

# PROGRAMME D'AUDIT

Dr BALIMA/YAMEOGO Nora Yasmine

# PLAN

Introduction

1. Définition de l'audit interne
2. Objectifs de l'audit interne
3. Différents types d'audit qualité
4. Management d'un programme d'audit

Conclusion

# INTRODUCTION

- L'audit interne est une activité d'assistance et de conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale.
- Autrefois cantonné aux questions comptables, l'Audit Interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure par conséquent une grande variété de services d'audit et de conseil.
- L'audit interne s'appuie sur quatre objectifs principaux : **vérifier la conformité vis à vis d'un référentiel et détecter les non-conformités ; analyser l'efficacité du système ; identifier les points d'amélioration et capitaliser sur les points forts.**
- L'audit interne permet d'évaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre pour atteindre le référentiel normatif sur la base d'un programme d'audit bien établi.
- À la fin de celui-ci, l'entreprise aura une vision précise des améliorations à apporter et des points forts sur lesquels capitaliser.

# 1. DÉFINITION DE L'AUDIT INTERNE

- **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, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.
- Il met en évidence les possibles dysfonctionnements, permet d'anticiper les éventuels futurs problèmes et de renforcer l'efficacité de l'entreprise.
- L'audit interne permet de protéger l'entreprise et d'augmenter sa performance opérationnelle.
- Selon les besoins et les ressources de l'entité, l'audit interne peut être conduit en une seule fois ou en plusieurs fois

# 1. DÉFINITION DE L'AUDIT INTERNE

- L'audit interne permet d'apporter, à l'entité auditée, l'assurance sur la maîtrise de ses opérations, des conseils pour l'optimiser et participe à créer de la valeur ajoutée.
- Sa pratique répond également à des normes internationales fixées (norme ISO 19011:2018)
- Il s'exerce au sein de toutes les entreprises, publiques ou privées, et quelle que soit la taille
- La fréquence des audits internes doit être basée sur le risque; cela signifie qu'il faut procéder à une évaluation des risques de l'ensemble des activités de l'entreprise
- Il est conduit par du personnel formé et qualifié appelé « auditeur interne »
- « Programmation de l'audit »: La portée et la fréquence de chacun des audits doit être déterminé et planifié à l'avance et des dates doivent être fixées.
- Il n'est pas nécessaire de fixer la date exacte, mais il faut documenter la période (le mois ou au moins le trimestre) où l'audit doit être effectué.
- Les audits doivent être réparties sur toute l'année (pas en une seule fois).

# 2. OBJECTIFS DE L'AUDIT

## Déterminer si le système de management:

- Est conforme aux dispositions planifiées (y compris légales et réglementaires), aux exigences de la norme de référence, et aux exigences du système établi
- Est mis en œuvre
- Est entretenu de manière efficace et ce, à travers :
  - ✓ L'évaluation de l'efficacité du système de management
  - ✓ L'enregistrement des résultats des audits et des actions qui en découlent
  - ✓ La vérification de l'efficacité des mesures correctives prises
  - ✓ La vérification de l'amélioration continue
  - ✓ L'inscription à l'ordre du jour de la revue de direction

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## A. Audit « Processus »

- Audit dont le périmètre se trouve limité à un ou plusieurs processus. *Par exemple un ou deux processus.*
- En revanche, il n'est pas conseillé de dépasser trois processus par audit Qualité.
- L'audit se tient sur la base d'un référentiel de certification tel que l'ISO 9001, l'ISO 14001, ... mais aussi sur l'ensemble des documents afférents au processus : cartographies, procédures, ...
- Il s'agit d'un périmètre restreint qui ne concerne pas l'ensemble du système.

## B. Audit « produit »

- Audit dont le périmètre se limite à un ou plusieurs produits généralement pas plus de 2 ou 3
- L'audit se déroule donc généralement sur la base d'un référentiel interne à l'entreprise : bonne pratique, pratiques industrielles, pratique du métier, ...
- Il s'agit là encore d'un périmètre restreint qui ne concerne pas l'ensemble du système.

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## C. Audit « Système »

- Audit dont le périmètre est l'ensemble du système de management de la qualité.
- Il concerne la totalité des processus et l'ensemble des produits et production.
- Il n'y a donc pas de limite à l'audit.

## D. Audit première partie / Audit interne

- Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, se réalisent par, ou pour l'organisme lui-même.
- Il peut se faire pour l'amélioration continue, la revue de direction ou d'autres besoins internes.
- Il s'agit d'un audit qui est généralement système pour les petites organisations et des audits processus ou produit pour les entreprises de taille plus importante.



# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## E. Audit seconde partie

- Les audits de seconde partie sont réalisés par des tiers ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom comme les cabinets d'audit, conseil, ...
- Ils sont aussi appelé audit fournisseur lorsqu'il s'agit de vérifier la conformité des achats chez le fournisseur lui même. Ces audits sont assez courant dans le secteur automobile pour s'assurer de la conformité des pièces fournies par le fournisseur ou pour résoudre un défaut détecté.
- Il peut s'agir d'un audit système, processus, produit, ...

## F. Audit tierce partie

- Réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à l'ISO 9001 ou à l'ISO 14001.
- Les organismes doivent être accrédités pour assurer un audit tierce partie. *En France, le COFRAC (France), SOAC (Afrique de l'Ouest) assure les accréditations des organismes ISO 9001, 15189, 17025...*

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## G. Audit externe

- Généralement appelés audits de seconde et de tierce partie.
- Une personne externe à l'organisme et qualifiée réalise cet audit. (*audit tierce partie*)

## H. Audit croisé

- Les audits croisés est une bonne pratique de l'audit de première partie ou audit interne.
- Il s'agit d'un échange de temps entre deux organismes : un organisme A réalise les audits qualité pour / chez l'organisme B et inversement.
- L'avantage de ce type d'audit est de pouvoir obtenir une objectivité accrue et un capacité d'analyse plus importante grâce à la neutralité de l'auditeur (*qui vient d'une autre entreprise*)
- L'audit qualité croisé se tient dans le cadre d'un audit système, de processus ou produit.

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## I. Audit à blanc

- Audit interne qui est réalisé quelques semaines avant le premier audit de certification.
- Il a pour objectif de préparer l'audit de certification.
- Il se réalise dans les mêmes conditions qu'un audit de certification généralement avec un auditeur extérieur à l'organisme : un consultant ou par l'organisme certificateur lui-même.
- Il est plus court qu'un audit de certification. *Par exemple, il est d'une journée pour un audit de certification de 3 jours.*

## ○ Audit diagnostic

- Audit qui est réalisé avant le début de l'implémentation d'une démarche qualité.

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## J. Audit initial

- L'audit dit « initial » est un audit tierce partie, c'est à dire un audit de certification mené par un organisme indépendant accrédité.
- Il s'agit du tout premier audit qui permettra d'obtenir le certificat initial.
- L'audit à blanc précède l'audit initial.
- Il est à noter que l'auditeur qui réalise cet audit est un auditeur qui a reçu la formation nécessaire et qui est enregistré comme auditeur certifié
- L'audit initial consiste en 1<sup>er</sup> lieu à faire la Revue documentaire et l'examen de la définition du système de management; et en 2<sup>ème</sup> étape l'Audit sur site qui permettra d'évaluer la mise en application effective de votre système de management.
- A la fin de l'audit initial, l'auditeur propose la certification de l'entreprise au comité de certification de l'organisme certificateur qui entérinera la décision de certification. Alors, l'organisme certificateur délivre le certificat pour 3 ans.

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

## **K. Audit de renouvellement**

- C'est l'audit qui intervient 3 ans après l'audit initial et ensuite tous les 3 ans.
- Il permet de renouvellement le certificat de l'entreprise pour 3 ans.
- L'audit de renouvellement se déroule comme un audit initial.

## **L. Audit de suivi**

- Audit de certification qui intervient un an après un audit initial ou un audit de renouvellement.
- Il est plus court qu'un audit initial ou de renouvellement car il s'agit de s'assurer de la bonne tenu du système de management et limiter les risques de dérive entre deux audits de de renouvellement.
- Un audit de suivi à lieu +1 an après un audit de renouvellement et +2 ans après un audit de renouvellement.

# 3. DIFFÉRENTS TYPES D'AUDIT QUALITÉ

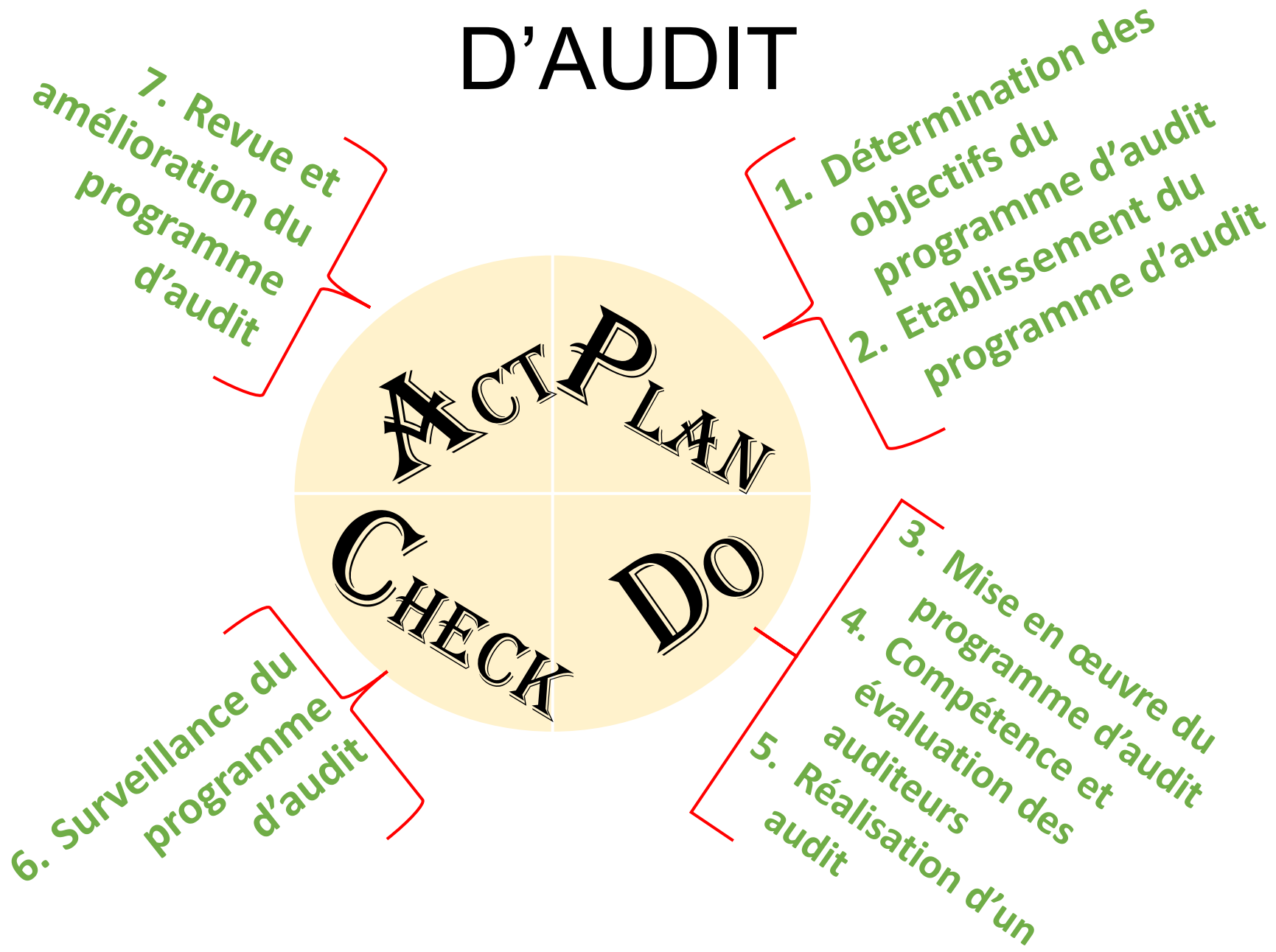
## M. Audit complémentaire

- Un audit complémentaire peut être demandé lorsque l'audit de l'organisme certificateur met en avant une non-conformité majeure.
- La non-conformité majeure met en péril le maintien du certificat, ce qui induit un audit supplémentaire de la part du certificateur pour vérifier la mise en place du plan d'action qui permettra de lever la non-conformité. Il est à noter que ce type d'audit est assez rare.

# 4. MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT

- **Un programme d'audit est le plan directeur du plan d'audit, qui spécifie la manière dont l'audit doit être effectué, qui va l'exécuter et quelles sont les étapes à suivre pour le mener.** Il s'agit d'un ensemble d'instructions que poursuit le personnel d'audit pour la bonne exécution des audits..
- Un programme d'audit comprenant les différentes étapes est élaboré et ensuite le plan d'audit suit. Il ne s'agit que d'un plan complet de mise en œuvre de procédures d'audit, dans des conditions spécifiques, avec des instructions pour choisir la méthode appropriée pour atteindre les objectifs de l'audit. Il repose principalement sur la taille de l'entité et d'autres facteurs similaires.
- Le programme d'audit détermine les éléments de preuve et les faits à recueillir et leur analyse, ainsi que leur quantité. Il incombe au personnel d'audit de se charger de la vérification.
- Le programme d'audit doit être suffisamment souple pour pouvoir être révisé, conformément aux conditions prévalant.

# 4. MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT





# 4. MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT

- Dans le cas d'organismes plus petits ou moins complexes, le programme d'audit peut être adapté de manière appropriée.
- Il convient d'établir un programme d'audit pouvant inclure des audits prenant en compte une ou plusieurs normes de système de management ou d'autres exigences, réalisés de manière individuelle ou combinée (audit combiné).
- Il convient que l'étendue d'un programme d'audit tienne compte de la taille et de la nature de l'audité, ainsi que de la nature, de la fonctionnalité, de la complexité, du type de risques et opportunités et du niveau de maturité du ou des systèmes de management à auditer les risques pour l'audité;

# 4. MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT

- Le programme d'audit doit tenir compte:
  - ✓ des objectifs de l'organisme audité;
  - ✓ des enjeux externes et internes pertinents;
  - ✓ des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes;
  - ✓ des exigences en matière de sécurité et de confidentialité des informations
- La planification de programmes d'audit interne et, dans certains cas, de programmes d'audit de prestataires externes, peut être organisée de manière à contribuer à d'autres objectifs de l'organisme.
- Le programme d'audit doit comporter les informations nécessaires et identifier les ressources permettant de réaliser les audits de façon efficace et efficiente dans les délais spécifiés.

# 4. MANAGEMENT D'UN PROGRAMME D'AUDIT

## **Ces informations comprennent:**

- a) les objectifs du programme d'audit;
- b) les risques et opportunités associés au programme d'audit et les actions à mettre en œuvre pour y faire face;
- c) le champ (étendue, limites, lieux) de chaque audit au sein du programme d'audit;
- d) le calendrier (nombre/durée/fréquence) des audits;
- e) les types d'audit, tels qu'internes ou externes;
- f) les critères d'audit;
- g) les méthodes d'audit à employer;
- h) les critères de sélection des membres de l'équipe d'audit;
- i) les informations documentées pertinentes

# 4.1 DÉTERMINATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME D'AUDIT

Le client de l'audit doit s'assurer de la détermination des objectifs du programme d'audit permettant le pilotage de la planification et de la réalisation des audits, ainsi que de sa mise en œuvre efficace.

Les objectifs du programme d'audit doivent être cohérents avec l'orientation stratégique du client de l'audit et permettre d'étayer la politique et les objectifs du système de management.

## **Ces objectifs peuvent prendre en compte:**

- a) les besoins et les attentes des parties intéressées pertinentes, aussi bien externes qu'internes;
- b) les caractéristiques et les exigences des processus, produits, services et projets, ainsi que toutes modifications de ces derniers;

# 4.1 DÉTERMINATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME D'AUDIT

- c) les exigences relatives au(x) système(s) de management;
- d) la nécessité d'évaluer les prestataires externes;
- e) le niveau de performance de l'audité et le niveau de maturité du système de management, tels que mesurés par des indicateurs de performance pertinents, l'apparition de non-conformités, d'incidents ou de réclamations des parties intéressées;
- f) les risques et opportunités identifiés pour l'audité;
- g) les résultats d'audits précédents.

# 4.1 DÉTERMINATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME D'AUDIT

**Des exemples d'objectifs d'un programme d'audit peuvent comprendre les éléments suivants:**

- identifier les opportunités d'amélioration d'un système de management et de ses performances;
- évaluer la capacité de l'audité à déterminer son contexte;
- évaluer la capacité de l'audité à déterminer les risques et opportunités; à identifier et mettre en œuvre des actions efficaces pour y faire face;
- se conformer à toutes les exigences pertinentes (les exigences légales et réglementaires), les engagements de conformité, les exigences pour la certification selon une norme de SM;
- obtenir et conserver la confiance dans les capacités d'un prestataire externe;
- déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité continues du SM de l'audité;
- évaluer la compatibilité et l'alignement des objectifs du SM avec l'orientation stratégique de l'organisme.

## 4.2 DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DU PROGRAMME D'AUDIT

Des risques et opportunités liés au contexte de l'audit peuvent être associés à un programme d'audit et sont susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il convient que la ou les personnes responsables du management du programme d'audit identifient et présentent au client de l'audit les risques et opportunités pris en compte lors de l'élaboration du programme d'audit et les besoins en ressources afin de pouvoir les traiter de manière appropriée.

# 4.2 DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DU PROGRAMME D'AUDIT

**Des risques peuvent être associés aux éléments suivants:**

- a) la planification, par exemple manquements dans l'établissement d'objectifs d'audit pertinents et dans la détermination de l'étendue, du nombre, de la durée, des lieux et du calendrier des audits;
- b) les ressources, par exemple délai, équipement et/ou formation insuffisants octroyés au développement du programme d'audit ou à la réalisation d'un audit;
- c) la constitution de l'équipe d'audit, par exemple compétence globale insuffisante pour réaliser les audits de manière efficace;
- d) la communication, par exemple inefficacité des processus/circuits de communication externe/interne;



# 4.2 DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DU PROGRAMME D'AUDIT

- e) la mise en œuvre, par exemple coordination inefficace des audits du programme d'audit ou non prise en compte de la sécurité et de la confidentialité des informations;
- f) la maîtrise des informations documentées, par exemple détermination inefficace des informations documentées nécessaires requises par les auditeurs et les parties intéressées pertinentes, défaut de protection adéquate des enregistrements d'audit pour démontrer l'efficacité du programme d'audit;
- g) la surveillance, la revue et l'amélioration du programme d'audit, par exemple surveillance inefficace des résultats du programme d'audit;
- h) la disponibilité et la coopération de l'audité et la disponibilité de preuves à échantillonner.

# 4.2 DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS DU PROGRAMME D'AUDIT

**Les opportunités d'amélioration du programme d'audit peuvent comprendre:**

- la possibilité de réaliser plusieurs audits en une seule visite;
- la réduction du temps et des distances pour se rendre sur le site;
- la concordance entre le niveau de compétence de l'équipe d'audit et le niveau de compétence requis pour atteindre les objectifs de l'audit;
- l'alignement des dates d'audit avec la disponibilité du personnel clé de l'audité

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA OU DES PERSONNES RESPONSABLES DU MANAGEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit:

- a) établir l'étendue du programme d'audit en fonction des objectifs pertinents et de toute contrainte connue;
- b) déterminer les enjeux externes et internes ainsi que les risques et opportunités susceptibles d'affecter le programme d'audit, et mettent en œuvre les actions pour y faire face, en intégrant ces actions dans toutes les activités d'audit pertinentes;
- c) s'assurer de la constitution des équipes d'audit et de leur compétence globale pour les activités d'audit, en attribuant les rôles, responsabilités et autorités, et en soutenant le leadership,

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA OU DES PERSONNES RESPONSABLES DU MANAGEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

- d) établir tous les processus pertinents, y compris les processus pour:
- la coordination et la programmation de tous les audits du programme d'audit;
  - l'établissement des objectifs de l'audit, du (des) champ(s) de l'audit et des critères d'audit, la détermination des méthodes d'audit et la constitution de l'équipe d'audit;
  - l'évaluation des auditeurs;
  - l'établissement des processus de communication externe et interne,
  - la résolution des différends et le traitement des réclamations;
  - le suivi d'audit,
  - le compte rendu au client de l'audit et aux parties intéressées pertinentes,

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA OU DES PERSONNES RESPONSABLES DU MANAGEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

- e) déterminer et assurer la fourniture de toutes les ressources nécessaires;
- f) s'assurer que les informations documentées appropriées sont préparées et tenues à jour, y compris les enregistrements relatifs au programme d'audit;
- g) surveiller, passer en revue et améliorer le programme d'audit;
- h) communiquer le programme d'audit au client de l'audit et, le cas échéant, aux parties intéressées pertinentes.

La personne responsable du management du programme d'audit doivent demander l'approbation du client de l'audit

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## B-COMPÉTENCE DE LA OU DES PERSONNES RESPONSABLES DU MANAGEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doivent disposer de la compétence nécessaire pour gérer de manière efficace et efficiente ce programme ainsi que les risques et opportunités et les enjeux externes et internes qui lui sont associés, y compris une connaissance:

- a) des principes, des méthodes et des processus d'audit
- b) des normes de système de management, d'autres normes pertinentes et des documents de référence/guides;

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## B-COMPÉTENCE DE LA OU DES PERSONNES RESPONSABLES DU MANAGEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

c) des informations concernant l'audité et son contexte (par exemple enjeux externes/internes, parties intéressées pertinentes et leurs besoins et attentes, activités commerciales, produits, services et processus de l'audité);

d) des exigences légales et réglementaires et autres exigences pertinentes pour les activités commerciales de l'audité.

La personne responsable du management du programme d'audit maintient leurs connaissances et aptitudes nécessaires pour le management du programme d'audit

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-DÉTERMINATION DE L'ÉTENDUE DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit détermine l'étendue du programme d'audit. Celle-ci peut varier selon les informations fournies par l'audité concernant son contexte

Les autres facteurs ayant une incidence sur l'étendue d'un programme d'audit peuvent comprendre:

- a) l'objectif, le champ et la durée de chaque audit, ainsi que le nombre d'audits à réaliser, la méthode de compte rendu et, le cas échéant, le suivi d'audit;
- b) les normes de système de management ou d'autres critères applicables;
- c) le nombre, l'importance, la complexité, la similitude et la localisation des activités à auditer;
- d) les facteurs qui influent sur l'efficacité du système de management;



# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-DÉTERMINATION DE L'ÉTENDUE DU PROGRAMME D'AUDIT

- e) les critères d'audit applicables, tels que les dispositions planifiées en fonction des normes de système de management pertinentes, des exigences légales et réglementaires et des autres exigences que l'organisme s'est engagé à satisfaire;
- f) les résultats des audits internes ou externes précédents et des revues de direction, le cas échéant;
- g) les résultats de la revue du programme d'audit précédent;
- h) la langue, le contexte culturel et social;
- i) les préoccupations des parties intéressées, telles que les réclamations de clients, la non-conformité à des exigences légales et réglementaires et à d'autres exigences que l'organisme s'est engagé à satisfaire, ou des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement;

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-DÉTERMINATION DE L'ÉTENDUE DU PROGRAMME D'AUDIT

- j) les changements importants du contexte de l'audité ou de ses opérations, et des risques et opportunités associés;
- k) la disponibilité de technologies de l'information et de la communication à l'appui des activités d'audit, notamment l'utilisation de méthodes d'audit à distance ;
- l) la survenue d'événements internes et externes, tels que des non-conformités de produits ou services, des fuites d'information, des incidents en matière de santé et de sécurité, des actes criminels ou des incidents d'ordre environnemental;
- m) les risques et opportunités pour l'entreprise, y compris les actions pour y faire face

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-DÉTERMINATION DES RESSOURCES DU PROGRAMME D'AUDIT

Lors de la détermination des ressources nécessaires pour le programme d'audit, la personne responsable du management du programme d'audit doit considérer:

- a) les ressources financières et le temps nécessaires pour développer, mettre en œuvre, manager et améliorer les activités d'audit;
- b) les méthodes d'audit;
- c) la disponibilité individuelle et globale des auditeurs et des experts techniques possédant les compétences appropriées pour les objectifs particuliers du programme d'audit;
- d) l'étendue du programme d'audit et les risques et opportunités associés au programme d'audit ;
- e) les temps et les coûts de transport, l'hébergement et les autres besoins relatifs à l'audit;

# 4.3 ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-DÉTERMINATION DES RESSOURCES DU PROGRAMME D'AUDIT

- f) l'impact des différents fuseaux horaires;
- g) la disponibilité de technologies de l'information et de la communication (par exemple les ressources techniques requises pour mettre en place un audit à distance à l'aide de technologies venant à l'appui d'une collaboration à distance);
- h) la disponibilité de tous les outils, technologies et équipements nécessaires;
- i) la disponibilité des informations documentées nécessaires, telles que déterminées lors de l'établissement du programme d'audit;
- j) les exigences liées à l'installation, y compris les autorisations et équipements de sécurité requis (par exemple vérification des antécédents, équipement de protection individuelle, aptitude à porter une tenue pour salle blanche).

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

Une fois que le programme d'audit a été établi et les ressources associées déterminées, il est nécessaire de mettre en œuvre la planification opérationnelle et la coordination de toutes les activités du programme.

La personne responsable du management du programme d'audit doit:

- a) communiquer les parties pertinentes du programme d'audit, y compris les risques et opportunités impliqués, aux parties intéressées pertinentes et les informer régulièrement de son avancement, en utilisant les circuits de communication externe et interne;
- b) définir les objectifs, le champ et les critères pour chaque audit individuel;
- c) sélectionner les méthodes d'audit ;
- d) coordonner et programmer les audits et les autres activités applicables au programme d'audit;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

- e) s'assurer que les équipes d'audit ont la compétence nécessaire;
- f) fournir les ressources individuelles et globales nécessaires aux équipes d'audit ;
- g) s'assurer que les audits sont réalisés conformément au programme d'audit, en gérant tous les risques opérationnels, opportunités et aléas (c'est-à-dire les événements inattendus) dès qu'ils apparaissent durant le déploiement du programme;
- h) s'assurer que les informations documentées pertinentes concernant les activités d'audit sont convenablement gérées et tenues à jour;
- i) définir et mettre en œuvre la maîtrise opérationnelle nécessaire à la surveillance du programme d'audit;
- j) assurer la revue du programme d'audit afin d'identifier les opportunités d'amélioration.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-DÉFINITION DES OBJECTIFS, DU CHAMP ET DES CRITÈRES POUR CHAQUE AUDIT INDIVIDUEL

Chaque audit individuel doit être fondé sur des objectifs, un champ et des critères d'audit définis.

Ceux-ci doivent être cohérents avec les objectifs globaux du programme d'audit. Les objectifs d'audit définissent ce qui est attendu de l'audit individuel et peuvent comprendre ce qui suit:

- a) la détermination du degré de conformité de tout ou partie du système de management à auditer aux critères d'audit;
- b) l'évaluation de l'aptitude du système de management à aider l'organisme à satisfaire aux exigences légales et réglementaires pertinentes et aux autres exigences que l'organisme s'est engagé à satisfaire;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-DÉFINITION DES OBJECTIFS, DU CHAMP ET DES CRITÈRES POUR CHAQUE AUDIT INDIVIDUEL

- c) l'évaluation de l'efficacité du système de management à fournir les résultats escomptés;
- d) l'identification des opportunités d'amélioration du système de management;
- e) l'évaluation de la pertinence et de l'adéquation du système de management par rapport au contexte et à l'orientation stratégique de l'audit;
- f) l'évaluation de la capacité du système de management à établir et atteindre des objectifs et à faire face efficacement aux risques et opportunités, dans un contexte en évolution, y compris la mise en œuvre des actions associées.

Le champ de l'audit soit cohérent avec le programme et les objectifs d'audit. Il comprend des facteurs tels que les lieux, les fonctions, les activités et processus à auditer, ainsi que la durée de l'audit.



# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-DÉFINITION DES OBJECTIFS, DU CHAMP ET DES CRITÈRES POUR CHAQUE AUDIT INDIVIDUEL

Les critères d'audit sont utilisés comme référence vis-à-vis de laquelle la conformité est déterminée. Ils peuvent comprendre un ou plusieurs des éléments suivants: politiques applicables, processus, procédures, critères de performance contenant des objectifs, exigences légales et réglementaires, exigences relatives au système de management, informations concernant le contexte et les risques et opportunités déterminés par l'audité (y compris les exigences des parties intéressées externes/internes pertinentes), codes de bonnes pratiques des secteurs industriels ou autres dispositions planifiées.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## A-DÉFINITION DES OBJECTIFS, DU CHAMP ET DES CRITÈRES POUR CHAQUE AUDIT INDIVIDUEL

En cas de changements apportés aux objectifs, au champ ou aux critères de l'audit, il faut modifier, si nécessaire, le programme d'audit et le communiquer aux parties intéressées, pour approbation le cas échéant.

Lorsque plusieurs domaines sont audités simultanément, il est important que les objectifs, le champ et les critères d'audit soient cohérents avec les programmes d'audit pertinents pour chaque domaine. Pour certains domaines, le champ reflète l'organisme dans son ensemble, alors que pour d'autres, le champ reflète un sous-ensemble de l'organisme

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## B-CHOIX ET DÉTERMINATION DES MÉTHODES D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit choisit et détermine les méthodes d'audit à appliquer en fonction des objectifs, du champ et des critères d'audit définis permettant de réaliser l'audit de manière efficace et efficiente.

Les audits peuvent être réalisés sur le site, à distance ou sous forme d'une combinaison des deux.

Lorsque deux organismes d'audit ou plus réalisent un audit conjoint pour le même audité les personnes responsables du management des différents programmes d'audit conviennent des méthodes d'audit et prennent en compte les implications afférentes aux ressources et à la planification de l'audit. Si un audité met en œuvre deux systèmes de management ou plus pour différents domaines, les audits combinés peuvent être inclus dans le programme d'audit

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-CHOIX DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit nommer les membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable d'équipe et tous les experts techniques requis pour l'audit concerné.

Une équipe d'audit doit être constituée en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit individuel établis dans le cadre du champ défini.

Lorsqu'il n'y a qu'un seul auditeur, il doit remplir toutes les fonctions applicables d'un responsable d'équipe d'audit.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-CHOIX DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

Le processus permettant d'assurer la compétence globale de l'équipe d'audit comprend les étapes suivantes:

- l'identification des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit;
- la sélection des membres de l'équipe d'audit de sorte que les compétences nécessaires soient présentes au sein de l'équipe d'audit.

Lors de la détermination de la taille et de la composition de l'équipe d'audit pour l'audit concerné, les éléments suivants doivent être considérés:

- a) la compétence globale de l'équipe d'audit nécessaire pour atteindre les objectifs de l'audit, compte tenu du champ et des critères de ce dernier;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-CHOIX DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

- b) la complexité de l'audit;
- c) le fait que l'audit soit un audit combiné ou conjoint;
- d) les méthodes d'audit choisies;
- e) l'assurance de l'objectivité et de l'impartialité pour éviter tout conflit d'intérêt dans le cadre du processus d'audit;
- f) la capacité des membres de l'équipe d'audit à travailler et avoir des échanges efficaces avec les représentants de l'audité et les parties intéressées pertinentes;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-CHOIX DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

g) les enjeux externes/internes pertinents, tels que la langue de l'audit, et les caractéristiques du contexte culturel et social spécifique à l'audit. Les propres aptitudes de l'auditeur ou l'aide d'un expert technique peuvent permettre de répondre à ces points, en tenant également compte de la nécessité d'interprètes;

h) le type et la complexité des processus à auditer.

La personne responsable du management du programme d'audit doit consulter le responsable de l'équipe sur la composition de l'équipe d'audit. Lorsque les compétences nécessaires ne sont pas réunies par les auditeurs de l'équipe d'audit, des experts techniques ayant des compétences complémentaires doivent être intégrées pour soutenir l'équipe.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## C-CHOIX DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

Les auditeurs en formation peuvent être incorporés à l'équipe d'audit, mais ils participent sous la direction et les directives d'un auditeur.

Des modifications de la composition de l'équipe d'audit peuvent se révéler nécessaires au cours de l'audit, par exemple en cas de conflit d'intérêt ou de problème de compétence.

Lorsqu'une situation de cette nature survient, il convient de la résoudre avec les parties concernées (par exemple le responsable de l'équipe d'audit, la personne responsable du management du programme d'audit, le client de l'audit ou l'audit) avant de procéder à d'éventuels modifications



# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ D'UN AUDIT INDIVIDUEL AU RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit attribuer la responsabilité de la réalisation de l'audit individuel à un responsable de l'équipe d'audit. Il convient de procéder à l'attribution dans un délai suffisant avant la date prévue de l'audit afin d'assurer la planification efficace de ce dernier.

Pour s'assurer de la réalisation efficace des audits individuels, il convient de fournir au responsable de l'équipe d'audit les informations suivantes:

- a) les objectifs de l'audit;
- b) les critères d'audit et toutes les informations documentées pertinentes;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ D'UN AUDIT INDIVIDUEL AU RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

- c) le champ de l'audit, y compris l'identification de l'organisme et de ses fonctions et processus à auditer;
- d) les processus d'audit et les méthodes associées;
- e) la composition de l'équipe d'audit;
- f) les informations de contact de l'audité, les lieux (sites), le calendrier et la durée des activités d'audit à réaliser;
- g) les ressources nécessaires à la réalisation de l'audit;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ D'UN AUDIT INDIVIDUEL AU RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

h) les informations nécessaires pour l'évaluation et le traitement des risques et opportunités identifiés pour la réalisation des objectifs de l'audit;

i) les informations aidant le ou les responsables d'équipe d'audit dans leurs interactions avec l'audité pour l'efficacité du programme d'audit.

Ces informations doivent couvrir également, les éléments suivants:

— la langue de travail et de rapport de l'audit lorsque ce n'est pas celle de l'auditeur et/ou de l'audité;

— le contenu requis du rapport d'audit et les personnes à qui il doit être transmis;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ D'UN AUDIT INDIVIDUEL AU RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

- les questions relatives à la confidentialité et à la sécurité des informations, telles que requises par le programme d'audit;
- les dispositions en matière de santé, de sécurité et d'environnement concernant les auditeurs;
- les exigences de déplacement ou d'accès à des sites éloignés
- les exigences éventuelles de sûreté et d'autorisation;
- les actions éventuelles à passer en revue (les actions de suivi à partir d'un audit précédent);

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## D-ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITÉ D'UN AUDIT INDIVIDUEL AU RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

— la coordination avec d'autres activités d'audit (lorsque différentes équipes audient des processus similaires ou apparentés en différents lieux ou dans le cas d'un audit conjoint).  
Lorsqu'un audit conjoint est réalisé, il est important, avant le début de l'audit, que les organismes d'audit conviennent des responsabilités spécifiques de chacun, notamment en ce qui concerne l'autorité du responsable de l'équipe d'audit nommé

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## E-MANAGEMENT DES RÉSULTATS DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit s'assurer de l'exécution des activités suivantes:

- a) évaluation de la réalisation des objectifs de chaque audit du programme d'audit;
- b) revue et approbation des rapports d'audit concernant le respect du champ et des objectifs de l'audit;
- c) revue de l'efficacité des actions mises en œuvre pour traiter les constatations d'audit;
- d) diffusion des rapports d'audit aux parties intéressées pertinentes;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## E-MANAGEMENT DES RÉSULTATS DU PROGRAMME D'AUDIT

e) détermination de la nécessité d'un audit de suivi.

La personne responsable du management du programme d'audit doit considérer la communication des résultats d'audit et des bonnes pratiques à d'autres domaines de l'organisme, et les conséquences pour d'autres processus

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## F-MANAGEMENT ET CONSERVATION DES ENREGISTREMENTS DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit s'assurer de la création, de la gestion et de la conservation d'enregistrements de l'audit afin de démontrer la mise en œuvre dudit programme. Des processus doivent être établis pour s'assurer que les besoins éventuels en matière de sécurité des informations et de confidentialité associés aux enregistrements d'audit sont satisfaits. Les enregistrements peuvent comprendre ce qui suit:

a) les enregistrements relatifs au programme d'audit, tels que:

- le calendrier des audits;
- les objectifs et l'étendue du programme d'audit;



# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## F-MANAGEMENT ET CONSERVATION DES ENREGISTREMENTS DU PROGRAMME D'AUDIT

- les enregistrements traitant des risques et opportunités du programme d'audit et des enjeux externes et internes pertinents;
- les revues de l'efficacité du programme d'audit;
- b) les enregistrements relatifs à chaque audit, tels que:
  - les plans et les rapports d'audit;
  - les preuves objectives et les constatations d'audit;
  - les rapports de non-conformité;
  - les rapports relatifs aux corrections et actions correctives;
  - les rapports de suivi d'audit;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## F-MANAGEMENT ET CONSERVATION DES ENREGISTREMENTS DU PROGRAMME D'AUDIT

- c) les enregistrements relatifs à l'équipe d'audit couvrant des sujets tels que:
- l'évaluation de la compétence et des performances des membres de l'équipe d'audit;
  - les critères de sélection des équipes d'audit et des membres des équipes et la formation des équipes d'audit;
  - le maintien et l'amélioration de la compétence.

Il convient que la forme et le niveau de détail des enregistrements démontrent la réalisation effective des objectifs du programme d'audit.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## G-SURVEILLANCE DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit doit assurer l'évaluation des points suivants:

- a) le respect des calendriers et la réalisation des objectifs du programme d'audit;
- b) les performances des membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable de l'équipe d'audit et les experts techniques;
- c) la capacité des équipes d'audit à mettre en œuvre le plan d'audit;
- d) le retour d'information des clients de l'audit, des audités, des auditeurs, des experts techniques et des autres parties pertinentes;
- e) l'exhaustivité et l'adéquation des informations documentées tout au long du processus d'audit. Certains facteurs peuvent déterminer la nécessité de modifier le programme d'audit.

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## G-SURVEILLANCE DU PROGRAMME D'AUDIT

Ils peuvent comprendre les changements:

- des constatations d'audit;
- du niveau démontré de l'efficacité et de la maturité du système de management de l'audit;
- de l'efficacité du programme d'audit;
- du champ de l'audit ou du programme d'audit;
- apportés au système de management de l'audit;
- apportées aux normes, ainsi qu'aux autres exigences que l'organisme s'est engagé à satisfaire;
- de prestataires externes;
- des conflits d'intérêt identifiés;
- les modifications apportées aux exigences du client de l'audit

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## H-REVUE ET AMÉLIORATION DU PROGRAMME D'AUDIT

La personne responsable du management du programme d'audit et le client de l'audit doivent passer en revue le programme d'audit pour évaluer si ses objectifs ont été satisfaits. Il convient d'utiliser les leçons tirées de la revue du programme d'audit comme éléments d'entrée pour l'amélioration dudit programme.

La personne responsable du management du programme d'audit doit assurer les activités suivantes:

- revue de la mise en œuvre globale du programme d'audit;
- identification des domaines et opportunités d'amélioration;
- modifications du programme d'audit, si nécessaire;
- revue de la formation continue des auditeurs;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## H-REVUE ET AMÉLIORATION DU PROGRAMME D'AUDIT

— compte rendu des résultats du programme d'audit et leur revue avec le client de l'audit et les parties intéressées pertinentes.

Il convient que la revue du programme d'audit tienne compte:

- a) des résultats de la surveillance du programme et des tendances qui s'en dégagent;
- b) de la conformité aux processus du programme d'audit et aux informations documentées pertinentes;
- c) de l'évolution des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes;
- d) des enregistrements relatifs au programme d'audit;
- e) des méthodes d'audit différentes ou nouvelles;

# 4.4 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'AUDIT

## H-REVUE ET AMÉLIORATION DU PROGRAMME D'AUDIT

- f) des méthodes différentes ou nouvelles d'évaluation des auditeurs;
- g) de l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités, et aux enjeux externes et internes associés au programme d'audit;
- h) des questions de confidentialité et de sécurité des informations associées au programme d'audit.

# CONCLUSION

- L'audit interne vise l'atteinte de trois objectifs :
  - ✓ Evaluer le contrôle interne : l'audit est tenu d'identifier les risques relatifs aux dispositifs de contrôle interne mis en place et proposer des actions pour les maîtriser
  - ✓ Apporter une valeur ajoutée aux unités auditées tout en concourant à l'intérêt général de l'entreprise
  - ✓ Obtenir le changement c'est-à-dire une amélioration réelle de la situation actuelle..
- Il convient de surveiller et mesurer de manière continue la mise en œuvre du programme d'audit afin de s'assurer de la réalisation de ses objectifs.
- A la fin le programme d'audit doit faire l'objet d'une revue afin d'identifier les besoins de changements et d'éventuelles opportunités d'améliorations
- L'auditeur n'est pas seul responsable de la réussite du changement, mais ne peut ignorer sa part de responsabilité.



MERCI POUR  
VOTRE  
ATTENTION