'amélioration continue