

Partenariat public / privé. Les audits internes



Serge GUILLEMIN – Directeur Qualité – Ville de Besançon

Crédit photo : Ville de Besançon



Mars 2013 – Université de Béjaia



Ville de
Besançon
www.besancon.fr

Plan

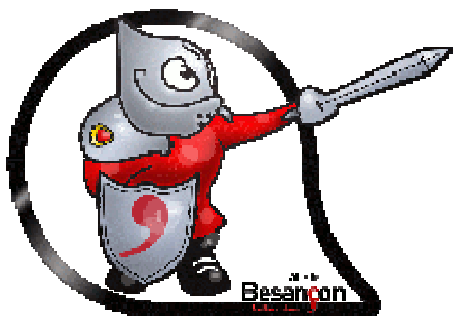
1. Les audits, un outil de management
2. Une nouvelle approche, un nouveau métier
3. Auditeurs croisés, une contagion internationale



Ville de
Besançon
www.besancon.fr

Planning des audits (la liste des audits réalisés + rapports sont sur l'ancien intranet : guide des procédures/audits internes)										
N°	Entité	Direction	Processus	Piloté(s)	Planifié	Date	Réalis	Objectif	Responsables d'aud	Auditeurs
2010-A41	Ville	DVG - MJC Grette Butte	Accueil	Edmond CORNIE Eric POURCELOIT	janvier-12	16/01/2012	16/01/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Serge GUILLEMIN	Evelgine MARTINIEN
2011-A16	Ville	PH emplois comp	Courrier	Séverine CLERC	janvier-12	07/02/2012	07/02/2012	Audit de certification CQC version 2010	Laurent DIETLIN	Caroline FLEURY
2011-A20	Ville	DVG - Rue Sancey	Accueil	Edmond CORNIE	janvier-12	23/02/2012	23/02/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Maimilien PARISOT	Sandrine SELUKSY
2010-A51	Ville	Médiathèque Pierre BAYLE	Accueil	Henry FERREIRA-LOPEZ Anne STENTA	février-12	16/02/2012	16/02/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Christine PIDANCET	Delphine TERNET
2011-A22	Ville	Bibliothèque Palente	Accueil	Henry FERREIRA-LOPEZ Brigitte DEMANGE	février-12	06/02/2012	06/02/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Benoît SCHOEBEL	Catherine FRELIN
2011-A23	Ville	Médiathèque Aimé Césaire	Accueil	Henry FERREIRA-LOPEZ Myriam DUBOZ	février-12	15/02/2012	15/02/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Serge GUILLEMIN	Julien MAHEU
2010-A35	Ville	DFI	Courrier	Celia PILLARD	mars-12	13/04/2012	15/02/2012	Audit de certification CQC	Christian BRUGGER	Angela LIGIER
2011-A21	Ville	Centre Coubertin	Accueil	Edmond CORNIE Jean Paul MARTINO Henry FERREIRA-LOPEZ Margo DOUCOT Bernard GIRARDET	mars-12	16/04/2012	16/04/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Djamel BENMESSAOUDA	Benjamin BROCH Isabelle DELATOUR
2012-A01	CAGB	Accueil	Accueil	Valérie GANDELIN Evelgine MARTINIEN	mars-12	30/03/2012	30/03/2012	Suivi des AC avant audit AFNOR	Boris MOLLIER	Serge GUILLEMIN Christian BRUGGER
2012-A02	Ville	Bibliothèque études et conservation	Accueil	Maria-Claire VAILLE	avril-12	19/04/2012	20/04/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Isabelle DELATOUR	Virginie POUSSIER
AC	Ville	DEA	Traitement	Fridérick POTHIN	avril-12	20/04/2012	20/04/2012	Audit croisé MFQ	Patrik LEBLOIS	Sonia AGOSTINI
2011-A03	Ville	Centre 1901	Gestion documentaire	Mireille TLAGONE	avril-12	14/06/2012	14/06/2012	Complément Marianne sur la gestion des documents pour préparer la mise en place d'un véritable centre de ressources.	Michel BARBOU	Pierre DIETERLE
2012-A23	CAGB	SCOT	Courrier	ML BENOT-MERLE	avril-12	16/04/2012	16/04/2012	Processus courrier	Cristina ARTAJO	Angela LIGIER
2012-A09	Ville	Urbanisme & logements	Accueil	JM LARTAUD	avril-12	26/04/2012	26/04/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Michel BARBOU	Gabriel DE ALMEIDA
2012-A10	CAGB	Communication	Téléphone	Thomas ROUSSEY	avril-12	25/05/2012	25/05/2012	Appels Mystères	Benoît SCHOEBEL	Virginie POUSSIER
2012-A11	CAGB	D. Administration Générale	Téléphone	JP DEMILLIER	avril-12	25/05/2012	26/05/2012	Appels Mystères	Laurent DIETLIN	Caroline FLEURY
2012-A12	CAGB	D. Ingénierie et Travaux	Téléphone	D. BERTONCINI	avril-12	25/05/2012	27/05/2012	Appels Mystères	Sandrine SELUKSY	Florence VINCENT
2012-A13	CAGB	Transport	Téléphone	Yann CHAUVIN	avril-12	25/05/2012	28/05/2012	Appels Mystères	Evelgine MARTINIEN	Christine PIDANCET
2012-A14	CAGB	Tramway	Téléphone	Pascal GUDFIN	avril-12	25/05/2012	29/05/2012	Appels Mystères	Florence BATOZ	Stéphanie PONSOT
2012-A15	Ville	Culture et patrimoine Police Municipale Petite Enfance Education Sports	Téléphone	Bernard BILLOT Franck DESGORGES Stéphane CROVELLA Josette FOREL Nathalie PORRAL Edmond CORNIE A. RIAH EL MANSOURI	avril-12	25/05/2012	30/05/2012	Appels Mystères	Isabelle DELATOUR	Angela LIGIER
2012-A18	Ville	Centre Mandela	Accueil	Henry FERREIRA-LOPEZ Dominique GAUDRY Bernard GIRARDET	mai-12	22/06/2012	22/06/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Isabelle DELATOUR	Claire BOLLE-REDDAT
2012-A20	Ville	DVG - Bains douches	Accueil	Stéphane GLOFRIUK	mai-12	12/06/2012	12/06/2012	Diagnostic accueil (Marianne)	Sophie HFIN	Delphine TERNET
p Accueil Planning 2012 Audits par auditeurs 2012 Recap auditeurs Suivi des auditeurs statistiques auditeurs Petit guide impartialité Planning 2011 Planning 2013										

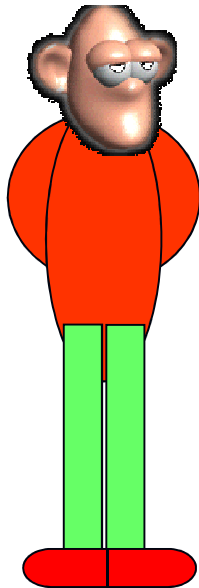
Une nouvelle approche, un nouveau métier



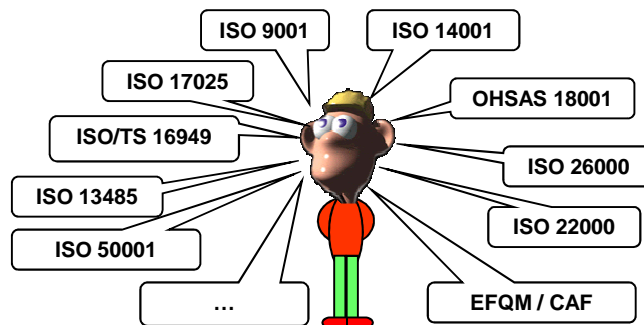
Ville de
Besançon
www.besancon.fr

Premier défi pour l'auditeur interne

Un métier complexe exercé par intermittence



Connaître les méta modèles normatifs



Une méthode originale et unique

Des audits réalisables en Qualité, Sécurité, Environnement, DD

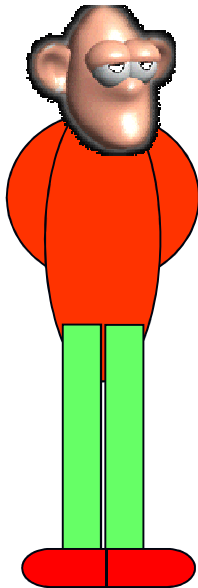
Audit :
Date :

Audit de processus (réalisation et support)

Entretiens avec le personnel

Qualité [ISO 9001]		Environnement [ISO 14001]		Santé et sécurité [OHSAS 18001]		Développement durable [SD21000] & PFQP		Pilotage	Satisfaction	Adaptation	Implication	Optimisation	Organisation	Résultats
Connaissance du métier (DO) Entretiens avec le personnel														
7	Finalité du processus	4.4	Finalité du processus	4.4	Finalité du processus	5.4	Finalité du processus	1						
7	Finalité du poste de travail	4.4	Finalité du poste de travail	4.4	Finalité du poste de travail	5.4	Finalité du poste de travail	1						
6.2	Compétences	<div>• Comment identifiez-vous vos besoins en formation ?</div> <div>• Par exemple cette année ?</div> <div>• Comment vérifie-t-on vos acquis après une formation ?</div> <div>• Comment votre hiérarchie y répond ?</div> <div>• Quels sont les besoins en formation qui ne sont pas satisfaits ?</div> <div>• Quelle est l'incidence de votre travail sur la satisfaction des clients ?</div> <div>• Quelles sont les décisions que vous avez l'autorisation de prendre en matière de qualité ?</div> <div>• Quels problèmes pouvez-vous résoudre sans l'aide de votre hiérarchie ?</div> <div>• Quelles dispositions mettez-vous en œuvre pour l'entretien des équipements et du matériel ?</div>												
7	Faire travailler l'audité							1						
7	Ouvrir des dossiers	4.4	Ouvrir des dossiers	4.4	Ouvrir des dossiers	5.4	Ouvrir des dossiers							

Deuxième défi pour l'auditeur interne










L'auditeur intervient dans un univers qu'il ne connaît pas : il doit être « non sachant » et « bienveillant »



Une méthode d'audit et une boîte à outils originales

<http://www.mfq-fc.asso.fr/>



 MFO Mouvement Français pour la Qualité Franche-Comté	AUDIT INTERNE CROISÉ RAPPORT	 Club Audit Interne Croisé
Pour garantir la traçabilité de ce document, enregistrer votre document sous la forme suivante : Date (xxxx/xx/xx) _AIC_ N°audit (ex 101231_AIC_252) ; le bas de page sera mis à jour automatiquement		
Pistes de progrès de l'activité auditée		
modèles de référence		
 prévoir	Points forts	Pistes de progrès
pratiques		
 faire	Points forts	Pistes de progrès
comparaisons avec les modèles de référence		
 mesurer	Points forts	Pistes de progrès
actions correctives ou d'amélioration suite aux comparaisons		
 améliorer	Points forts	Pistes de progrès
Conclusion générale et avis sur l'efficacité du domaine audité		
		

Auditeurs croisés, une contagion internationale

1. Un mouvement né en Franche-Comté
2. Des outils pragmatiques
3. Une ouverture nationale et internationale

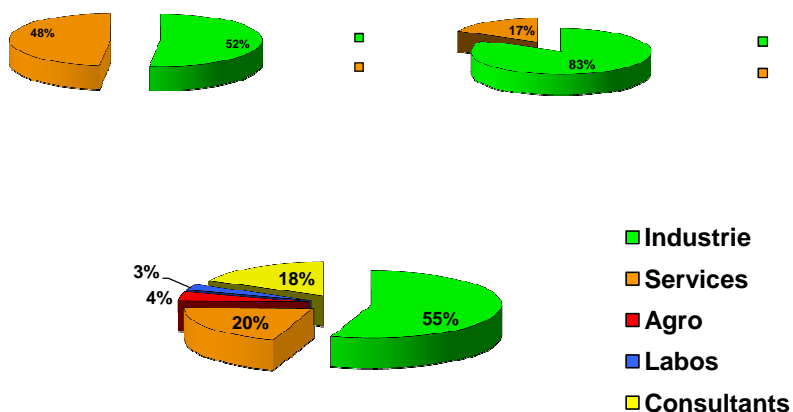


Ville de
Besançon
www.besancon.fr

Mutualiser les audits internes entre le secteur public et le secteur privé

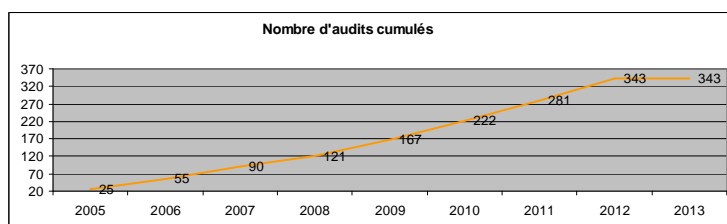
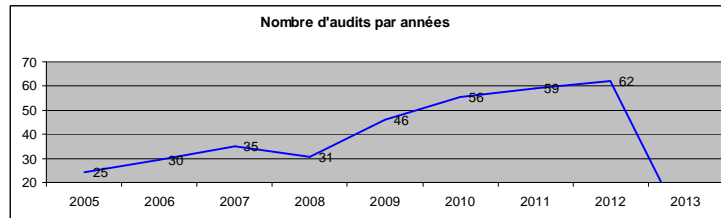


190 auditeur(trice)s



REFERENTIELS UTILISES DANS LE CADRE DES AUDITS :

- ISO 9001 (ISO TS)
- ISO 14001
- ISO 18001
- ISO 17025
- ISO 13485
- ISO 26000
- ISO 50001
- ISO 15189
- ISO 31000
- ISO 17020
- EN 9100
- A 109000
- NF – Qualité de Service
- Marianne
- NF X50-056
- NF X50-058
- IFS
- BRC
- EFQM



Un document unique



PRÉAMBULE
La présente charte définit les conditions de mise en œuvre du dispositif d'audit croisé interne/entreprise en mutualisant les compétences des auditeurs internes et des entreprises.

1. MODALITES DE FONCTIONNEMENT
1.1 Recensement des besoins
1.2 Organisation et validation des plannings

1.3 Exploitation des conclusions de l'audit
1.4 Evaluation de l'efficacité des audits
1.5 Equipes d'auditeurs

1.6 Suivi des actions
1.7 Classement des documents
1.8 Classement des documents

1.9 Classement des documents
1.10 Classement des documents
1.11 Classement des documents

1.12 Classement des documents
1.13 Classement des documents
1.14 Classement des documents

1.15 Classement des documents
1.16 Classement des documents
1.17 Classement des documents

1.18 Classement des documents
1.19 Classement des documents
1.20 Classement des documents

1.21 Classement des documents
1.22 Classement des documents
1.23 Classement des documents

1.24 Classement des documents
1.25 Classement des documents
1.26 Classement des documents

1.27 Classement des documents
1.28 Classement des documents
1.29 Classement des documents

1.30 Classement des documents
1.31 Classement des documents
1.32 Classement des documents

1.33 Classement des documents
1.34 Classement des documents
1.35 Classement des documents

1.36 Classement des documents
1.37 Classement des documents
1.38 Classement des documents

1.39 Classement des documents
1.40 Classement des documents
1.41 Classement des documents

1.42 Classement des documents
1.43 Classement des documents
1.44 Classement des documents

1.45 Classement des documents
1.46 Classement des documents
1.47 Classement des documents

1.48 Classement des documents
1.49 Classement des documents
1.50 Classement des documents

1.51 Classement des documents
1.52 Classement des documents
1.53 Classement des documents

1.54 Classement des documents
1.55 Classement des documents
1.56 Classement des documents



1. L'ENTREPRISE ADHERENTE
1.1 Permettre à l'auditeur de préparer et de conclure les audits internes croisés durant son temps de travail
1.2 Fournir à l'auditeur un accès Internet lui permettant d'accéder à la plate-forme collaborative
1.3 Être à jour de sa situation au MFC

1.4 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.5 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.6 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.7 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.8 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.9 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.10 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.11 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.12 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.13 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.14 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.15 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.16 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.17 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.18 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.19 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.20 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.21 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.22 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.23 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.24 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.25 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.26 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.27 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.28 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.29 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.30 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.31 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.32 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.33 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.34 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.35 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.36 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.37 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.38 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.39 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.40 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.41 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.42 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.43 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.44 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.45 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.46 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.47 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.48 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.49 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.50 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.51 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.52 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.53 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.54 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.55 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.56 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.57 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.58 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.59 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.60 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.61 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.62 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.63 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.64 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.65 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.66 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.67 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.68 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.69 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.70 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.71 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.72 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.73 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.74 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.75 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.76 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.77 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.78 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.79 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.80 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.81 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.82 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.83 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.84 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.85 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.86 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.87 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

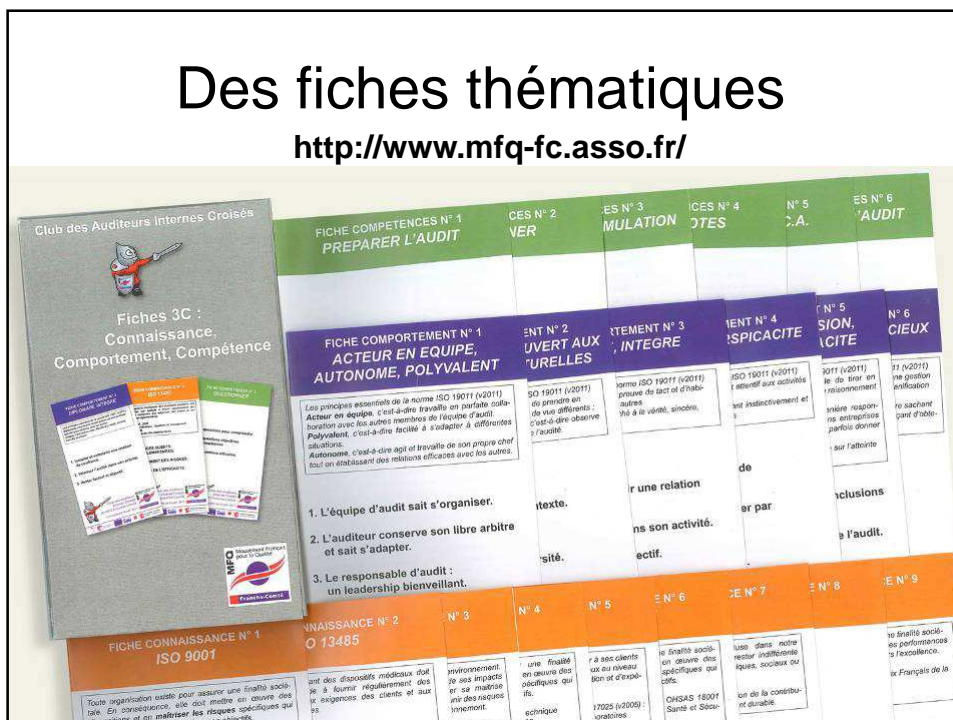
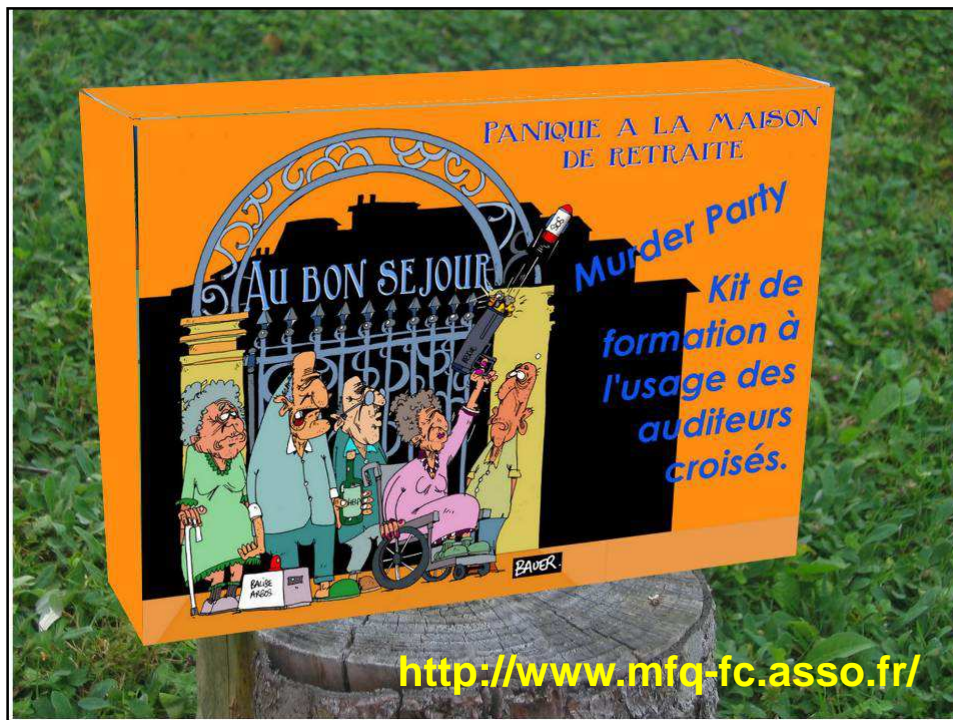
1.88 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.89 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.90 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.91 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.92 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.93 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.94 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.95 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.96 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.97 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.98 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.99 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.100 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.101 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.102 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.103 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.104 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.105 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

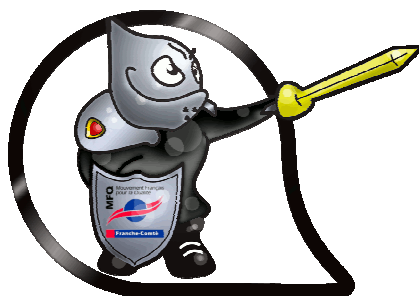
1.106 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.107 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.108 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.109 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.110 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.111 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau

1.112 L'AUDITEUR INTERNE CROISE
1.113 Fournir un engagement attestant d'une formation initiale d'auditeur interne
1.114 Exercer sa mission en toute indépendance et impartialité dans un but d'information dans le cadre des règles définies dans la présente charte
1.115 Appliquer les audits internes croisés en utilisant les principes du club qui sont « bienveillance » et « POCC »
1.116 Connaître le temps nécessaire à la préparation et à la réalisation des audits
1.117 Participer aux moments d'échange organisés par le Club et contribuer activement à la vie du réseau





Annexes : la qualification des auditeurs



Système de Qualification des Auditeurs Internes Croisés

Les niveaux de Qualification

4 niveaux de compétences

Niveau 1



« Bébé » Auditeur

Niveau 2



Auditeur « Junior »

Niveau 3



Auditeur « Senior »

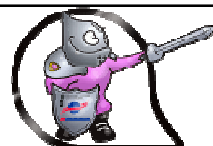
Niveau 4



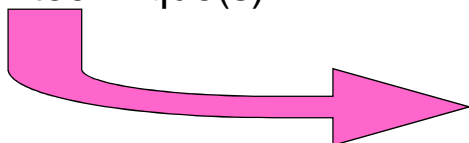
Auditeur « Expert »

23

Etape 1 : BB auditeur



- Signature charte du club
- Et attester d'une formation d'auditeur interne
- Et avoir suivi la(les) journée(s) technique(s)



Etape 2 : auditeur Junior

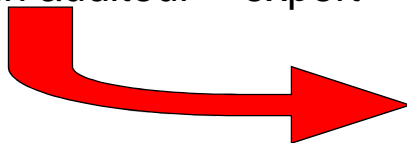


- Etapes « BB »
- Et avoir réalisé au moins deux audits internes croisés

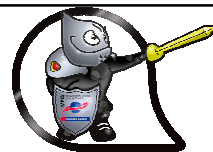
Etape 3 : auditeur Senior



- Etapes « junior »
- Et être responsable d'audit interne croisé
- Un responsable d'audit est régulièrement supervisé par un auditeur « expert »



Etape 4 : auditeur Expert



- Etapes « Senior »
- Et être certifié ICA/IRCA ou AFAQ Compétences
- Ou faire de la formation d'auditeurs croisés au sein ou à l'extérieur du club



Le maintien

Tout arrêt d'activité au sein du club durant deux années consécutives entraîne un renouvellement du processus.

