

# L'audit d'efficacité

**Philippe Engrand (Actions Services Qualité)**

De nombreux ouvrages et séminaires vous suggèrent d'abandonner vos anciennes pratiques d'audit pour procéder dorénavant à l'audit d'efficacité. Cela sous-entend-il que vos audits n'étaient pas efficaces ou qu'ils ne s'intéressaient pas à l'efficacité du système qualité ?

L'organisme "doit établir et tenir à jour des procédures écrites ... afin de ... déterminer l'efficacité du système qualité". Ceci est un extrait de la norme ISO 9001 ... version 1994. Diable ! On parlait donc déjà d'efficacité à l'occasion des audits internes. Que dit la version 2000 ? L'organisme "doit mener des audits internes ... pour déterminer si le système de management de la qualité ... est mis en oeuvre et entretenu de manière efficace". On conviendra aisément que sur ce point l'exigence de la norme n'a pas vraiment évolué sur le fond. L'audit interne s'intéresse (encore) à l'efficacité du système. Pourquoi donc parler d'audit d'efficacité comme d'une nouveauté liée à la version 2000 de la norme ISO 9001 ?

En fait, la nouveauté ne porte pas sur les exigences associées aux audits internes, qui n'ont globalement pas changé. La nouveauté porte sur une autre exigence, capitale celle là : l'obligation de mettre en oeuvre l'approche processus et d'assurer l'amélioration continue de ces processus. C'est cette nouvelle exigence qui induit l'évolution des pratiques d'audit interne. Rappelons nous : la principale nouveauté de la version 2000, c'est l'approche processus, et l'obligation de mettre en oeuvre 2 boucles d'amélioration de la qualité. Une boucle globale (politique qualité, mise en place du SMQ, audits internes et revues de direction). Et une boucle locale, par processus (planification des activités, des ressources et des objectifs, analyse des données ou des indicateurs, actions correctives et préventives).

L'audit de processus consiste maintenant à s'assurer que toutes les étapes de la boucle d'amélioration PDCA du processus ont bien été mises en oeuvre. C'est à dire que la planification du processus est pertinente et conforme à la politique générale, que les besoins en ressources et les activités critiques pour la qualité ont été identifiés, que des indicateurs pertinents permettent de réaliser une analyse de données pertinente, et enfin que le principe d'amélioration est correctement mis en oeuvre pour atteindre, in fine, les résultats escomptés. "Efficacité = niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés (définition de ISO 9000:2000)". Voilà donc en quoi l'audit de processus devient un audit d'efficacité : on s'assure, de façon indépendante, que le processus s'améliore effectivement (résultats constatés) ou qu'il est apte à s'améliorer (dispositions mises en place visant à donner confiance).

L'efficacité n'est donc pas une notion floue ou abstraite, qui serait évaluée par un auditeur spécialisé. L'efficacité est définie a priori par l'organisme lorsqu'il définit les critères d'efficacité de ses processus. L'auditeur ne fait que constater que l'efficacité est atteinte ou qu'elle est en passe de l'être. A défaut, l'auditeur identifie les risques que cette efficacité ne soit pas atteinte, à travers l'identification et l'évaluation des éventuels écarts aux exigences de la norme portant sur les différentes étapes de la mise en oeuvre de la boucle PDCA (Planifier, Faire, Contrôler, Améliorer). Evolution des pratiques d'audit, certes. Audits d'efficacité, pourquoi pas, si ce vocabulaire vous tente. Mais sur le fond, l'important est que l'audit de processus s'intéresse à la boucle d'amélioration de chacun des processus identifiés au sein du SMQ, conformément aux (nouvelles) exigences de la norme. Et que les conclusions de ces audits servent à la direction, client de la démarche qualité et des audits internes, ne l'oublions pas, afin de savoir si "son" système est "mis en oeuvre et entretenu de manière efficace", et donc si le SMQ est apte à atteindre les objectifs de la direction.