



ISO 19011

Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management



Pr. Mohamed Amine M'BARKI
PES ENCG Tanger

2018-19



Objectifs de la formation



- Permettre aux étudiants de maîtriser les lignes directrices pour l'audit d'un Système de Management - ISO 19011 et les outils de l'audit interne.
- Savoir mener une mission d'audit du Système de Management selon les exigences de ISO 19 011.
- Déterminer les conditions nécessaire pour réussir l'Audit interne



II. LIGNES DIRECTRICES POUR L'AUDIT DU SYSTÈME DU MANAGEMENT - ISO 19011

1. **Domaine d'application**
2. **Termes et définitions**
3. **Principes de l'audit**
4. **Management d'un programme d'audit**
5. **Activités d'audit**
6. **Compétence des auditeurs**



1- DOMAINE D'APPLICATION

☉ La Norme 19011 donne des conseils sur :

- le management de **programmes d'audit**,
- la réalisation **d'audits internes** ou externes de SMQ et/ou de ME,
- ainsi que sur la **compétence des auditeurs**.

Les conseils fournis dans la Norme 19011 sont flexibles.

Elle est applicable à tous les organismes qui doivent réaliser des **audits internes** ou **externes** de SMQ et/ou de ME ou manager un programme d'audit.



2- REFERENCES NORMATIVES

ISO 9000 : 2015, *SMQ- Principes essentiels et vocabulaire*

ISO 14050 : 2015, *Management environnemental — Vocabulaire*



3- TERMES ET DEFINITIONS

Le début de la sagesse c'est de désigner les choses par leur nom.



3.1 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.

3.2 critères d'audit (référentiel d'audit) :

ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées qui constituent la référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées.

3.3 preuves d'audit :

enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux **critères d'audit** et sont vérifiables

3.4 constats d'audit : résultats de l'évaluation des **preuves d'audit** recueillies, par rapport aux **critères d'audit**

3- TERMES ET DEFINITIONS

3.5 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

3.6 commanditaire de l'audit : organisme ou personne demandant un audit

3.7 audité : organisme qui est audité

3.8 auditeur : personne possédant la **compétence nécessaire pour réaliser un audit**

3.9 équipe d'audit : un ou plusieurs **auditeurs réalisant un audit, assistés, si nécessaire, par des experts techniques**



3- TERMES ET DEFINITIONS



3.10 expert technique : personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifiques

3.11 programme d'audit :

ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés dans un laps de temps et dans un but déterminés

3.12 plan d'audit :

description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit

3.13 champ de l'audit : étendue et limites d'un audit : les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus ainsi que la période de temps couverte.

3.14 compétence : qualités personnelles et capacité démontrées à appliquer des connaissances et des aptitudes

4- PRINCIPES DE L'AUDIT



□ Les principes s'appliquant aux auditeurs :

a) Déontologie: *le fondement du professionnalisme*

b) Présentation impartiale: *l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise*

c) Conscience professionnelle: *l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit*

□ Les principes s'appliquant à l'audit : indépendant et systématique.

d) Indépendance: *le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit*

e) Approche fondée sur la preuve: *la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique*

2018-19

Pr.M.A. M'BARKI - ENCGT

9

5- MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT

- le programme d'audit peut comprendre un ou plusieurs audits.
- Les audits peuvent avoir des objectifs divers et peuvent aussi comprendre des audits conjoints ou combinés
- Le programme d'audit comprend aussi toutes les activités nécessaires pour planifier et organiser les types et le nombre d'audits et fournir les ressources pour les réaliser d'une façon efficace et efficiente dans le laps de temps imparti.

Audit combiné : 2 ou plusieurs systèmes de management sont audités ensemble

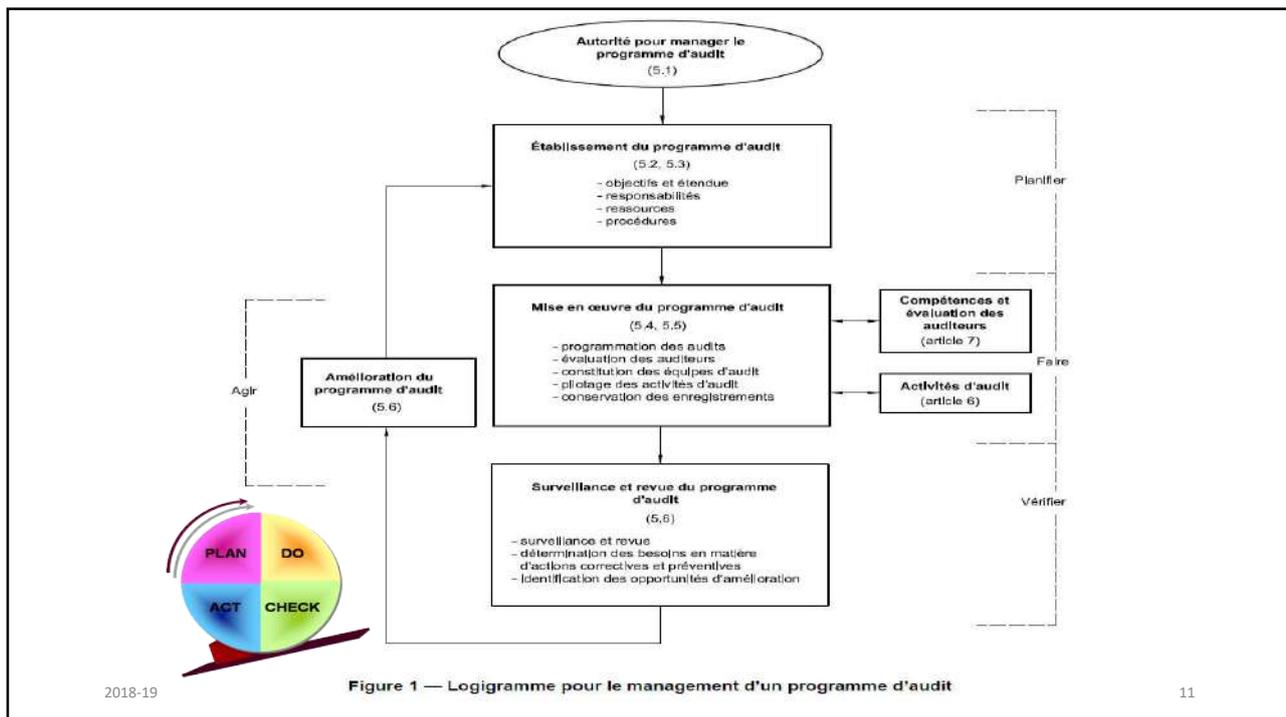
Audit conjoint : 2 ou plusieurs organismes d'audit coopèrent pour auditer un seul audité



2018-19

Pr.M.A. M'BARKI - ENCGT

10



5.2 Objectifs et étendue d'un programme d'audit

5.2.1 Objectifs d'un programme d'audit

- Pour un programme d'audit donné, il convient de déterminer des objectifs afin de piloter la planification et la réalisation des audits.
- Ces objectifs peuvent prendre en compte
 - a) les priorités de la Direction,
 - b) la politique commerciale,
 - c) les exigences relatives au système de management,
 - d) les exigences légales, réglementaires et contractuelles,
 - e) la nécessité d'évaluer les fournisseurs,
 - f) les exigences du client,
 - g) les besoins des autres parties intéressées, et
 - h) les risques pour l'organisme.



Ex: vérifier la conformité à des exigences contractuelles;

5.2.2 Étendue d'un programme d'audit

- varier et dépendre de la taille, de la nature et de la complexité de l'organisme audité ainsi que :
 - a) du **champ**, de l'**objectif** et de la **durée** de chaque audit à réaliser;
 - b) de la **fréquence** des audits à réaliser;
 - c) du nombre, de l'importance, de la complexité, de la similitude et de la localisation des **activités à auditer**;
 - d) des **normes**, des lois, des **exigences** réglementaires et contractuelles et autres critères d'audit;
 - e) du **besoin** d'accréditation ou d'enregistrement/**certification**;
 - f) des conclusions d'audits précédents ou des résultats d'une revue de programme d'audit précédente;
 - g) de la langue, du contexte culturel et social;
 - h) des préoccupations des **parties intéressées**;
 - i) de l'importance des modifications apportées à un organisme ou à son fonctionnement.

6. Activités d'audit

Déclenchement de l'audit (6.2)



Réalisation de la **revue des documents** (6.3)



Préparation des activités d'audit sur site (6.4)



Réalisation des activités d'audit sur site (6.5)



Préparation, approbation et diffusion du **rapport d'audit** (6.6)



6.1 Généralités

- La manière d'appliquer les dispositions du présent article (6.1) dépend
 - du **champ** et
 - de la **complexité de l'audit** en question et
 - de l'utilisation prévue des **conclusions de l'audit**.

6. Activités d'audit

Déclenchement de l'audit (6.2)

1. Nomination du **responsable** de l'équipe **d'audit**
2. Définition des **objectifs**, du **champ** et des **critères** de l'audit
3. Détermination de la faisabilité de l'audit
4. Constitution de **l'équipe d'audit**



6.2 Déclenchement de l'audit

6.2.1 Nomination du responsable de l'équipe d'audit

- ⊙ Les responsables du programme d'audit
 - nomment le responsable de l'équipe d'audit pour chaque audit,
 - conviennent les responsabilités spécifiques de chacun et son degré d'autorité.

6.2.2 Définition des objectifs, du champ et des critères de l'audit

- ⊙ Les objectifs d'audit définissent ce qui est attendu de l'audit.

Ex : déterminer la conformité du SMDA de l'audit aux critères d'audit



6.2 Déclenchement de l'audit

6.2.3 Détermination de la faisabilité de l'audit

en tenant compte de facteurs :

- L'existence des informations pour pouvoir planifier l'audit,
- La possibilité d'une coopération de la part de l'audité,
- La disponibilité des ressources nécessaires et l'adéquation du temps imparti.

6.2.4 Constitution de l'équipe d'audit

⊙ constituer une équipe d'audit en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit
La taille et de la composition de l'équipe d'audit, varie en fonction:

- objectifs, champ ; Audit combiné ou conjoint;
- compétence de l'équipe d'audit;
- les exigences légales, réglementaires
- l'indépendance de l'équipe d'audit
- la capacité des échanges efficaces avec l'audité
- la langue de l'audit, le contexte culturel et social spécifique à l'audité.

6.2 Déclenchement de l'audit

6.2.5 Établissement du premier contact avec l'audit

● L'objectif du premier contact est

- a) d'établir les circuits de communication
- b) de rappeler la légitimité de la réalisation de l'audit,
- c) de fournir les informations sur le calendrier
- d) de demander l'accès aux documents
- e) de déterminer les règles de sécurité
- f) de prendre les dispositions logistiques pour l'audit,
- g) de se mettre d'accord sur la présence d'observateurs et le besoin de guides pour l'équipe d'audit.

6.3 Réalisation de la revue des documents

- la revue de la documentation de l'audit pour **déterminer la conformité** documentaire du système aux critères d'audit.
- La revue comprend des documents et des enregistrements du SMQ et des rapports d'audit précédents.
- une visite préliminaire du site peut être effectuée pour appréhender l'ensemble des informations disponibles.
- Si la documentation se révèle inadéquate, il convient que le responsable de l'équipe d'audit en informe le commanditaire de l'audit, les responsables du programme d'audit et l'audit.
- Dès lors il convient de prendre une décision quant à la poursuite de l'audit ou à sa suspension jusqu'à la résolution des problèmes relatifs à la documentation.



6 Activités d'audit

Préparation des activités d'audit sur site (6.4)



1. Préparation du plan d'audit
2. Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit
3. Préparation des documents de travail



6.4 Préparation des activités d'audit sur site

6.4.1 Préparation du plan d'audit

- Le responsable de l'équipe d'audit prépare un **plan d'audit** qui servirait de base d'accord entre le commanditaire, l'équipe d'audit et l'audité

6.4.2 Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit

- Le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit, attribue à chaque membre de l'équipe la responsabilité d'auditer des processus, fonctions, sites, domaines ou activités

6.4 Préparation des activités d'audit sur site

- **6.4.3 Préparation des documents de travail**
- les membres de l'équipe d'audit passent en revue toutes les informations relatives à leurs tâches d'audit et préparent les documents de travail servant de références et d'enregistrements. Ex:
 - des listes types, et
 - des formulaires d'enregistrement des informations, relever des constats d'audit, et enregistrer des réunions.

6. Activités d'audit

Réalisation des activités d'audit sur site (6.5)



- 1 Conduite de la réunion d'ouverture
- 2 Communication pendant l'audit
- 3 Rôles et responsabilités des guides et des observateurs
- 4 Recueil et vérification des informations
- 5 Élaboration des constats d'audit
- 6 Préparation des conclusions d'audit
- 7 Conduite de la réunion de clôture



6.5 Réalisation des activités d'audit sur site

6.5.1 Conduite de la réunion d'ouverture

- Tenir une réunion d'ouverture avec la direction de l'audité ou, avec les personnes responsables des fonctions ou des processus à auditer. **Le but est :**
 - de confirmer le plan d'audit,
 - de présenter la manière dont les activités d'audit seront menées,
 - de confirmer les circuits de communication, et
 - d'offrir la possibilité à l'audité de poser des questions.



La réunion d'ouverture

- **présentation** des **auditeurs** et des **audités** ;
- rappel des **objectifs**, de la **portée** et des **modalités du déroulement** de l'audit;
- présentation et ajustement du **plan d'audit** (si nécessaire) ;
- discussion d'éléments notés lors de l'**étude des documents** ;
- prévision de la **disponibilité des participants** et des locaux ;
- confirmation de la **date** et de l'**heure de la réunion de clôture** de l'audit, ainsi que la participation de la direction pour cette rencontre de clôture ;
- prendre **notes** des **participants à la réunion** ;
- réalisation d'une **visite des installations** ;
- détermination des liens de **communication officiels** entre **auditeurs et audités** ;
- confirmation de la mise à **disposition des moyens**, de l'heure et de la date de la **réunion de clôture** ;
- clarification de tout point obscur du plan d'audit.



6.5 Réalisation des activités d'audit sur site

6.5.2 Communication pendant l'audit

L'équipe d'audit doit échanger des informations, évaluer l'avancement de l'audit et répartir à nouveau les tâches entre les auditeurs.

6.5.3 Rôles et responsabilités des guides et des observateurs

⊙ Le rôle des guides est d'assister l'équipe d'audit et d'agir à la demande du responsable de l'équipe d'audit :

- établir des contacts et organiser des entretiens;
- préparer des visites
- s'assurer que les règles concernant les consignes de sécurité et les procédures de sûreté concernant le site sont connues et respectées par les membres de l'équipe d'audit;
- être témoin de l'audit
- fournir des clarifications

6.5 Réalisation des activités d'audit sur site

6.5.4 Recueil et vérification des informations

- Cela se fait à l'aide d'un échantillonnage approprié,
- Seules les informations vérifiables peuvent constituer des preuves d'audit. Il convient d'enregistrer les preuves d'audit.

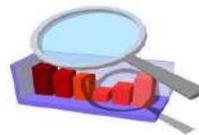
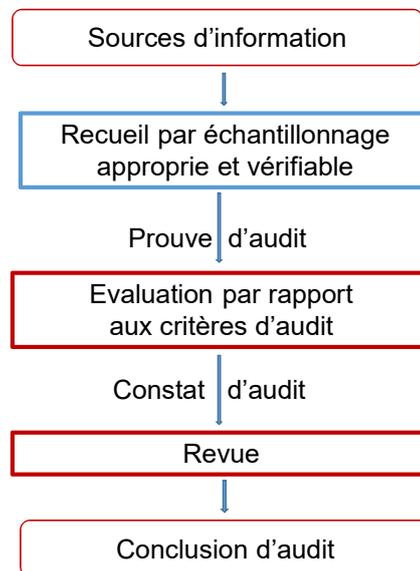


6.5.5 Élaboration des constats d'audit

Les constats d'audit ou rapports peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit, comme ils peuvent signaler une opportunité d'amélioration.



Processus depuis le recueil d'informations jusqu'à l'obtention des conclusions de l'audit



6.5 Réalisation des activités d'audit sur site

6.5.6 Préparation des conclusions 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 toute autre information
- se mettre d'accord sur les conclusions d'audit
- préparer les recommandations
- discuter des modalités du suivi d'audit

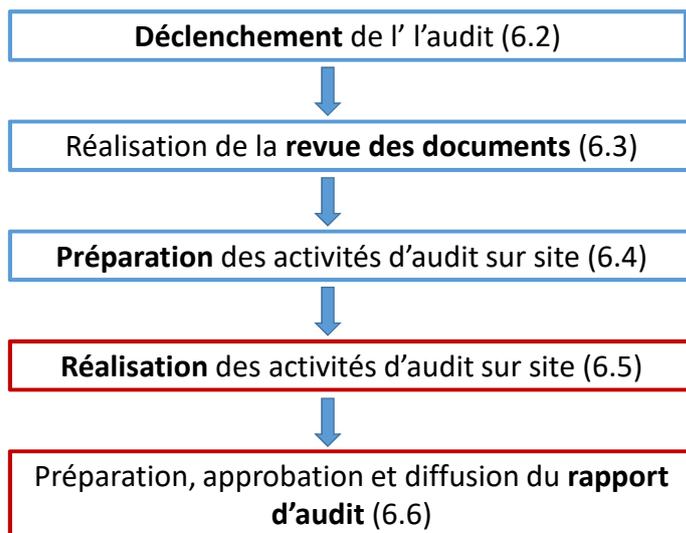


6.5.7 Conduite de la réunion de clôture

La réunion de clôture avec l'audité

- Présenter sommairement *les résultats de l'audit*.
- Obtenir la participation de la direction à cette rencontre et **noter les présences** (pour le rapport final).
- Discuter des **non-conformités** relevées.
- Une Fiche d'écart est représentée par une **Fiche de Non-conformité (NC)**.
- **Validation des NC**, remarques par l'audité (attestant de la compréhension de la non-conformité).
- Etablir un **échancier** pour l'obtention des **réponses aux non-conformités**.
- Présenter les **observations de l'audit** et leur importance puis les **conclusions à la direction de l'audité**.
- **L'auditeur peut, à la demande**, suggérer des recommandations d'amélioration à l'audité.
- Informer l'audité de la date d'envoi du rapport d'audit complété.
- **Remercier l'audité** pour sa collaboration.

6. Activités d'audit



6 Activités d'audit

Préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit (6.6)



1. Préparation du rapport d'audit
2. Approbation et diffusion du rapport d'audit



6.6 Préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit

6.6.1 Préparation du rapport d'audit

- Le responsable de l'équipe d'audit est le responsable de la préparation et du contenu du rapport d'audit.
- le rapport d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit



6.6.2 Approbation et diffusion du rapport d'audit

- Le rapport d'audit doit être diffusé dans les délais convenus. En étant dater et de le soumettre à une revue et de l'approuver comme défini dans les procédures du programme d'audit.

6. Activités d'audit

◎6.7 CLÔTURE DE L'AUDIT

- ◎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.



◎6.8 SUIVI D'AUDIT

- ◎Les conclusions de l'audit peuvent mentionner la nécessité d'actions correctives, préventives ou d'amélioration, quand cela est applicable.



7. Compétence et évaluation des auditeurs

7.1 Généralités

- Confiance et fiabilité du processus d'audit
 - ➔ compétence du personnel qui réalise l'audit
- Démonstration des qualités personnelles décrites en 7.2, et de la capacité à appliquer les connaissances et aptitudes de 7.3 obtenues par les éléments de 7.4
- La compétence est à améliorer par la formation continue et une participation régulière aux audits

7.2 qualités personnelles

- ⊙ Intègre, juste, attache à la vérité
- ⊙ Ouvert d'esprit
- ⊙ Diplomate
- ⊙ Observateur et activement attentif aux activités
- ⊙ Polyvalent qui s'adaptent à diverses situations
- ⊙ Tenace, persévérant et concentre sur l'atteinte des objectifs
- ⊙ Capable de décision
- ⊙ autonome

7.3 connaissances et aptitudes

- 7.3.1 connaissance et aptitudes générales des auditeurs de systèmes de management de la qualité et de management environnemental
- Principes, procédures et techniques d'audit (appliquer, planifier le travail, définir des priorités...)
- Système de management et documents de référence (interaction entre composants du système de management, les normes du smq, systèmes et technologies de l'information...)

- Situations organisationnelles : comprendre le contexte opérationnel de l'organisation (taille, structure...)
- Lois, réglementations et autres exigences applicables pertinentes pour la discipline

7.3.2 connaissances et aptitudes générales des responsables d'équipe d'audit

◎ Capable de :

- Planifier l'audit et d'utiliser efficacement des ressources au cours de l'audit

- Représenter l'équipe d'audit, l'organiser et diriger ses membres
- Amener l'équipe à élaborer des conclusions
- Prévenir et résoudre les conflits
- Préparer et établir le rapport d'audit

7.3.2 connaissances et aptitudes spécifiques aux auditeurs de SM
ENVIRONNEMENTAL

- Méthodes et techniques relatives à la qualité

- Processus et produits y compris services (secteur,...)
 - ◎ Méthodes et techniques de management environnemental
 - ◎ science et technologie de l'environnement
 - ◎ Aspects techniques et environnementaux des opérations (interaction activités avec l'environnement)

7.4 Formation initiale, expérience professionnelle, formation d'auditeur et expérience d'audit

◎7.4.1 Auditeur

- Formation leur permettant d'atteindre 7.3
- Expérience professionnelle permettant d'atteindre 7.3.3 et 7.3.4
- Formation d'auditeur pour développer 7.3.1 , 7.3.3 et 7.3.4
- expérience d'audit dans les activités de l'article 6

◎7.4.2 Responsable d'équipe d'audit

expérience supplémentaire permettant de développer les éléments de 7.3.2

- Responsable équipe d'audit

7.4.2 Auditeur des deux systèmes de management

→ Posséder la formation et l'expérience professionnelle nécessaires pour acquérir les connaissances et aptitudes de la seconde discipline

- Ait réaliser des audit

7.4.4 Niveaux de formation initiale, d'expérience professionnelle, de formation d'auditeur et d'expérience d'audit :

- ⦿ Il convient que les organismes définissent les niveaux de formation initiale, d'expérience professionnelle, de
- ⦿ formation d'auditeur et d'expérience d'audit nécessaires à un auditeur pour acquérir la connaissance et les
- ⦿ aptitudes appropriées au programme d'audit en suivant les étapes 1 et 2 du processus d'évaluation décrit en 7.6.2.

7.4.5 Maintien de la capacité a auditer :

7.6 Evaluation des auditeurs

⦿ 7.6.1 Généralités

- ⦿ L'évaluation des auditeurs s'effectue aux différents stades suivants:

- l'évaluation initiale des personnes qui souhaitent devenir auditeurs;
- l'évaluation de la compétence d'un auditeur dans le cadre du processus de constitution de l'équipe d'audit décrit en 6.2.4;
- l'évaluation continue de la performance de l'auditeur

7.6.2 Processus d'évaluation

1. Identifier les qualités personnelles , la connaissance et les aptitudes
2. Déterminer les critères d'évaluation
3. Choisir la méthode d'évaluation appropriée
4. Réaliser l'évaluation (information recueillies sur la personne sont comparées aux critères de l'étape 2)

**Merci pour votre
attention**