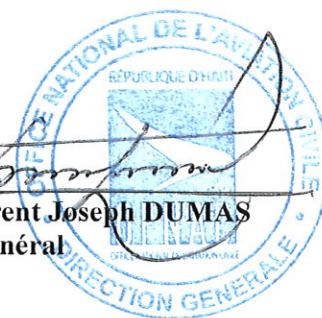


GUIDE DE L'AUDITEUR DSACH

EST ENTÉRINÉ LE 19 MAI 2023

PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OFFICE NATIONAL DE L'AVIATION CIVILE D'HAÏTI CONFORMÉMENT AUX POUVOIRS QUI LUI SONT CONFÉRÉS PAR LA NOUVELLE LOI ORGANIQUE PUBLIÉE LE 22 SEPTEMBRE 2017, FIXANT LA MISSION ET LES ATTRIBUTIONS DE L'ONAC.

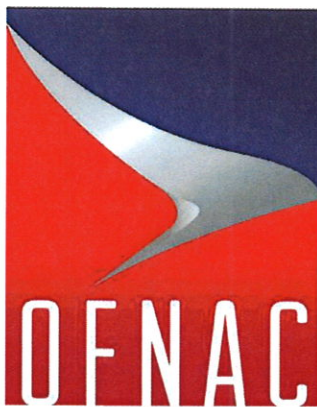

Lt. Col. Laurent Joseph DUMAS
Directeur Général





GUIDE DE L'AUDITEUR DSACH

RÉPUBLIQUE D'HAÏTI



OFFICE NATIONAL DE L'AVIATION CIVILE



GUIDE DE L'AUDITEUR DSACH

Approuvé par le Directeur Général de l'ONAC et publié sous son autorité.

EDITION 2023

République d'Haïti

Office National de l'Aviation Civile

Table des matières

1	Introduction	6
1.1	Objet du document.....	6
1.2	L'audit est une démarche standardisée	6
1.3	L'audit dans le contexte des métiers de la DSACH et de la surveillance.....	7
2	Les grandes étapes de l'audit	7
2.1	La programmation des audits	8
2.2	L'organisation de l'audit	8
2.3	La préparation :.....	8
2.4	La conduite de l'audit :.....	8
2.5	La clôture de l'audit.....	8
2.6	La rédaction du rapport d'audit	8
2.7	Le suivi de l'audit.....	9
3	Les acteurs de l'audit : Rôles et responsabilités	9
3.1	Le commanditaire de l'audit.....	9
3.2	Le responsable de mission d'audit (RMA)	9
3.3	L'auditeur	9
3.4	L'observateur.....	10
4	Règles de comportement et de déontologie des auditeurs	10
5	La préparation de l'audit.....	11
5.1	Objectifs.....	11
5.2	Elaboration de la stratégie d'audit.....	12
5.2.1	Objectifs	12
5.2.2	Outils / Méthodes	12
5.3	Revue documentaire.....	12
5.3.1	Objectifs	12
5.3.2	Outils / Méthodes	13

5.4	Elaboration du plan d'audit.....	13
5.4.1	Objectifs.....	13
5.4.2	Outils / Méthodes.....	14
5.5	Elaborer les grilles d'entretiens	15
5.5.1	Objectifs.....	15
5.5.2	Outils / Méthodes	15
6	La conduite de l'audit	16
6.1	La réunion d'ouverture	16
6.1.1	Objectifs.....	16
6.1.2	Outils / Méthodes	16
6.2	Entretiens, visites et revues de documents	17
6.2.1	La conduite des entretiens	17
6.2.2	Visites et revues de documents	20
6.3	Coordination entre auditeurs et avec le commanditaire de l'audit.....	21
6.4	Coordination avec l'audité.....	21
6.5	Consolidation et rédaction des constats	21
6.5.1	Consolidation des constats :.....	22
6.6	Rédaction des constats :.....	22
6.6.1	Classification des constats :.....	23
7	La clôture de l'audit	24
7.1	Objectifs.....	24
7.2	Outils / Méthodes	25
7.3	Rapport d'audit	25
7.3.1	Structure du rapport	25
7.3.2	Proposition au chef du service DSACH du domaine concerné	26
7.3.3	Envoi du rapport d'audit	26
7.3.4	Outils / Méthodes.....	26
8	Annexe 1 : Exemple de Fiche d'audit	27
9	Annexe 2 : Exemple de rapport d'audit	32

1 Introduction

1.1 Objet du document

Ce guide s'adresse aux inspecteurs de surveillance de la DSACH en charge de la réalisation d'audits dans le cadre de leurs missions d'homologation, de certification et de surveillance.

Il est axé sur la présentation des techniques d'audit. Il n'intègre à ce titre aucun élément d'interprétation ou de mise en œuvre de la réglementation applicable dans les divers domaines surveillés par la DSACH. Il est de ce point de vue à compléter par les aides à l'auditeur existantes pour les différents domaines techniques.

Il ambitionne de fournir une aide méthodologique simple aux inspecteurs de surveillance de la DSACH et de favoriser l'homogénéisation des pratiques d'audit au sein des domaines techniques.

Ce guide est structuré autour des étapes de l'audit. Il cherche à mettre en avant les objectifs, les directives et les grands principes méthodologiques associés à chacune d'elles. Il se veut également un recueil de bonnes pratiques à l'attention des auditeurs, et présente quelques-uns des écueils les plus fréquents à éviter. Il inclut enfin quelques listes de contrôles qui, sous réserve d'être adaptées au contexte spécifique de chaque audit, constituent un aide-mémoire à la réalisation de certaines étapes et activités clés du processus d'audit.

L'application de cette méthode doit rester flexible et les auditeurs devront adapter les outils et leurs pratiques en fonction des procédures des différents domaines techniques, des dispositions et des objectifs, mais également de la taille, de la nature et de la complexité des organismes audités.

1.2 L'audit est une démarche standardisée

Un audit est un « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ».

Il s'agit d'une activité d'évaluation dont la réalisation repose sur des principes méthodologiques et des techniques standardisées, ainsi que sur des règles de comportement et de déontologie.

Sa finalité est notamment de répondre aux objectifs suivants :

- Vérifier la conformité d'un opérateur aux exigences du référentiel qui lui sont applicables ;
- Vérifier si les dispositions organisationnelles (rôles et responsabilités) et opérationnelles (Manex, procédures, consignes...) sont définies, documentées, connues, comprises et appliquées ;
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs définis ;
- Identifier des pistes d'améliorations ;
- Conforter les bonnes pratiques pour encourager leur capitalisation.

Pour autant, l'audit n'est pas une science exacte. Il se déroule, à l'issue d'une revue documentaire plus ou moins importante, sur la base d'entretiens courts avec un échantillon de personnes, ainsi que sur la base d'observations de situations et de compléments de revues documentaires également

échantillonnées. Il demande une pratique et une expérience importante.

1.3 L'audit dans le contexte des métiers de la DSACH et de la surveillance

Les audits sont l'un des outils de la DSACH pour assurer ses missions d'homologation, de certification et de supervision de tous les acteurs de l'aviation civile en matière de sécurité.

Ils portent notamment sur :

- Les entreprises (compagnies aériennes, organismes de maintenance, organismes de formation, prestataires de services de navigation aérienne, exploitants d'aérodromes etc.) ;
- Les personnels (personnels navigants, mécaniciens, contrôleurs de la circulation aérienne, pompiers d'aérodromes, etc.) ;
- Les matériels (aéronefs, pièces, équipements embarqués, balisage aéroportuaire, équipements de communication, de navigation et de surveillance, équipements de lutte contre l'incendie ou de lutte aviaire, etc.) ;
- Et les systèmes de management associés aux activités des diverses entreprises : systèmes qualité, de gestion, de gestion de la sécurité, de sécurité informatique, etc.

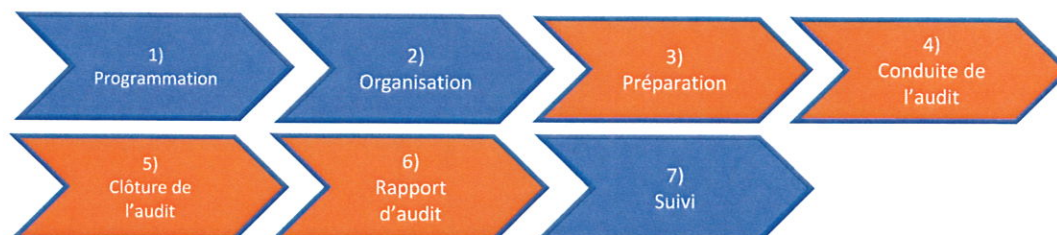
Les principes de la surveillance de la sécurité ont longtemps consisté en une vérification de la conformité réglementaire. Ils ont permis et permettent encore d'asseoir les bases d'une mise en œuvre solide et homogène des normes. Ce type de surveillance est aujourd'hui en cours d'évolution, à mesure que les systèmes de gestion de la sécurité (SGS) des opérateurs montent en maturité, vers une surveillance basée sur les risques et l'évaluation de la performance sécurité.

Les règlements applicables par les opérateurs en matière de mise en œuvre de SGS leur transfèrent le soin de définir leur politique de sécurité et l'organisation adaptée, d'identifier, de corriger et de maîtriser dans le temps les risques associés à leur activité, d'analyser les événements de sécurité et de promouvoir les enseignements associés. Ils sous-entendent la mise en place d'une gestion formalisée, explicite, systématique et proactive de la sécurité permettant de définir puis de garantir un niveau acceptable de sécurité constant à l'ensemble de leurs usagers.

Dans ce cadre, les audits de l'autorité doivent être adaptés pour revêtir un réel caractère de complémentarité aux processus de vérification mis en place en interne par les opérateurs. Il s'agit alors de dépasser la seule vérification de conformité réglementaire et de permettre à l'audit d'améliorer la performance sécurité de son domaine, de réduire les risques liés à ses activités. Ce type d'audit doit rendre la surveillance plus pertinente pour les opérateurs, et plus efficace car ciblée sur les points clés posant problème.

2 Les grandes étapes de l'audit

Un processus d'audit se déroule en sept grandes phases qui sont : la programmation, l'organisation, la préparation, la conduite de l'audit, la clôture de l'audit, la rédaction et l'envoi du rapport d'audit, ainsi que le suivi de l'audit. Seules les étapes 3 à 6 du processus décrit ci-dessous seront développées dans le présent guide.



2.1 La programmation des audits

Les règlements demandent de manière générale à ce que le respect des exigences applicables à un opérateur donné soit vérifié, par l'autorité de surveillance, dans une période définie.

Selon les domaines et les méthodes développées par les domaines techniques, des approches différentes sont appliquées : réalisation d'audits complets des exigences à des fréquences déterminées, ou réalisation d'audits partiels tout au long d'un cycle de surveillance. A cette étape de planification correspond notamment la détermination des périmètres d'audit, des dates ou des périodes de réalisation des audits (plan de surveillance), et l'affectation des ressources associées (les auditeurs).

2.2 L'organisation de l'audit

L'organisation est une activité qui incombe principalement au responsable de mission d'audit (RMA). Elle est constituée d'aspects logistiques et administratifs (Choix hébergement si nécessaire, transport local, etc.), de coordination avec l'organisme audité (confirmation des dates de l'audit, besoins logistiques, etc.) ainsi qu'avec les membres de l'équipe d'audit. Au cours de cette phase, le RMA doit notamment demander les documents nécessaires à la préparation de l'audit : Documents cadres, Questionnaire préalable d'audit (QPA)...

2.3 La préparation :

Un audit est une activité qui ne doit pas être improvisée et qui demande une préparation. La préparation va commencer par une analyse de la documentation de l'opérateur audité (procédures, manuels, etc...), notamment basée sur la confrontation de cette dernière au référentiel applicable. Les résultats de cette revue documentaire vont conduire à l'élaboration d'une stratégie d'audit, à l'établissement d'un plan d'audit, ainsi qu'à la construction de grilles d'entretien.

2.4 La conduite de l'audit :

C'est la phase pratique de la mission. Elle est constituée de la réunion d'ouverture, d'entretiens, de plages d'observations et d'analyses documentaires, de débriefings internes à l'équipe d'audit ainsi qu'avec les audités, de réunions de travail internes à l'équipe d'audit.

2.5 La clôture de l'audit

En fin de mission, l'équipe d'audit doit rendre compte de son travail et de ses conclusions. Les constats relevés (les écarts non classifiés), les observations diverses ou les points forts, sont tout d'abord présentés aux audités au cours d'une réunion de clôture.

2.6 La rédaction du rapport d'audit

Selon un délai prévu dans la méthodologie de chaque domaine technique, un projet de rapport d'audit contenant les conclusions de l'audit est ensuite transmis au commanditaire de l'audit. Ce rapport formalise les constats de l'audit présentés en réunion de clôture. Les constats font ensuite l'objet d'une revue afin d'assurer une harmonisation de leur rédaction et de leur classification. Le rapport est enfin communiqué aux audités, accompagné le cas échéant d'une demande de plan d'actions correctives (PAC).

2.7 Le suivi de l'audit

L'analyse du plan d'action corrective (PAC) fourni par l'organisme audité permet de déterminer si ce dernier peut être accepté (ou non) par la DSACH.

Si le dossier n'est pas considéré comme acceptable, des échanges entre l'organisme audité et la DSACH sont établis jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé entre les deux parties.

Après acceptation du Plan d'Action Corrective, la DSACH s'assure que les échéances du PAC sont bien respectées par l'organisme audité.

3 Les acteurs de l'audit : Rôles et responsabilités

3.1 Le commanditaire de l'audit

Le commanditaire de l'audit (un service de la DSACH) nomme un responsable de mission d'audit (RMA) et lui assigne un mandat. L'audit se déroule ensuite sous son entière responsabilité. Le RMA communique régulièrement avec le commanditaire afin de s'assurer du respect du mandat d'audit et de l'informer de toute difficulté rencontrée.

Suite à l'émission du rapport de l'audit c'est le commanditaire qui pilote les activités de suivi de l'audit. Le commanditaire ne transfère aucune responsabilité décisionnelle à l'équipe d'audit quant aux décisions à prendre lors du constat d'un écart majeur.

3.2 Le responsable de mission d'audit (RMA)

Il est le responsable ultime du bon déroulement de l'audit, depuis sa préparation jusqu'à la remise du rapport au commanditaire de l'audit. En plus de ses attributions d'auditeur, il a la responsabilité de :

- s'assurer du respect du mandat d'audit ;
- organiser la préparation de l'audit ;
- communiquer régulièrement avec le commanditaire de l'audit ;
- communiquer de façon transparente avec l'organisme audité ;
- organiser les activités d'audit sur site ;
- coordonner le travail de l'équipe d'audit ;
- veiller à l'encadrement des auditeurs en formation et/ou des observateurs, le cas échéant ;
- mener les réunions d'ouverture et de clôture sur site ;
- endosser le contenu du rapport d'audit et le transmettre au commanditaire.

3.3 L'auditeur

Sous la responsabilité d'un RMA, chaque auditeur est responsable de :

- respecter le code de déontologie ;
- contribuer au respect du mandat d'audit ;
- préparer l'audit pour les activités qui le concernent ;
- mettre en œuvre les orientations fixées par le responsable d'audit ;
- mener des entretiens dans le cadre prédéfini de l'audit ;
- documenter ses résultats et rendre compte de façon transparente au RMA ;

- contribuer à la rédaction du rapport d'audit sous la direction du RMA.

Un auditeur en formation dispose des mêmes prérogatives mais se doit d'être accompagné par un auditeur qualifié.

3.4 L'observateur

En fonction des dispositions prévues par le commanditaire, un ou plusieurs observateurs peuvent être amenés à se joindre aux auditeurs, sous la responsabilité du RMA. Il convient qu'ils assistent au déroulement des activités mais ne doivent en aucun cas interférer ou s'ingérer dans la réalisation de l'audit. Ils peuvent participer et s'exprimer lors des réunions internes de l'équipe d'audit.

4 Règles de comportement et de déontologie des auditeurs

L'audit est une activité qui doit présenter exclusivement un caractère de professionnalisme.

Un audit est souvent présenté comme un moment privilégié de recul permettant l'amélioration du système audité, un regard extérieur s'inscrivant dans une démarche positive d'amélioration. Il peut cependant être perçu comme intrusif voire négatif pour l'audité. Au-delà des techniques et méthodes d'audit, la question du comportement est dès lors fondamentale. La qualité des rapports entre audités et auditeurs est indispensable à l'efficacité de l'audit. Cette dernière est notamment assurée par le développement de qualités personnelles adaptées ainsi que par le respect de règles de comportement et de déontologie qui vont fonder le professionnalisme des auditeurs.

Qualités personnelles attendues :

- Intégrité ;
- Objectivité ;
- Humilité ;
- Ecoute ;
- Sens de l'observation ;
- Empathie ;
- Ténacité ;
- Rigueur ;
- Autonomie ;
- Discrétion ;
- Ouverture d'esprit ;
- Diplomatie ;
- Polyvalence ;
- Capacité décisionnelle.

Déontologie :

- Dignité ;
- Impartialité et objectivité ;
- Neutralité et laïcité ;
- Probité et intégrité ;
- Secret professionnel, discrétion, devoir de réserve et protection des données ;
- Prévention du conflit d'intérêt.

Règles clés de comportement de l'auditeur :

- Mettre tout en œuvre pour que l'audit se déroule dans un climat de confiance ;
- Ne pas interférer dans l'organisation, ne pas gêner l'exploitation ;
- Ne pas mener de tests (chercher à piéger) ou d'inspections hors du cadre de l'audit
- Ne pas porter d'appréciation sur les personnes impliquées dans l'audit, ne pas les remettre en cause ;
- Ne pas générer de conflits, ne pas prendre parti dans les conflits existants au sein de l'organisme audité ;
- Ne pas user de sa position d'agent de l'autorité ;
- Ne pas ajouter une pression sur l'audit en adoptant une attitude fermée ou inquisitrice ;
- Respecter les horaires.

5 La préparation de l'audit

5.1 Objectifs

La préparation d'un audit est une des étapes clés de la réussite de la mission. Dans cette étape, le RMA est en charge de la récupération de l'ensemble des documents concernant le référentiel de l'audit.

Il s'agit de :

- Comprendre le système de gestion / l'opérateur à auditer et établir le champ d'audit : quelles entités / personnes à auditer ?
- Réaliser une évaluation préalable du système de gestion / du respect des exigences applicables à un opérateur considéré ;
- Faire émerger des pistes d'audit ;
- Définir un plan d'audit ;
- Créer et structurer des grilles d'entretiens.

Dans le cadre de cette préparation, l'équipe d'audit se procure :

- Les résultats des audits antérieurs disponibles dans les rapports d'audits ;
- Toute information concernant le prestataire provenant d'autres services de la DSACH ;
- La liste des changements notifiés s'il y a lieu) ;
- La liste des événements de sécurité notifiés.

Une stratégie d'audit est alors mise en place. Sur la base des documents reçus, un travail de revue documentaire est réalisé. Ce dernier va conduire à une première évaluation de la conformité du système de gestion / de l'opérateur audité. Ses résultats vont contribuer à la définition d'un plan d'audit, à faire émerger des pistes d'audit et à l'élaboration de grilles d'entretiens.

Les étapes décrites aux 5.2 et 5.3 ci-dessous peuvent se dérouler en parallèle sur une même phase de temps.

5.2 Elaboration de la stratégie d'audit

5.2.1 Objectifs

Il s'agit de planifier et d'organiser le déroulement des activités d'audit.

Par « stratégie d'audit », il faut entendre une méthode logique de travail destinée à :

- Comprendre l'organisation et les différentes responsabilités au sein de l'organisme audité : quelles preuves à récupérer auprès de quelles entités ?
- Organiser l'échantillonnage en s'assurant de la couverture suffisante du champs d'audit ;
- Répartir les tâches au sein de l'équipe d'audit.

5.2.2 Outils / Méthodes

La stratégie peut se structurer au travers d'un certain nombre d'outils, parmi lesquels figurent notamment :

- un plan d'action : qui décrit chronologiquement et pour les différentes entités auditées, les agents qu'il conviendrait de rencontrer, le type de preuves qu'ils sont susceptibles de fournir ainsi que le temps nécessaire pour mener l'évaluation ;
- un planning d'organisation de la préparation de l'audit (coordination des auditeurs).

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Déclenchement trop tardif de la préparation de l'audit (1 ^{er} contact, revue documentaire)	<ul style="list-style-type: none">- Organiser et planifier le plus tôt possible la préparation de l'audit- Demander au plus tôt les documents à l'organisme- Demander des documents complets (document principal et annexes)
Manque de temps pour préparer l'audit	<ul style="list-style-type: none">- Dégager suffisamment de temps dans son agenda pour préparer l'audit- Planifier des réunions de coordination des auditeurs.

5.3 Revue documentaire

5.3.1 Objectifs

Il s'agit de prendre connaissance des données relatives à l'opérateur afin de définir le plan d'audit et de développer les grilles d'entretien.

Sur la base des documents transmis, la revue documentaire doit notamment permettre de :

- S'imprégner des activités et des processus qui seront évalués sur site ;
- Identifier le besoin éventuel d'une visite préalable du ou des site(s), ainsi que celui d'une réunion préalable avec le point de contact de l'organisme afin d'avoir une présentation de l'organisation et des activités de l'organisme ;
- Identifier les services/personnes à auditer ;
- De traiter les difficultés logistiques potentielles ;

- Planifier et coordonner le travail des différents membres de l'équipe d'audit ;
- Vérifier l'adéquation de la documentation transmise aux exigences applicables ;
- Identifier des pistes d'audit qui seront analysées sur site ;
- Identifier les documents complémentaires qu'il conviendra d'analyser sur site ;
- Identifier des constats potentiels qui seront consolidés sur site.

L'étape de revue documentaire couvre également les éléments relatifs à la surveillance passée de l'opérateur.

5.3.2 Outils / Méthodes

Il s'agit de structurer la prise de note.

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Prise de note inefficace : Ne plus savoir dans quel document des questions se sont posées au cours de la revue documentaire, ne plus retrouver la référence précise, etc.	Structurer la prise de note pour permettre d'identifier précisément les références des documents et des § sur lesquels des questions se posent, de retrouver les preuves à vérifier etc.

5.4 Elaboration du plan d'audit

5.4.1 Objectifs

Il s'agit de préciser l'organisation logistique de l'audit

A cette étape du processus, le RMA établit un plan d'audit. Le plan d'audit est un support destiné à cadrer le déroulement des activités d'audit sur site (entretiens, visites, observations). Son contenu doit être adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer. La réalisation du plan d'audit est un exercice difficile qui nécessite de se projeter dans le contexte de l'organisme audité. Sa pertinence est indispensable à la qualité des investigations.

Le plan d'audit est établi en tenant compte des objectifs, du périmètre, du référentiel et de la stratégie d'audit, et précise :

- les entités fonctionnelles et/ou organisationnelles à rencontrer ;
- les horaires et durées prévisionnels des activités d'audit (entretiens, observations, revues documentaires) ;
- les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit ;
- les ressources nécessaires au bon déroulement de l'audit (ex : salles pour les réunions formelles et réunions d'équipe) ;
- les éléments logistiques pertinents pour l'audit, exemple : heures d'arrivée et de départ de chaque site, repas, transferts intersites.

Il est coordonné avec l'organisme audité afin de prendre les dispositions logistiques nécessaires et de garantir la disponibilité des agents susceptibles d'être interviewés. Il convient d'organiser des entretiens avec des personnes de niveaux et de fonctions appropriés.

A cet égard, une fiche d'audit (un exemple de fiche d'audit figure en annexe 1) est adressée au

responsable de l'organisme audité. Cette fiche d'audit contient :

- Les thèmes de la réglementation audités ;
- Le planning d'audit (horaires et les fonctions auditées).

Par suite, sur demande et en concertation avec le/la responsable du service audité, le planning d'audit peut être ajusté et réactualisé en fonction des disponibilités des agents de l'organisme audité.

5.4.2 Outils / Méthodes

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Absence de personnes clés pendant l'audit	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier le plus tôt possible les personnes susceptibles d'être auditées et en informer l'organisme. - S'il est indiqué aux auditeurs qu'il n'est pas pertinent d'interviewer une personne en particulier, le RMA doit vérifier cette information - Transmettre suffisamment tôt le plan d'audit pour confirmer leur présence.
Mauvaise répartition du temps sur les entretiens Difficultés à obtenir toutes les informations et toutes les preuves nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrer le temps passé dans les différentes entités auditées tout en respectant le mandat et le champ d'audit - Cibler les personnes clés/ressources et adapter le créneau d'entretien en fonction des sujets à aborder / des items à vérifier / et de leur importance
Manque de temps consacré à la coordination de l'équipe d'audit au cours de la mission (recouper les informations, analyser la documentation)	<p>Aménager son temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> - entre les entretiens pour l'analyse des documents - pour les déplacements entre 2 RDV, notamment pour les transports entre site - prévoir des briefings internes réguliers
Manque de temps pour réajuster le cas échéant les priorités d'audit et conduire des investigations complémentaires	<p>Prévoir des plages libres en fin d'audit pour organiser au besoin des entretiens complémentaires ou pour conduire des observations supplémentaires</p>
Manque de coordination avec l'audité sur les constats réalisés	<p>Prévoir des plages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour débriefer avec les audités en fin d'entretien, - pour rendre compte régulièrement de l'avancement de l'audit à la direction de l'organisme - et clarifier éventuellement certains points

5.5 Elaborer les grilles d'entretiens

5.5.1 Objectifs

Il s'agit de structurer les entretiens, d'organiser efficacement la prise de note, de favoriser l'enregistrement des informations et de consigner les éléments de preuves.

Une grille d'entretien est un document de travail. C'est un support élaboré par l'auditeur afin de lui permettre de s'assurer que tous les aspects liés aux objectifs, au périmètre et au référentiel sont évalués lors de l'entretien. Une grille est établie pour chaque entretien.

Elle se compose d'un ensemble cohérent de points de contrôles qui peuvent se présenter sous la forme de thèmes, de mots-clés, de questions de haut niveau ou de questions de bas niveau et se rapporter à :

- une ou plusieurs exigences
- une ou plusieurs entités
- un ou plusieurs processus
- un ou plusieurs documents ou enregistrements identifiés lors de la revue documentaire
- une ou plusieurs pistes d'audit

La grille permet également d'identifier les faits, documents ou enregistrements à recueillir.

5.5.2 Outils / Méthodes

- Grilles d'entretiens

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Trop de questions	Affecter un niveau de priorité aux différentes questions pour ne pas se perdre entre les questions importantes et les autres
Questions trop longues ou trop compliquées	Pour chaque thème audité, être en mesure de : <ul style="list-style-type: none">- sélectionner un échantillon de questions de haut niveau- élaborer des questions de bas niveau sur : les responsabilités de l'audité, les documents préalablement identifiés (procédure, manuel...), les enregistrements auxquels l'audité contribue (CR, FNE, rapport...), des éléments factuels récents (événement, action, changement...)
Difficultés à se retrouver dans ses notes ...	Elaborer une grille d'entretien pragmatique comportant des rubriques permettant notamment : <ul style="list-style-type: none">- d'enregistrer le nom et la fonction de la personne auditée- de prendre des notes / organiser la prise de note- de noter les documents consultés/les preuves d'audit récoltées- les documents complémentaires devant éventuellement être fournis ultérieurement par l'audité.

6 La conduite de l'audit

Il s'agit :

- D'animer une réunion d'ouverture ;
- De mener un audit sur site ;
- De mener des entretiens sur site, savoir utiliser des techniques de communication et de questionnement ;
- D'obtenir et évaluer des preuves d'audit ;
- De rédiger des constats d'audit.

6.1 La réunion d'ouverture

6.1.1 Objectifs

La réunion d'ouverture est pilotée par le RMA. Elle marque le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle revêt un aspect formel. Elle a pour objectif principal de présenter auditeurs et audités, de rappeler la méthodologie et les principes de l'audit ainsi que le référentiel applicable, et de confirmer le planning d'audit.

C'est également une étape importante de l'audit en termes de communication dans la mesure où il s'agit de la première rencontre entre l'équipe d'audit et les audités. Il importe dès lors de laisser une bonne première impression aux audités, d'asseoir le respect et la crédibilité professionnelle de l'équipe, mais également d'instaurer un climat de confiance.

Il convient de tenir cette réunion avec un représentant de la direction de l'organisme audité qui sera en mesure de prendre en considération les objectifs de l'audit et d'explicitier les contraintes liées au fonctionnement de l'organisme. Dans un but d'optimiser la durée et l'efficacité des entretiens individuels il est également recommandé de suggérer à l'organisme audité d'inviter l'ensemble des agents susceptibles d'être concernés par l'audit. Ainsi lors des entretiens, il n'y aura pas lieu de présenter à nouveau le cadre général de l'audit à chaque agent.

6.1.2 Outils / Méthodes

Check list Réunion d'ouverture & ordre du jour type

Check-List pour réunion d'ouverture – Ordre
Points qu'il convient d'aborder en réunion d'ouverture :
<input type="checkbox"/> Remercier l'organisme et les personnes auditées pour leurs temps, l'aide matérielle et logistique, ainsi que pour l'accueil des auditeurs
<input type="checkbox"/> Présentations des auditeurs et des audités (tour de table)
<input type="checkbox"/> Rappel sur le cadre général de l'audit et rôle vis-à-vis du commanditaire
<input type="checkbox"/> Rappel du référentiel réglementaire et des thèmes d'audit
<input type="checkbox"/> Rappel sur la méthodologie d'audit
<input type="checkbox"/> Information sur le plan d'audit et confirmation de ce dernier avec les audités (lieu des entretiens, points de rencontre, salle). Précisions sur les points éventuellement restés indéfinis
<input type="checkbox"/> Information sur le déroulement des entretiens. Rappel sur la position des observateurs éventuels.
<input type="checkbox"/> Information sur les clauses de confidentialité et la déontologie des auditeurs
<input type="checkbox"/> Réponses aux éventuelles questions des audités
<input type="checkbox"/> Validation des aspects logistiques (titre de circulation, transports, salle de réunion...)
<input type="checkbox"/> Rendez-vous pour la réunion de clôture
<input type="checkbox"/> Remerciements

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Réunion peu fluide RMA stressé	Préparation d'un support par le RMA (note, présentations PowerPoint...)

6.2 Entretiens, visites et revues de documents

Il s'agit d'évaluer la conformité de l'organisme audité et recueillir des éléments factuels pour élaborer des constats d'audit ou des éléments de nature à démontrer la conformité de l'organisme audité au référentiel applicable.

La recherche des preuves d'audit par échantillonnage repose sur la revue de documents, l'observation des activités et sur un ensemble d'entretiens conduits auprès des agents de l'organisme audité responsables ou bénéficiaires des processus évalués.

6.2.1 La conduite des entretiens

6.2.1.1 Objectifs

Il s'agit de :

- Structurer un entretien d'audit ;
- Recueillir des éléments factuels pour élaborer les constats d'audit.

Avant de se lancer dans l'investigation sur les pistes d'audit identifiées au cours de la préparation et de suivre la fiche d'entretien, il convient d'assurer une présentation mutuelle rapide, un bref rappel des objectifs de l'audit, de la méthodologie, et des thèmes qui seront abordés.

Les personnes interviewées sont souvent stressées, cela peut aussi être le cas de l'auditeur, cependant l'auditeur se doit de :

- veiller à ce que l'entretien se déroule dans un esprit détendu et dans un climat de confiance ;
- respecter les horaires établis dans le plan d'audit ;
- utiliser les techniques appropriées de communication et de questionnement (cf. § ci-après) ;
- veiller à rester objectif et à éviter tout positionnement ou parti pris ;
- ne pas ajouter une pression en adoptant une attitude fermée ou inquisitrice.

Lorsque l'entretien est conduit par plusieurs auditeurs, les rôles respectifs de chacun d'eux doivent avoir été définis à l'avance pour assurer un déroulement efficace de l'entretien et doivent être respectés (exemple pour une équipe de deux auditeurs, l'un des deux questionne l'audité tandis que l'autre prend des notes).

Les entretiens, menés individuellement, et sur le lieu de travail habituel de la personne lorsque c'est possible, doivent permettre d'explicitier les documents, les enregistrements et tout élément factuel démontrant la mise en œuvre des exigences considérées.

6.2.1.2 Communication et questionnement :

Pour recueillir les preuves d'audit, l'auditeur mène un questionnement structuré en utilisant de façon appropriée les différents types de questions à sa disposition :

Question ouverte	Elle laisse le champ libre à l'interlocuteur pour structurer sa réponse et permet de recueillir des opinions, des explications ou des suggestions. <i>Exemple : Comment est structurée votre documentation opérationnelle ?</i>
Question fermée	Elle limite le champ de réponse (oui/non) et permet d'obtenir une réponse brève et factuelle (qui ? quand ? où ? combien ?) <i>Exemple : Avez-vous validé le document XXX</i>
Question neutre	Elle ne cherche pas à influencer par avance le contenu de la réponse. <i>Exemple : Le document XXX doit-il être validé ?</i>
Question portant sur les faits	Elle permet à l'audité d'expliquer la situation et les stratégies retenues par l'entité pour l'analyse.

Il convient d'éviter autant que possible les types de questions suivants :

Question à tiroir	Série de questions en cascade qui crée la confusion avec pour effet de conduire l'interlocuteur à ne répondre qu'à la dernière question, ou à celle qui lui convient en escamotant les autres
Question orientée	Question qui cherche à influencer par avance le contenu de la réponse. <i>Exemple : le document XXX ne doit-il pas être validé ?</i>
Question portant sur des opinions	Ce type de question apporte un éclairage sur le ressenti de l'interlocuteur mais n'apporte rien de tangible à l'auditeur.

Plusieurs techniques existent pour dérouler un entretien, les deux principales étant :

- la technique de l'entonnoir :
 - l'auditeur commence avec des questions ouvertes très larges (qui ? quoi ? comment ? Où ? ...).
 - Il poursuit avec des questions de précision (combien ?)
 - Il termine avec des questions fermées pour conclure à propos de la conformité (ou pas).
- La technique de la pelote de laine : Il s'agit de partir d'un exemple concret pour suivre le déroulement complet d'un processus et comprendre son fonctionnement.

Dans tous les cas, l'auditeur doit utiliser l'écoute active :

- faire attention aux propos de l'audité
- rebondir sur ses propos : exemples

Si l'audité dit :		L'auditeur répond
En général ...		Et en particulier ?
Globalement ...		Et dans le détail ?
En principe ...		Et dans la réalité ?
Théoriquement ...		Et dans la pratique ?
Beaucoup, peu, parfois, souvent ...		Combien exactement ?
Dans certains cas ...		Dans quels cas ?
Pour les sujets importants		Sujets importants, c'est-à-dire ?

Il s'agit de **reformuler** de manière à :

- clarifier des propos,
- s'assurer que l'on a bien compris,
- attirer l'attention des audités sur les points d'accord ou de désaccord,
- aider un audité à continuer d'exposer son point de vue ou d'aller plus loin dans une réponse.

3 types de reformulation	
Reformulation « résumé »	Mini synthèse et rassemblement d'éléments éparpillés pour vérifier la compréhension
Reformulation « déduction »	Explicite ce qui n'a pas été exprimé en vue de vérifier une hypothèse « Par exemple : « si je comprends bien ... »
Reformulation « �cho »	Reprend un mot clé pour en préciser le sens

6.2.1.3 Recueil des preuves

L'audit devant reposer sur des éléments factuels, il est essentiel de s'appuyer sur des preuves. Celles-ci peuvent être des documents/enregistrements (comptes rendus de réunion, tableaux de suivi, mail, etc.), des pratiques (démonstrations, tests) ou des réponses des audités. Afin d'obtenir ces éléments de preuves, il ne faut pas hésiter à demander des copies des documents ( ventuellement sur support informatique voire transmis par Mail, à consulter des classeurs (choix aléatoires, échantillonnage). Les informations recueillies seront enregistrées par les auditeurs et considérées comme des preuves d'audit dès lors qu'elles auront été vérifiées auprès de la personne référente pour l'activité ou le domaine concerné.

6.2.1.4 Synthèse des constats

A la fin de l'entretien, il convient de faire une synthèse des constats (ou a minima des points marquants) relevés. Ceci permet d'obtenir « l'accord » de l'audité et de valider le constat. En cas d'incompréhension, cela permet de lever les ambiguités.

6.2.1.5 Outils / Méthodes

Check list des étapes de l'entretien

Check-List des étapes de l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Saluer la personne auditée <input type="checkbox"/> Se présenter brièvement <input type="checkbox"/> Rappels sur le contexte de l'audit (très bref, sauf si la personne n'était pas présente à la réunion d'ouverture) <input type="checkbox"/> Présenter très brièvement le plan de l'entretien <input type="checkbox"/> Recueillir des faits en rapport avec les objectifs et le champ de l'audit <input type="checkbox"/> Vérifier les faits et recueillir les preuves associées <input type="checkbox"/> Noter les faits établis et enregistrer les références des preuves associées <input type="checkbox"/> Faire une synthèse partielle avec les constats potentiels <input type="checkbox"/> Remercier la personne auditée avant de la quitter

6.2.2 Visites et revues de documents

Lors des visites d'installations (salles techniques, salles d'opérations, il convient que l'équipe d'audit soit accompagnée par un guide qui se portera garant du respect des consignes, notamment de Sécurité, en vigueur dans l'organisme.

Il est fréquent, lors des entretiens, de ne pas pouvoir consulter ou analyser l'ensemble des documents pertinents pour l'audit pendant la durée considérée. Lorsqu'un document n'est pas disponible, il convient de s'accorder avec la personne auditée d'une échéance de mise à disposition du document avant la fin de l'audit sur site. L'analyse différée de documents sera réalisée sur place par les auditeurs lors de créneaux horaires qu'il convient d'identifier dès l'élaboration du plan d'audit.

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Entretien à rallonge parce que mal préparés Se laisser déborder et ne pas avoir le temps d'aborder tous les sujets identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir ses objectifs en cours d'entretien - Cibler les points clefs sur lequel il est impératif d'obtenir des informations - Etre respectueux des temps d'entretien définis. - Proposer de programmer un nouveau rendez-vous si des questions complémentaires importantes sont restées sans réponse. (Dans ce cas, un accord formel du représentant de l'organisme audité est nécessaire)
Interrogatoires avec des questions en rafale par manque de temps	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la check-list d'entretien - Partage des tâches entre auditeurs
Document introuvable a posteriori car référence non notée	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement systématique des preuves avant de changer de sujet ou thématique - Partage des tâches entre auditeurs (un des auditeurs dédiés à l'enregistrement des constats et preuves)
Impossibilité de statuer sur la conformité	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la check-list d'entretien - Technique de communication/questionnement

6.3 Coordination entre auditeurs et avec le commanditaire de l'audit

Il convient de prévoir dans le plan d'audit des créneaux horaires réservés à la coordination de l'équipe d'audit. Ces réunions internes sont notamment destinées à :

- analyser les preuves d'audit recueillies et consolider les constats en tant que de besoin ;
- échanger les informations transverses dans le cas d'entretiens menés en parallèle ;
- réviser en tant que de besoin le plan d'audit en fonction des entretiens et des observations effectivement réalisés ;
- faire le point sur l'avancement de l'évaluation, les différentes pistes d'audits, et réviser la stratégie si nécessaire ;
- expliciter toute autre difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du plan d'audit.

Ce temps de coordination peut également permettre à l'équipe d'audit si besoin de faire appel à un expert extérieur à l'audit pour analyser et évaluer certaines preuves d'audit. En fonction des Services Techniques, un point de contact est identifié pour rester en support extérieur pendant toute la durée de l'audit.

Lorsqu'il apparaît pendant l'audit que tout ou partie des objectifs ne pourra pas être atteint, le RMA informe le commanditaire de l'audit. Ce dernier décide des mesures adéquates qui peuvent comprendre la révision du mandat ou l'arrêt de l'audit. Il en est de même lorsqu'un dysfonctionnement remettant en cause la sécurité de manière immédiate est constaté par l'équipe d'audit. Cette situation est communiquée sans délai au commanditaire de l'audit. Ce dernier décide des actions immédiates à mettre en œuvre en coordination avec le RMA.

6.4 Coordination avec l'audité

Il s'agit d'informer régulièrement les audités du déroulement de l'audit et des constats pour :

- Etablir un consensus sur les constats avant la réunion de clôture
- Désamorcer les conflits éventuels

Des points de débriefing et de discussion réguliers sont organisés tout au long de l'audit avec un représentant de l'organisme, agissant en tant que point focal pour l'audit, afin de :

- Présenter de façon transparente et consolider les constats potentiels établis ;
- Faire le point sur l'avancement de l'audit et adapter le plan d'audit si nécessaire ;
- Traiter de toute autre difficulté soulevée pendant l'audit.

Cette communication permet en particulier à l'organisme :

- D'apporter des éléments complémentaires permettant aux auditeurs de préciser les constats potentiels ;
- D'initier l'analyse d'un constat potentiel et d'être en mesure de proposer une action corrective pertinente pendant l'audit sur site.

6.5 Consolidation et rédaction des constats

Les preuves d'audit sont analysées et évaluées au regard du référentiel applicable tout au long de l'audit. Les résultats de cette évaluation sont les « constats d'audit ».

6.5.1 Consolidation des constats :

Pour restituer formellement et précisément une situation constatée, il s'agit notamment de :

- Disposer de faits formellement établis avec l'organisme audité ;
- Identifier précisément les preuves associées ;
- Identifier précisément l'exigence concernée ;
- Evaluer globalement la situation constatée vis-à-vis de l'exigence.

Sauf dans les cas triviaux de non mise en œuvre flagrante d'une exigence, l'analyse de l'équipe d'audit doit permettre de résoudre toutes les questions liées à l'interprétation des preuves recueillies et des exigences considérées avant de présenter le constat à l'audit.

Les questions suivantes peuvent être gardées à l'esprit pour construire et valider un constat :

- Quelles sont les exigences mises en défaut ?
- Quelle est la situation observée ?
- Quels sont les faits établis et validés ?
- De quelles preuves dispose-t-on ? Fiabilité des sources ?
- Le lien entre les exigences et la situation observée est-il explicite ?
- Le constat est-il pertinent vis-à-vis des attentes sur l'amélioration de la sécurité ?
- Quelle réponse peut faire l'organisme audité ?
- L'équipe d'audit et le RMA sont-ils convaincus par le constat ?

6.6 Rédaction des constats :

La rédaction des constats revêt une importance fondamentale pour la bonne compréhension des audits et la mise en place des actions correctives appropriées. Une attention particulière doit être apportée sur le vocabulaire utilisé et les tournures de phrases employées.

Un constat doit :

- Identifier précisément la problématique ;
- Etre rédigé de manière à ce qu'il soit compréhensible de toute personne (y compris de personne n'ayant pas participé à l'audit) ;
- Etre factuel et indiscutable. Il s'agit de s'assurer que toutes les données relatives au constat identifié ont été appréhendées, que toutes les questions liées à l'interprétation des preuves recueillies et des exigences considérées ont été traitées ;
- Etre suffisamment précis pour faciliter le traitement ultérieur par l'organisme (analyse de cause et définition d'action(s) corrective(s)).

En revanche, un constat ne doit pas :

- Formuler une recommandation ou identifier une action corrective à mettre en œuvre ;
- Mettre en cause explicitement une personne.

En matière de rédaction, les règles suivantes doivent être observées. Un constat doit contenir les points suivants :

- Titre ;
- Exigence mise en défaut (référentiel réglementaire / référentiel interne) ;

- Problème constaté et périmètre associé ;
- Eléments factuels étayant le constat ;
- Le cas échéant, explication des risques induits par le constat.

6.6.1 Classification des constats :

- Les écarts identifiés comme majeurs (ou de niveau 1) sont les non-conformités par rapport à la réglementation en vigueur, aux conditions de délivrance du certificat (ou homologation), aux procédures et manuels de l'exploitant qui ont un impact sérieux sur la sécurité et qui doivent être résolus dans un délai court acceptable par la/le DSACH. En cas de non résolution dans les délais, l'exploitation est arrêtée, suspendue ou restreinte jusqu'à résolution finale.

- Les autres écarts identifiés (de niveau 2) sont les non-conformités par rapport à la réglementation en vigueur, aux conditions de délivrance du certificat (ou homologation), aux procédures et manuels de l'exploitant et qui ne sont pas considérés comme majeurs (ou de niveau 1). Un plan d'actions correctives de l'écart doit être acceptable pour la/le DSACH

- Observations :

Les constats sont classés en observation dans les cas suivants :

- non-respect d'une exigence qui n'est pas encore applicable ;
- non-respect de bonnes pratiques basées ou non sur le référentiel applicable.

Synthèse

Constats	Non-conformité réglementation	Non-conformité au référentiel interne	Impact sécurité
Ecart majeur	oui	oui	Immédiat et grave
Ecart			Potentiel

A ce stade de l'audit, la classification des constats n'est pas notifiée à l'organisme audité. Pour autant, l'équipe d'audit réalise une première évaluation de la criticité des constats pour être en particulier en mesure d'identifier ceux ayant un impact potentiel immédiat sur la sécurité. Pour ces derniers, le RMA consulte sans délai le commanditaire de l'audit pour décider des actions à entreprendre sans attendre la fin de l'audit.

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Constat non étouffé par des preuves factuelles	Voir ensemble des recommandations ci-dessus
Constat libellé trop superficiellement conduisant à des actions correctives superficielles	
Libellé du constat peu clair, peu précis et/ou compréhensible pour les audités	
Constat intégrant recommandation ou action corrective	
Constat incomplet transformé en observation	

7 La clôture de l'audit

7.1 Objectifs

La réunion de clôture marque la fin formelle des activités d'audit sur site. C'est une étape de l'audit souvent difficile car il s'agit de présenter les points sensibles et faibles de l'organisme, en assurant leur bonne appropriation par l'organisme audité. Elle doit faire l'objet d'une préparation scrupuleuse.

Le principe à adopter pour aborder l'exposé des conclusions d'audit est le consensus préalable : il ne devrait subsister aucun désaccord lors de cette réunion car tous les constats auront préalablement été discutés avec les audités lors des entretiens ou lors des réunions de coordination. Pour faciliter cette présentation, il convient également de faire ressortir les éléments positifs constatés lors de l'audit.

Il importe que cette réunion se limite au compte-rendu des conclusions d'audit. Il ne s'agit pas de refaire l'audit. Cette règle doit impérativement être rappelée en début de réunion : la réunion de clôture n'est pas le lieu du débat contradictoire.

L'animation de cette réunion est proposée à l'équipe d'audit par le RMA. S'il n'est pas prévu que les auditeurs interviennent, ils restent toutefois en soutien et peuvent intervenir en cas de difficulté. Ils sont notamment chargés d'avoir à disposition les preuves d'audit ainsi que le référentiel applicable.

La durée de cette réunion doit être assez courte : 30 à 45 minutes devraient suffire. Il convient de tenir cette réunion en présence d'un représentant de la direction de l'organisme, ainsi qu'avec tous les audités. Cette participation permet de s'assurer que les différents constats sont bien compris afin que l'organisme soit en mesure de définir et de mener à bien les actions correctives appropriées. Il convient à nouveau d'éviter toute forme de conseil ou de recommandation, le rôle des auditeurs se limitant à évaluer une situation ; la définition des actions correctives sera du ressort de l'organisme. L'appréciation de l'opportunité et de l'efficacité des actions correctives sera étudiée par le commanditaire de l'audit dans le cadre du suivi de l'audit.

Il convient également de rappeler à l'organisme que les constats doivent être analysés de manière à identifier et traiter leur cause profonde, et de ne pas se limiter à de simples actions curatives.

Enfin, les constats non classifiés sont remis sous forme écrite à l'organisme. Ils feront l'objet d'une revue par le commanditaire (formulation, classification) avant notification finale via le rapport d'audit.

Dans ce cadre, les constats pourront être réorganisés (groupés/scindés) ou supprimés. En revanche, seuls les constats présentés en réunion de clôture figureront dans le rapport final.

Dans le cas où un constat majeur remettant en cause la sécurité de manière immédiate est relevé, le commanditaire de l'audit doit en avoir été préalablement informé, et les mesures correctives immédiates présentées par les audités en réunion de clôture.

7.2 Outils / Méthodes

Check-List pour réunion de clôture – Ordre du jour type
Points qu'il convient d'aborder en réunion de clôture : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Remercier l'organisme et les personnes auditées pour leur temps, l'aide matérielle et logistique, ainsi que pour l'accueil des auditeurs<input type="checkbox"/> Rappel sur le cadre général de l'audit et rôle vis-à-vis du commanditaire<input type="checkbox"/> Rappel du référentiel réglementaire et des thèmes d'audit<input type="checkbox"/> Information sur les critères effectivement évalués par rapport au mandat initial<input type="checkbox"/> Information sur le déroulement du plan d'audit<input type="checkbox"/> Rappel sur les clauses de confidentialité<input type="checkbox"/> Présentation des constats non classifiés<input type="checkbox"/> Information sur les suites de l'audit : rapport final, plan d'actions correctives et positionnement des auditeurs dans ce processus<input type="checkbox"/> Questions éventuelles de l'organisme audité

Ecueils les plus fréquents	Recommandations
Non adhésion de l'organisme audité aux résultats de l'audit	Rechercher l'appropriation des constats par l'audité, tant au niveau des entretiens que lors des réunions de coordination
Traitement immédiat des constats majeurs non adapté	<ul style="list-style-type: none">- Coordination amont avec le commanditaire- Echanges adaptés avec l'audité lors des réunions de coordination

7.3 Rapport d'audit

Le rapport d'audit est rédigé par l'auditeur. De manière générale, il convient de rédiger le rapport rapidement après l'audit (dans la semaine qui suit). Il est ensuite adressé au service concerné de la DSACH dans un délai inférieur à 10 jours après la fin de l'audit...

Si l'organisme audité fait l'objet d'un suivi d'écart d'un audit antérieur, l'annexe au rapport d'audit relatif aux écarts antérieurs devra être renseignée par l'auditeur.

7.3.1 Structure du rapport

Le modèle de rapport d'audit est un document associé à la présente procédure. Il contient :

- La fiche d'audit mise à jour ;
- La conclusion d'audit. Cette conclusion doit être courte et refléter les principaux constats en termes généraux ;

- Une fiche par écart constaté, avec classification.
- Une annexe au rapport d'audit est rédigée pour recenser les constats notifiés au prestataire avant l'audit et faisant encore l'objet d'un suivi de la DSACH.

7.3.2 Proposition au chef du service DSACH du domaine concerné

Une fois rédigé, l'auditeur transmet le rapport d'audit au chef du service DSACH du domaine concerné pour validation.

7.3.3 Envoi du rapport d'audit

Le rapport final validé et signé par le chef de service DSACH du domaine concerné est envoyé au plus tard un mois après la réunion de clôture par le/la DSACH à l'organisme audité, par courrier.

Il est accompagné d'une lettre signée qui précise les écarts majeurs, les autres écarts et les observations et impose un délai de réponse aux écarts constatés selon les modalités de la procédure de suivi des écarts du manuel de surveillance du domaine concerné.

7.3.4 Outils / Méthodes

Un exemple de rapport d'audit figure en annexe 2.

Il est à adapter en fonction de la nature des activités exercées.

8 Annexe 1 : Exemple de Fiche d'audit

(A adapter pour chaque domaine d'activité)

Audit	Nom de l'organisme	
Référence	--20XX	
Date	Du xx au xx xxxxx 20XX	
Lieu	[Audit sur site] et/ou [Revue documentaire]	
Equipe d'audit	Auditeur	Prénom nom DSACH/xxx
	Auditeur	Prénom nom DSACH/xxx
Référentiel d'audit	Règlement sur, du (date d'entrée en vigueur) Règlement sur du (date d'entrée en vigueur)	
Domaine d'audit	[Indiquer le domaine d'audit]	
Documents de référence	Référentiel interne du prestataire : Manuel d'exploitation et procédures associées Manuel SMS et procédures associées XXX	
Conclusion générale	xxxxxxx	



Thèmes d'audit

Liste des thèmes audités (ci-après quelques exemples)

Structure et Organisation de l'organisme audité,
Capacité à rendre les services
Architecture du SMS
Services extérieurs et Parties intéressées
Pilotage de la gestion de la sécurité
Promotion de la sécurité
Notification et analyse des événements liés à la sécurité
Mise en œuvre des changements
Compétences des personnels
Plans de formation
Instructeurs et examinateurs
Compétences des personnels techniques
Plans d'urgence
Manuels d'exploitation
Gestion de la qualité (s'il y a lieu)
Suivi des vols
....

Jour 1 : XX/XX/XX	
10h45 – 11h15	<p style="text-align: center;">Réunion d'ouverture</p> <p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
11h15 – 12h15	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Repas	
14h00 – 15h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
15h00 – 16h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
16h00 – 17h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Jour 2 : XX/XX/XX	
09h00 – 09h30	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
09h30 – 11h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
11h00 – 12h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Repas	
13h00 – 16h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
16h00 – 17h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Jour 3 : XX/XX/XX	



08h30 – 09h00	M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]
Repas	
13h30 – 14h00	M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]
14h00 – 15h00	Réunion de clôture M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]

9 Annexe 2 : Exemple de rapport d'audit

(A adapter pour chaque domaine d'activité)

RAPPORT D'AUDIT

[Nom de l'organisme audité]

[Date de l'audit]

Fiche d'audit

Audit	Nom de l'organisme	
Référence	--20XX	
Date	Du xx au xx xxxxx 20XX	
Lieu	[Audit sur site] et/ou [Revue documentaire]	
Equipe d'audit	Auditeur	Prénom nom DSACH/xxx
	Auditeur	Prénom nom DSACH/xxx
Référentiel d'audit	Règlement sur, du (date d'entrée en vigueur) Règlement sur du (date d'entrée en vigueur)	
Domaine d'audit	[Indiquer le domaine d'audit]	
Documents de référence	Référentiel interne du prestataire : Manuel d'exploitation et procédures associées Manuel SMS et procédures associées XXX	
Conclusion générale	xxxxxxx	

Thèmes d'audit

Liste des thèmes audités (ci-après quelques exemples)

- Structure et Organisation de l'organisme audité,
- Capacité à rendre les services
- Architecture du SMS
- Services extérieurs et Parties intéressées
- Pilotage de la gestion de la sécurité
- Promotion de la sécurité
- Notification et analyse des événements liés à la sécurité
- Mise en œuvre des changements
- Compétences des personnels
- Plans de formation
- Instructeurs et examinateurs
- Compétences des personnels techniques
- Plans d'urgence
- Manuels d'exploitation
- Gestion de la qualité (s'il y a lieu)
- Suivi des vols
-

Plan de d'audit

Jour 1 : XX/XX/XX	
10h45 – 11h15	<p>Réunion d'ouverture</p> <p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
11h15 – 12h15	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Repas	
14h00 – 15h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
15h00 – 16h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
16h00 – 17h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Jour 2 : XX/XX/XX	
09h00 – 09h30	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
09h30 – 11h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
11h00 – 12h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>
Repas	
13h00 – 16h00	<p>M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]</p>



16h00 – 17h00	M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]
Jour 3 : XX/XX/XX	
08h30 – 09h00	M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]
Repas	
13h30 – 14h00	M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]
14h00 – 15h00	Réunion de clôture M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions] M/Mme [XXX XXX] : [fonctions]

Ecart n°1 (Majeur)

Sujet	XXXXX
Référentiel	
RACH XX Article XXXX [Citer l'article applicable]	
Constat	
Au jour de l'audit, il a été constaté [.....]	

Ecart n°2

Sujet	XXXXX
Référentiel	
RACH XX Article XXXX [Citer l'article applicable]	
Constat	
Au jour de l'audit, il a été constaté [.....]	

Ecart n°3

Sujet	XXXXX
Référentiel	
RACH XX Article XXXX [Citer l'article applicable]	
Constat	
Au jour de l'audit, il a été constaté [.....]	



Observation n°1

Sujet	XXXXX
Référentiel éventuel	
Constat	



Observation n°2

Sujet	XXXXX
Référentiel éventuel	
Constat	

Tableau récapitulatif des écarts constatés au cours de l'audit

Ecart n°1 (Majeur)	
Ecart n°2	
Ecart n°3	
Observation n°1	
Observation n°2	
...	

ANNEXE :

Définitions :

Écarts majeurs :

Les écarts identifiés comme majeurs (ou de niveau 1) sont les non-conformités par rapport à la réglementation en vigueur, aux conditions de délivrance du certificat (ou homologation), aux procédures et manuels de l'exploitant qui ont un impact sérieux sur la sécurité et qui doivent être résolus dans un délai court acceptable par la DSACH. En cas de non résolution dans les délais, l'exploitation est arrêtée, suspendue ou restreinte jusqu'à résolution finale.

Autres écarts :

Les autres écarts identifiés (de niveau 2) sont les non-conformités par rapport à la réglementation en vigueur, aux conditions de délivrance du certificat (ou homologation), aux procédures et manuels de l'exploitant et qui ne sont pas considérés comme majeurs (ou de niveau 1). Un plan d'actions correctives de l'écart doit être acceptable pour la DSACH.

Observations :

Les constats sont classés en observation dans les cas suivants :

- non-respect de bonnes pratiques basées ou non sur le référentiel applicable ;
- points de vigilance.