

Guide de l'auditeur

# Recommandations pour la conduite des audits réglementaires de sécurité de la navigation aérienne



Ressources, territoires et habitats  
Énergie et climat  
Prévention des risques

Développement durable  
Infrastructures, transports et mer

Présent  
pour  
l'avenir



*Guide de l'auditeur*

*Recommandations pour la conduite  
des audits réglementaires de sécurité  
de la navigation aérienne*

Service technique de l'aviation civile  
94381 BONNEUIL-SUR-MARNE CEDEX

Département Systèmes d'information et Navigation aérienne

SOUEIDAN Khaled  
MARMANDE Caroline  
SERABIAN Stephane

Chef subdivision OPS - Rédacteur  
Chargée de projet CNS - Vérificateur  
Chef division NA Approubateur

Version v1r3  
du 20-03-2009

Ref: GUI/STAC/SINA/NA/09-018

Ce document est mis à disposition de la communauté aéronautique sur le site internet du service technique de l'Aviation civile (STAC) [www.stac.aviation-civile.gouv.fr](http://www.stac.aviation-civile.gouv.fr).

Toute reproduction ou communication de ce document, de son contenu ou de sa nature, même partielle, exceptés les usages internes des services de la direction générale de l'Aviation civile, est strictement interdite sans le consentement écrit du STAC.

Afin d'améliorer la qualité de ses publications et vous tenir informé de toute version ultérieure de ce guide, le STAC vous invite à lui faire part de tout commentaire ou suggestion d'amélioration selon les modalités décrites en annexe 4.

## Résumé

Le guide de l'auditeur s'adresse principalement aux agents chargés de réaliser des audits réglementaires de sécurité dans le cadre des missions de certification et de surveillance des prestataires de services de navigation aérienne. Il complète, sous forme de recommandations, les procédures et les dispositions prescrites par l'autorité de surveillance des prestataires de service de la navigation aérienne.

Le document décrit dans un premier temps une méthodologie technique de référence fondée sur les bonnes pratiques et les recommandations fournies par Eurocontrol dans le cadre de l'exigence réglementaire de sécurité relative à la supervision de la sécurité de l'ATM (ESARR 1) et par l'ISO dans le domaine des audits de systèmes de management (ISO 19011). Il intègre dans un second temps un ensemble de fiches pratiques pour la conduite des audits. Les bonnes pratiques compilées dans ce guide ont vocation à être réactualisées en s'intégrant dans un cycle qui inclut la formation des auditeurs, la réalisation des audits et la prise en compte de retours d'expérience.

Focalisé essentiellement sur les techniques d'audit, le document n'intègre, par ailleurs, aucun élément d'interprétation ou de mise en œuvre de la réglementation dans le domaine de la navigation aérienne.

Enfin, l'application de cette méthodologie doit rester flexible et les auditeurs devront adapter les outils et leurs pratiques en fonction des procédures, des dispositions et des objectifs prescrits par leurs clients mais également de la taille, la nature et la complexité des organismes à auditer.

## Mots clés

Standardisation des audits de systèmes de management;  
Bonnes pratiques et recommandations pour la conduite d'audits;  
Audits réglementaires de sécurité des services de navigation aérienne;  
Audits de systèmes de management de la sécurité et/ou de la qualité;  
Processus d'audit;  
Acteurs de l'audit;  
Étapes d'un audit;  
Techniques d'audit;  
Techniques de communication et de questionnement;  
Compétences et responsabilités des auditeurs;  
Code de déontologie;  
Outils d'aide à la conduite d'audits.

## Gestion des versions

| Version | Date       | Synthèse des évolutions  | Auteur(s)  |
|---------|------------|--|------------|
| -       | 06-12-2007 | Création et conception de la structure du document.  | K.SOUeidAN |
| v1r0    | 17-01-2008 | Consolidation de la structure du document<br>Revue interne du document<br>Guide v1r0 acceptée par la DCS   | K.SOUeidAN |
| v1r1    | 12-09-2008 | Développement du guide avec intégration des éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>• § III du MCT-NA (audits réglementaires de sécurité)</li> <li>• remarques DCS formulées sur v1r0 <ul style="list-style-type: none"> <li>• fiches pratiques</li> <li>• liens hypertextes</li> </ul> </li> </ul> Guide v1r1 acceptée par la DCS.                                  | K.SOUeidAN |
| v1r2    | 23-01-2009 | Développement du guide avec intégration des éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>• norme EN ISO 19011</li> <li>• guide Eurocontrol EAM 1 / GUI 3</li> <li>• revues internes du document</li> <li>• définition des modalités de diffusion <ul style="list-style-type: none"> <li>• signalétique du document</li> </ul> </li> </ul> Guide v1r2 acceptée par la DCS. | K.SOUeidAN |
| v1r3    | 20-03-2009 | Finalisation du guide et travaux de PAO pour une publication   | K.SOUeidAN |

# Sommaire

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 PRÉAMBULE</b>   | <b>6</b> |
| 1.1 Introduction   | 6        |
| 1.2 Objet du document  | 6        |
| 1.3 Cycle de vie des bonnes pratiques                          | 6        |
| 1.4 Méthodologie de référence                                  | 7        |
| 1.5 Fiches pratiques et listes de contrôle                     | 7        |
| 1.6 Documents de référence/Bibliographie                       | 7        |
| <b>2 MÉTHODOLOGIE DE RÉFÉRENCE</b>                             | <b>8</b> |
| 2.1 Standardisation de la démarche d'audit                     | 8        |
| 2.2 Processus d'audit de systèmes de management                | 8        |
| 2.2.1 Vue générale d'un processus d'audit                      | 8        |
| 2.2.2 Évaluation d'un système de management                    | 9        |
| 2.2.3 Déroulement d'un audit de système de management          | 9        |
| 2.3 Rôles et responsabilités des différents acteurs de l'audit | 10       |
| 2.3.1 Le commanditaire de l'audit                              | 10       |
| 2.3.2 Le responsable d'audit                                   | 10       |
| 2.3.3 L'auditeur   | 10       |
| 2.3.4 L'observateur  | 10       |
| 2.4 Phase 1 : Déclenchement de l'audit                         | 10       |
| 2.4.1 Nomination de l'équipe d'audit                           | 10       |
| 2.4.2 Définition du mandat de l'audit                          | 11       |
| 2.4.3 Premier contact avec l'audité                            | 11       |
| 2.5 Phase 2 : Préparation de l'audit                           | 12       |
| 2.5.1 Élaboration de la stratégie d'audit                      | 12       |
| 2.5.2 Élaboration du plan d'audit                              | 12       |
| 2.5.3 Élaboration des grilles d'entretien                      | 14       |
| 2.5.3.1 Questions de haut niveau                               | 15       |
| 2.5.3.2 Questions de bas niveau                                | 15       |
| 2.5.3.3 Exemples de points de contrôle                         | 15       |
| 2.6 Phase 3 : Conduite de l'audit sur site                     | 16       |
| 2.6.1 La réunion d'ouverture                                   | 16       |
| 2.6.2 Entretiens et revue de documents                         | 16       |
| 2.6.2.1 Conduite des entretiens                                | 16       |
| 2.6.2.2 Visites et revues de documents                         | 17       |
| 2.6.3 Consolidation des constats                               | 17       |
| 2.6.4 Coordination entre auditeurs                             | 17       |
| 2.6.5 Coordination avec l'audité                               | 18       |
| 2.6.6 La réunion de clôture                                    | 18       |
| 2.7 Phase 4 : Clôture de l'audit                               | 18       |
| 2.7.1 Rédaction du rapport d'audit                             | 18       |
| 2.7.2 Clôture et suivi de l'audit                              | 19       |

|   |    |
|---|----|
| 2.8 Techniques de communication et de questionnement                  | 19 |
| 2.8.1 Communication   | 19 |
| 2.8.2 Questionnement  | 19 |
| 2.9 Référentiel des compétences des auditeurs                         | 20 |
| 2.9.1 Qualités personnelles requises                                  | 20 |
| 2.9.2 Compétences en techniques d'audit de systèmes de management     | 21 |
| 2.9.3 Compétences en techniques de communication et de questionnement | 21 |
| 2.9.4 Compétences en gestion de la sécurité de la Navigation Aérienne | 21 |

### **3 GLOSSAIRES** **22**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Systèmes de management de la sécurité | 22 |
| 3.2 Audits de systèmes de management      | 22 |
| 3.3 Constats d'audit                      | 23 |
| 3.4 Actions d'amélioration                | 23 |

### **Table des annexes** **24**

|  |    |
|--|----|
| ANNEXE 1 - FICHES PRATIQUES                                      | 24 |
| Fiche 1 : Préparer un audit                                      | 24 |
| Fiche 2 : Élaborer un plan d'audit                               | 25 |
| Fiche 3 : Élaborer une grille d'entretien                        | 26 |
| Fiche 4 : Mener des entretiens et recueillir des preuves d'audit | 27 |
| Fiche 5 : Établir des constats d'audit                           | 28 |
| Fiche 6 : Code de déontologie des auditeurs                      | 29 |
| ANNEXE 2 - LISTES DE CONTRÔLE                                    | 30 |
| Liste de contrôle 1 : Premier contact avec un organisme audité   | 30 |
| Liste de contrôle 2 : Réunion d'ouverture                        | 31 |
| Liste de contrôle 3 : Réunion de clôture                         | 32 |
| Liste de contrôle 4 : Mener un entretien                         | 33 |
| Liste de contrôle 5 : Rédiger un écart                           | 33 |
| ANNEXE 3 - CORRESPONDANCES AVEC LES NORMES EXISTANTES            | 34 |
| 1 Correspondances avec la norme ISO 19011                        | 34 |
| 2 Correspondances avec le guide Eurocontrol EAM 1 – GUI 3        | 35 |
| ANNEXE 4 – RETOUR D'INFORMATION                                  | 36 |
| 1 Votre avis nous intéresse                                      | 36 |
| 2 Questionnaire de Retour d'Information                          | 37 |

### **Table des figures**

|  |    |
|--|----|
| Figure 1. Cycle de vie des bonnes pratiques d'audit                  | 6  |
| Figure 2. Vue schématique du processus d'audit                       | 8  |
| Figure 3. Différents niveaux d'évaluation des systèmes de management | 9  |
| Figure 4. Vue synthétique du déroulement de l'audit                  | 9  |
| Figure 5. Exemple de matrice de couverture des critères d'audit      | 14 |
| Figure 6. Exemple de plan d'audit                                    | 15 |

# 1 Préambule

## 1.1 Introduction

Le guide de l'auditeur s'adresse aux agents chargés de réaliser des audits réglementaires de sécurité dans le cadre des missions de certification et de surveillance des prestataires de services de navigation aérienne. Il complète, sous forme de recommandations pour la conduite des audits de sécurité, les procédures et les dispositions prescrites dans le manuel de l'autorité de surveillance des prestataires de service de la navigation aérienne (réf [MCTNA]).

## 1.2 Objet du document

Ce document est un recueil de bonnes pratiques à l'attention des auditeurs. Il s'articule autour d'une méthodologie technique de référence et d'une aide à la conduite des audits sous la forme de fiches pratiques et de listes de contrôle. Il est focalisé sur les techniques d'audit et n'intègre, à ce titre, aucun élément d'interprétation ou de mise en œuvre de la réglementation dans le domaine de la navigation aérienne.

## 1.3 Cycle de vie des bonnes pratiques

Le guide de l'auditeur se positionne de fait comme une référence commune à l'ensemble des activités liées à l'audit réglementaire de sécurité de la navigation aérienne. Ceci permet d'assurer en permanence la cohérence de la méthodologie d'audit théorique avec les pratiques réelles. Ainsi les bonnes pratiques compilées dans ce guide ont vocation à être maintenues à jour selon le cycle de vie décrit dans la figure 1.

La prise en compte des éléments issus du retour d'expérience ou d'éléments méthodologiques nouveaux identifiés lors des groupes de travail mis en œuvre par l'Autorité Nationale de Surveillance constitue le point de départ d'une nouvelle itération du cycle.

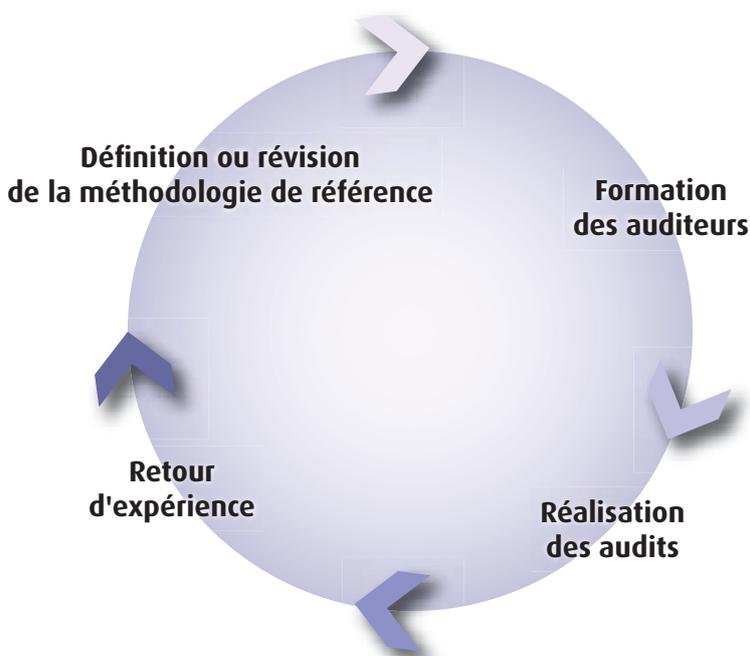


Figure 1. Cycle de vie des bonnes pratiques d'audit

## 1.4 Méthodologie de déférence

Elle s'appuie sur les bonnes pratiques de supervision de la sécurité dans le domaine ATM décrites dans le guide pour les audits réglementaires de sécurité d'Eurocontrol (réf [EAM1GUI3]) et sur les lignes directrices pour l'audit de systèmes de management définies par l'ISO (réf [ISO19011]).

Une table de correspondance entre les éléments de ce guide et les normes et standards existants est fournie en annexe 3.

La méthodologie de référence définit l'ensemble des concepts liés à l'audit, notamment :

- la description détaillée du processus d'audit de système de management;
- les rôles, responsabilités et compétences requis des différents acteurs de l'audit;
- un glossaire des termes techniques et/ou spécifiques liés à l'audit.

L'application de cette méthodologie doit rester flexible et les auditeurs devront adapter les outils et leurs pratiques en fonction des procédures, des dispositions et des objectifs prescrits par leurs clients mais également de la taille, la nature et la complexité des organismes à auditer.

Si les audits de sécurité de la navigation aérienne sont focalisés essentiellement sur les systèmes de management de la sécurité (SMS), il convient, le cas échéant, de prendre en compte certaines exigences du système de management de la qualité (QMS) que l'organisme à auditer a mis en place, notamment lorsque la mise en œuvre de ces deux systèmes est réalisée de façon intégrée.

## 1.5 Fiches pratiques et listes de contrôle

Le présent guide inclut également un ensemble de fiches pratiques associées à différentes étapes du processus d'audit qui proposent des solutions pragmatiques à des situations particulières identifiées.

Ces fiches, qui ont vocation à accompagner les auditeurs pendant l'audit, intègrent, pour chaque étape du processus des conseils pratiques pour la réalisation des audits et des retours d'expérience sur des cas d'espèce ou des situations difficiles.

Des listes de contrôle sont également proposées en annexe et, sous réserve d'être adaptées au contexte spécifique de chaque audit, constituent une aide à la réalisation de certaines étapes et activités clés du processus d'audit.

## 1.6 Documents de référence/Bibliographie

Ont servi à l'élaboration du présent guide les documents suivants :

- [ISO19011] Norme ISO 19011 - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental (version 2002);
- [EAM1GUI3] Guidelines for Safety Regulatory Auditing (v1 du 17-10-2005);
- [ESARR1] Exigence réglementaire de sécurité Eurocontrol relative à la supervision de la sécurité de l'ATM (v1 du 05-11-2004);
- [CE1315] Règlement CE1315/2007 relatif à la supervision de la sécurité dans la gestion du trafic aérien (08-11-2007);
- [ESARR3] Exigence réglementaire de sécurité Eurocontrol relative à l'utilisation de systèmes de management de la sécurité par les prestataires de services ATM (v1 du 17-07-2000);
- [OACI9859] DOC OACI 9859 - Manuel de Gestion de la Sécurité (1<sup>re</sup> édition 2006);
- [ISO9000] Norme ISO 9000 Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire (version 2000);
- [MCTNA] Manuel de l'autorité de surveillance des prestataires de service de la navigation aérienne (v5 du 16/05/2008).

# 2 Méthodologie de référence

## 2.1 Standardisation de la démarche d'audit

L'audit est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un outil efficace et fiable sur lequel le client et l'organisme audité peuvent s'appuyer évaluer la mise en œuvre effective d'une politique en matière de sécurité.

Le respect de la méthodologie de référence issue de la norme ISO 19011 (réf [ISO19011]) est prépondérant pour l'obtention de constats et de conclusions pertinentes. Il permet également de s'assurer que des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires.

La déontologie des auditeurs constitue le fondement de leur professionnalisme. Elle est basée essentiellement sur leur impartialité et leur conscience professionnelle et permet d'assurer l'indépendance de l'audit ainsi que l'approche fondée sur la preuve.

Le présent guide recommande la mise en œuvre d'un code de déontologie des auditeurs défini dans une fiche pratique fournie en annexe 1.

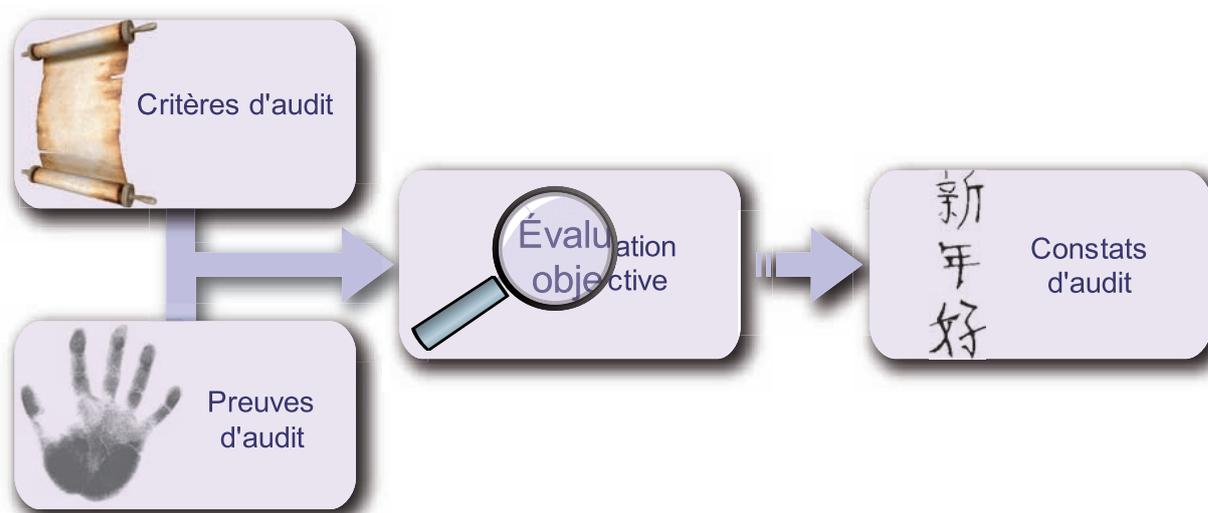


Figure 2. Vue schématique du processus d'audit

## 2.2 Processus d'audit de systèmes de management

### 2.2.1 Vue générale d'un processus d'audit

La figure 2 décrit l'audit de système de management comme un processus simple.

L'ensemble des critères d'audit, aussi appelé le référentiel de l'audit, inclut toutes les exigences retenues vis-à-vis des objectifs de l'audit. Ainsi, le référentiel peut inclure des règlements mais également des exigences relatives au système de management de l'organisme audité.

Les preuves d'audit sont des informations basées sur des faits vérifiés et peuvent être écrites (documents, enregistrements), verbales (déclarations) ou factuelles (observations menées par l'équipe d'audit). L'absence de preuve, ou l'incapacité de l'organisme à produire une preuve, pendant le déroulement de l'audit, constitue également une preuve d'audit.

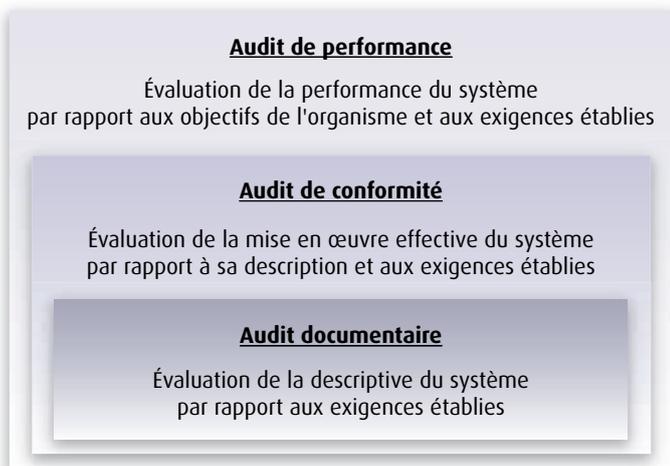


Figure 3. Différents niveaux d'évaluation des systèmes de management

### 2.2.2 Évaluation d'un système de management

En fonction du niveau de maturité du système et des objectifs fixés par le client de l'audit, l'évaluation

d'un système de management peut être menée à différents niveaux, imbriqués, comme le montre la figure 3.

Il convient de rappeler ici que les preuves d'audit s'appuient sur un échantillon des informations disponibles et que par conséquent, il existe un élément d'incertitude dans les résultats d'audit dont il convient de tenir compte dans les décisions qui seront prises à l'issue d'un audit.

### 2.2.3 Déroulement d'un audit de système de management

Le déroulement de l'audit peut être décomposé en quatre grandes phases dont les activités sont détaillées dans la figure 4.

Les différentes activités sont détaillées dans les chapitres 2.4 à 2.7.

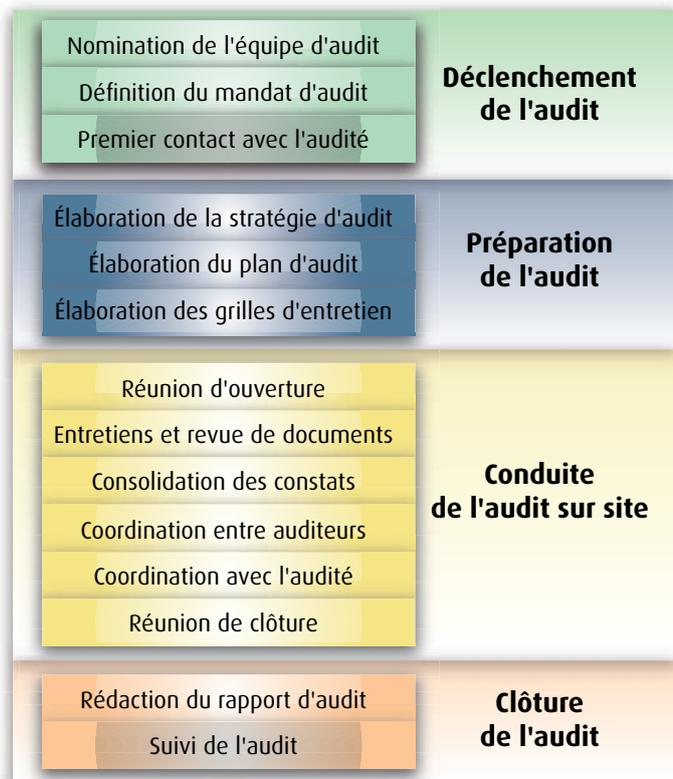


Figure 4. Vue synthétique du déroulement de l'audit

## 2.3 Rôles et responsabilités des différents acteurs de l'audit

### 2.3.1 Le commanditaire de l'audit

Dès que la décision de réaliser un audit est prise, il appartient au commanditaire de nommer un responsable d'audit et de lui assigner un mandat. L'audit se déroule ensuite sous l'entière responsabilité du responsable d'audit qui communique régulièrement avec le commanditaire afin de s'assurer du respect du mandat d'audit.

À la réception du rapport de l'audit c'est le commanditaire qui mène les activités de suivi de l'audit.

### 2.3.2 Le responsable d'audit

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;
- encadrer les auditeurs en formation et/ou les 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.

### 2.3.3 L'auditeur

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

- respecter le code de déontologie (fourni en annexe 1);
- 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 responsable d'audit;
- contribuer à la rédaction du rapport d'audit sous la direction du responsable d'audit.

Un auditeur en formation a les mêmes prérogatives mais se doit d'être accompagné par un auditeur expérimenté i.e. qui n'est pas en formation.

### 2.3.4 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 responsable d'audit. 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.

## 2.4 Phase 1 : Déclenchement de l'audit

### 2.4.1 Nomination de l'équipe d'audit

La nomination du responsable de l'équipe d'audit et la composition de l'équipe d'audit sont aujourd'hui du ressort du client de l'audit. Elle intervient, en général, lors de la diffusion du programme annuel de surveillance.

Il convient cependant que, dans le cadre de l'acceptation du mandat de l'audit (cf. § 2.4.2), le responsable de l'équipe d'audit ait un regard critique sur la composition de l'équipe d'audit en prenant en considération les aspects suivants qui sont déterminants pour le déroulement de l'audit :

- adéquation au contenu du mandat (objectifs, périmètre, référentiel, durée);
- répartition des compétences au sein de l'équipe;
- indépendance des auditeurs vis-à-vis de l'organisme audité;

- capacité des individus à fonctionner en équipe.

De plus, lorsque toutes les compétences techniques ne sont pas réunies au sein de l'équipe désignée, il est possible d'identifier au préalable des experts qui pourront apporter un soutien technique ponctuel à l'équipe d'audit pendant la durée de l'audit.

Enfin, lorsque l'équipe comprend un auditeur en formation, il convient que son suivi et sa formation soient explicitement placés sous la responsabilité du responsable d'équipe d'audit, ou d'un auditeur expérimenté, qui veillera à diriger et conseiller l'auditeur en formation.

#### 2.4.2 Définition du mandat de l'audit

Le mandat d'un audit, qui fait office de contrat entre le client de l'audit et l'équipe d'audit, doit expliciter, a minima, les objectifs, le périmètre et le référentiel de l'audit.

Les objectifs se rapportent aux exigences et aux attentes du client de l'audit. Ils peuvent comprendre :

- des informations sur le cadre dans lequel est mené l'audit, exemples : certification, surveillance continue, suivi de constats d'audits précédents ;
- le niveau d'évaluation demandé pour tout ou partie du système de management (cf. § 2.2.2) ;
- des contraintes spécifiques de planification de l'audit, exemples : audit en novembre 2007 ;
- des contraintes spécifiques de coordination pendant le déroulement de l'audit, exemples : validation des dates de l'audit, du rapport de l'audit.

Le périmètre, aussi appelé le champ, décrit l'étendue et les limites de l'audit :

- les sites géographiques ;
  - les unités organisationnelles ;
- exemples : SNA Ouest, CESNAC, Organisme CA de Lasbordes ;
- les activités et/ou les processus et/ou les produits à prendre en considération ;
  - la période de temps à prendre en considération pour l'évaluation, exemples : historique des 6 derniers mois, des 2 dernières années...

Le référentiel est l'ensemble des critères d'évaluation. Ainsi, le mandat doit expliciter les textes réglementaires, les dispositions internes à l'organisme audité, et tout élément de nature normative à exclure ou à prendre en considération dans l'évaluation du système de management considéré. Exemples : Règlement CE2096/2005, Thème CNS, Thème Manuels d'Exploitation...

#### 2.4.3 Premier contact avec l'audit

Il est d'usage que le premier contact avec l'organisme audité soit pris le plus tôt possible et ce, dès lors que les deux conditions suivantes sont satisfaites :

- le responsable de l'équipe d'audit a été formellement désigné ;
- l'organisme audité est informé de l'audit.

Il convient alors que le responsable de l'équipe d'audit prenne contact directement par courrier électronique et éventuellement par téléphone avec le responsable de l'organisme audité afin de :

- confirmer que l'organisme a bien été informé de l'audit ;
- présenter le contexte général et le mandat de l'audit ;
- préciser la période et les dates de l'audit ;
- établir les modalités de transmission de documents pendant la phase de préparation ;
- anticiper les difficultés logistiques potentielles ;
- établir les circuits de communication et de coordination pendant l'audit.

Il est également d'usage, lorsque la structure de l'organisme le permet, qu'un correspondant local (responsable SMS local) soit désigné pour suivre le déroulement au quotidien de l'audit. Il convient de prendre également contact avec ce correspondant afin d'aborder les points qui n'auraient pas été vus auprès du responsable de l'organisme.

Une liste de contrôle d'aide au premier contact avec l'audit et reprenant les différents points ci-dessus est fournie en annexe 2.

## 2.5 Phase 2 : Préparation de l'audit

Avant l'audit sur site, il convient de réaliser une revue des documents mis à disposition par l'organisme audité afin de mener une évaluation préalable du système de management considéré.

Cette revue documentaire doit ainsi permettre d'élaborer une stratégie d'audit (cf. § 2.5.1), de définir le plan de l'audit (cf. § 2.5.2) et d'élaborer les grilles d'entretiens adéquates (cf. § 2.5.3).

À ce titre, il convient, lors de la revue documentaire, de :

- identifier rapidement les documents nécessaires et en faire la demande à l'organisme audité;
- planifier et coordonner le travail des différents membres de l'équipe d'audit;
- vérifier l'adéquation de la documentation transmise aux exigences applicables;
- s'imprégner des activités et des processus qui seront évalués sur site;
- identifier des pistes d'audit qui seront analysées sur site;
- identifier des constats potentiels qui seront consolidés sur site;
- identifier le besoin d'une visite préalable du ou des site(s) afin d'avoir une présentation des activités de l'organisme ou de traiter les difficultés logistiques potentielles.

Si la documentation produite par l'organisme audité se révèle inadéquate vis-à-vis des objectifs de l'audit, il convient d'en informer le client de l'audit pour définir les mesures à prendre.

Une fiche pratique d'aide à la préparation d'un audit est fournie en annexe 1.

### 2.5.1 Élaboration de la stratégie d'audit

La stratégie d'audit doit permettre d'explicitier la contribution des différentes entités de l'organisme audité, d'organiser l'échantillonnage en s'assurant de la couverture suffisante de l'ensemble des critères de l'audit et de répartir les tâches au sein de l'équipe d'audit.

La stratégie peut être décrite au travers d'un certain nombre d'outils, parmi lesquels figurent :

- une matrice de couverture des critères qui permet, dans le cas de structures fonctionnelles ou organisationnelles un peu complexes, d'organiser l'échantillonnage et répartir les tâches au sein de l'équipe de façon non ambiguë;
- un plan d'action qui décrit chronologiquement et pour les différentes entités auditées, les agents susceptibles d'être rencontrés, le type de preuves qu'ils sont susceptibles de fournir ainsi que le temps nécessaire pour mener l'évaluation.

Ces éléments, lorsqu'ils sont élaborés suffisamment en amont, permettent de réduire le risque de surcharge ou de sous-charge de travail lors de la visite sur site. Il conviendra de réactualiser la stratégie d'audit pour tenir compte des éléments recueillis au fur et à mesure de l'avancement de l'audit sur site.

Exemple d'élément de plan d'action pour l'évaluation du processus d'élaboration de la documentation opérationnelle :

- auprès de l'encadrement (10 minutes);
- preuves de validation du contenu de la documentation;
- preuves de la diffusion et du suivi de la documentation;
- auprès de l'unité en charge de la documentation opérationnelle (10 minutes);
- preuves de la réalisation de la documentation opérationnelle;
- auprès des acteurs de 1<sup>re</sup> ligne (10 minutes);
- preuves de la mise à disposition de la documentation opérationnelle;
- preuves de l'adéquation du contenu de la documentation opérationnelle, un exemple de matrice de couverture des critères d'audit est présenté en figure 5.

### 2.5.2 Élaboration du plan d'audit

Le plan d'audit est un support permettant de faciliter la programmation et de déroulement des activités d'audit sur site. À ce titre il doit être établi en tenant compte des objectifs, du périmètre, du référentiel et de la stratégie d'audit et préciser :

- les entités fonctionnelles et/ou organisationnelles à rencontrer, exemple : subdivision QS, chef service technique, auditeurs internes;
- les horaires et durées prévisionnels des activités d'audit;
- les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit;
- les ressources nécessaires au bon déroulement de l'audit, exemple: 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.

Le plan d'audit devra ainsi être communiqué au client de l'audit ainsi qu'à l'organisme audité afin qu'il puisse prendre les dispositions matérielles nécessaires et garantir la disponibilité des agents susceptibles d'être interviewés. De même, toute évolution du plan avant l'arrivée sur site devra être coordonnée étroitement avec l'organisme audité. Une fiche pratique d'aide à l'élaboration d'un plan d'audit est fournie en annexe 1.

La figure 6 donne un exemple simple de plan d'audit d'un organisme de contrôle de la circulation aérienne :

|  |   | auditeurs (* = tous) |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
|--|---|----------------------|-----------------|--------|---------------|---------------|---------------|-------------------|--------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
|  |   | Revue Documentaire   | Responsable SMS | Chef 1 | Subdivision 1 | Subdivision 2 | Subdivision 3 | Agents 1ère ligne | Chef 2 | Subdivision 1 | Subdivision 2 | Subdivision 3 | Agents 1ère ligne |
| REF  | Thème   | *                    | *               | A1     | A1            | A2            | A1            | A2                | A2     | A1            | A2            | A1            |                   |
| <b>Système de gestion de la sécurité</b>                         |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| SMS 6  | Enregistrements de sécurité                     | x                    | x               | x      | x             | x             | x             | x                 | x      | x             | x             | x             | x                 |
| <b>Services extérieurs et parties intéressées</b>                |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| EXT 1-2  | Parties intéressées, Services extérieurs        | x                    | x               | x      |               | x             | x             | x                 | x      | x             | x             | x             | x                 |
| <b>Pilotage de la gestion de la sécurité</b>                     |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| PIL 4  | Amélioration de la sécurité : chgts nécessaires |                      | x               | x      | x             | x             | x             | x                 | x      | x             | x             | x             | x                 |
| <b>Promotion de la sécurité</b>                                  |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| PROM 2   | Diffusion des enseignements                     |                      | x               | x      | x             | x             | x             | x                 | x      | x             | x             |               | x                 |
| <b>Notification et analyse des événements liés à la sécurité</b> |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| EVTS 1-9   | Notification et analyse des événements          | x                    |                 | x      | x             | x             | x             | x                 | x      | x             |               | x             | x                 |
| <b>Evaluation et atténuation des risques</b>                     |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| RISK 1-4   | évaluation et atténuation des risques           | x                    | x               | x      |               | x             | x             | x                 | x      | x             | x             | x             | x                 |
| <b>Compétences des personnels</b>                                |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| COMP 1-2   | Qualifications, Compétences des personnels      |                      | x               | x      | x             | x             | x             |                   | x      |               | x             | x             | x                 |
| ATCO 1-2   | Gestion des compétences ATCO                    |                      |                 |        | x             | x             | x             |                   |        |               |               |               |                   |
| <b>Exploitation</b>  |   |                      |                 |        |               |               |               |                   |        |               |               |               |                   |
| EXPL 2   | Manuels d'exploitation                          | x                    |                 | x      | x             | x             | x             | x                 | x      | x             | x             | x             | x                 |

**Légende:**

|                                 |   |                     |   |
|---------------------------------|---|---------------------|---|
| Entité concernée par le critère |  | Objectif auditeur 1 |  |
| Échantillonnage à priori        |  | Objectif auditeur 2 |  |

Figure 5 Exemple de matrice de couverture des critères d'audit

| Jour 1        |  |
|---------------|--|
| Repas         |  |
| 13h30 - 14h00 | Réunion d'ouverture  |
| 14h15 - 15h30 | <b>Direction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de l'organisme : <b>Mr X</b></li> <li>• Responsable SMS : <b>Mr Y</b></li> </ul>  |
| 15h45 - 17h00 | <b>Organisme de contrôle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 agent contrôleur de la CA : <b>Mr Zr1</b></li> <li>• 1 agent de la maintenance locale : <b>Mr Zr2</b></li> <li>• Visite de la vigie et revue de documents</li> </ul>   |
| 17h15 - 19h00 | Réunion équipe d'audit   |
| Jour 2        |  |
| 9h00 - 11h00  | <b>Entretiens complémentaires optionnels :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable SMS : <b>Mr Y</b></li> </ul> <i>Cette plage horaire sera utilisée uniquement pour la consolidation de constats, la réception de preuves documentaires complémentaires et le traitement de questions diverses (absences, retards, ...)</i> <b>Réunion auditeurs et revue de documents</b> |
| 11h00 - 11h30 | <b>Direction (entretien de pré-restitution optionnel)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de l'organisme : <b>Mr X</b></li> </ul>  |
| 11h30 - 12h30 | Réunion de clôture   |
| Repas         |  |

Figure 6 Exemple de plan d'audit

### 2.5.3 Élaboration des grilles d'entretien

Une grille d'entretien est un support élaboré par l'auditeur lui permettant de s'assurer que tous les aspects liés aux objectifs, au périmètre et au référentiel, sont évalués lors d'un entretien. Il convient d'élaborer autant de grilles que de besoin pour couvrir toutes les entités et tous les critères qui seront audités.

Une grille se compose d'ensembles cohérents de points de contrôle qui peuvent se présenter sous la forme de mots-clés, de questions de haut niveau ou de questions de bas niveau et se rapporter à :

- un ou plusieurs critères d'audit;
- 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.

Une fiche pratique d'aide à l'élaboration des grilles d'entretien est fournie en annexe 1.

L'auditeur portera une attention particulière à l'élaboration de ces grilles (forme et contenu) qui doivent rester des documents de travail et permettre, notamment, d'enregistrer les informations et consigner les éléments de preuves au fur et à mesure de leur recueil et ce jusqu'à l'achèvement de l'audit.

### 2.5.3.1 Questions de haut niveau

Lorsque l'auditeur ne maîtrise pas suffisamment le référentiel ou lorsqu'il doit évaluer des exigences nouvelles et/ou complexes, il convient de découper ces exigences en points de contrôle sous la forme de questions de haut niveau.

Une question sera dite de haut niveau si :

- elle reprend à la forme interrogative et in extenso tout ou partie d'une exigence du référentiel ;
- elle est fermée : réponse par oui ou par non.

Ce type de point de contrôle est relativement simple à élaborer et permet d'éviter toute erreur d'interprétation lors de l'évaluation de la satisfaction de l'exigence. Une exigence sera réputée satisfaite dès lors que, sur la base de preuves produites par l'audité, l'auditeur est en mesure de répondre positivement à l'ensemble des questions de haut niveau associées à l'exigence.

Enfin, les questions de haut niveau aident, de fait, à cartographier le référentiel de l'audit, et peuvent permettre une communication plus précise au sein de l'équipe d'audit (cf. § 2.6.3) mais également avec le client pour l'informer plus précisément des résultats de l'audit.

### 2.5.3.2 Questions de bas niveau

Les questions de bas niveau sont généralement des questions ouvertes adressées à l'audité dans le but de l'aider à expliciter les preuves d'audit recherchées pour une exigence donnée. L'auditeur pourra pratiquer (cf. § 2.6.2) un questionnement dit en entonnoir qui permettra, à partir d'un concept de haut niveau, d'aboutir à la production de preuves concrètes et objectives de mise en œuvre d'une exigence donnée.

Les questions de bas niveau sont généralement construites à partir d'une exigence du référentiel que l'auditeur déclina dans un vocabulaire adapté à l'audité et qui portera sur le rôle effectif de la personne rencontrée vis-à-vis de l'activité concernée par l'évaluation.

### 2.5.3.3 Exemples de points de contrôle

*Exigence: « Dans le cadre de l'exploitation du SMS, le prestataire de services ATS veille à identifier une fonction au sein de l'organisation, portant spécifiquement sur le développement et le maintien du SMS. »*

Pour traiter une telle exigence l'auditeur pourra utiliser des points de contrôle tels que :

- mots-clés :
  - safety manager, développement du SMS ;
- preuves à recueillir :
  - fiche de poste responsable SMS ;
- question de haut niveau :

*« Dans le cadre de l'exploitation du SMS, le prestataire de services ATS veille-t'il à identifier une fonction au sein de l'organisation, portant spécifiquement sur le développement et le maintien du SMS ? »*

- questions de bas niveau :

*« Qui est chargé du développement du SMS dans votre organisation ? » ;*

*« Votre rôle de gestionnaire du SMS est-il identifié dans la documentation ? ».*

- pistes d'audit :
  - mention d'un responsable SMS dans le CR de revue de direction de Mai ;
  - mention de l'existence de fiches de postes dans le manuel SMS.

## 2.6 Phase 3 : Conduite de l'audit sur site

### 2.6.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est une étape importante marquant le démarrage formel de la phase dite « active » de l'audit. Elle a pour objectif principal d'explicitier les « règles du jeu » et doit permettre de présenter et d'expliquer aux personnes auditées les objectifs et le déroulement de l'audit sur site.

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 recommandé également 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.

La réunion, qui doit rester sous la responsabilité du représentant de l'organisme, sera tout de même menée par le responsable de l'équipe d'audit afin de s'assurer que tous les aspects soient traités : objectifs, critères et périmètre de l'audit, plan de l'audit, organisation des entretiens individuels, confidentialité des informations et aspects logistiques.

Une liste de contrôle, fournie en annexe 2, regroupe l'ensemble des points qu'il convient d'aborder en réunion d'ouverture.

### 2.6.2 Entretiens et revue de documents

La recherche des preuves d'audit par échantillonnage, dont la stratégie est déclinée sous forme de plan d'action (cf. § 2.5.1), repose sur la revue de documents, l'observation des activités et sur un ensemble d'entretiens conduits auprès des agents responsables ou bénéficiaires des processus de gestion évalués.

Il convient lors de l'élaboration de la stratégie et du plan d'audit, d'organiser des entretiens avec des personnes de niveaux et de fonctions appropriés et différents.

Lorsqu'un auditeur n'est pas en mesure de mettre en œuvre la partie du plan de l'audit qui lui incombe, il doit en référer au responsable de l'équipe qui prendra les mesures adéquates pour revoir les objectifs individuels de chaque auditeur en assurant la couverture de tous les objectifs de l'audit.

#### 2.6.2.1 Conduite des entretiens

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.

Les personnes interviewées pour l'audit sont souvent stressées, aussi l'auditeur se doit de :

- veiller à ce que l'entretien se déroule dans un esprit détendu ;
- respecter les horaires établis dans le plan d'audit ;
- utiliser les techniques appropriées de communication et de questionnement (cf. § 2.8) ;
- veiller à rester objectif et à éviter tout positionnement ou parti pris ;
- enregistrer des preuves d'audit ;
- ne pas ajouter une pression en adoptant une attitude fermée ou inquisitrice.

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.

Une fiche pratique d'aide à la conduite d'un entretien ainsi qu'une liste de contrôle sont fournies, respectivement, en annexe 1 et en annexe 2.

### 2.6.2.2 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.

Toutefois, ce guide, dont le rôle est d'assister l'équipe d'audit, ne doit exercer aucune influence ou ingérence dans la réalisation de l'audit sauf dans le cas où la visite s'intègre dans un entretien d'audit.

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 audité 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.

Les informations issues d'observations ou de la revue sur place de documents devront, de même que pour les informations verbales, être vérifiées auprès des personnes référentes pour les activités considérées avant d'être enregistrées comme preuves d'audit par les auditeurs.

### 2.6.3 Consolidation des constats

Au fur et à mesure de l'avancement de l'audit, les auditeurs procéderont à une analyse des preuves d'audit et les évalueront au regard des critères d'audit afin d'élaborer des constats d'audit.

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

Une fiche pratique d'aide à l'élaboration des constats est fournie en annexe 1.

Il convient également de préparer la réunion de clôture en structurant l'ensemble des constats établis pour en faire une synthèse sous forme de conclusions de l'audit. Ces conclusions doivent être formulées au niveau du système de management lui-même et porter sur :

- le niveau de mise en œuvre des différents processus évalués;
- l'évaluation globale du système de management (en fonction du niveau d'évaluation retenu);
- le niveau de maturité du système évalué, le cas échéant;
- la capacité de l'organisme à mettre en œuvre le processus d'amélioration continue.

Une attention particulière doit être portée à la formulation des conclusions d'audit qui, au-delà des différents constats qui seront formulés, donneront au commanditaire et aux bénéficiaires de l'audit des éléments supplémentaires d'appréciation sur le système de management effectivement observé par les auditeurs.

### 2.6.4 Coordination entre auditeurs

Il convient d'identifier dès l'élaboration du plan d'audit des créneaux horaires réservés pour réunir l'équipe d'audit afin de :

- 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 effectivement réalisés;
- faire le point sur l'avancement des différents plans d'action et réviser la stratégie si nécessaire;
- expliciter toute autre difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du plan d'audit.

C'est également lors de ces réunions de coordination que l'équipe peut faire appel à un expert extérieur pour analyser les informations recueillies. Il convient d'identifier le besoin d'expertise extérieure suffisamment en amont pour s'assurer de la disponibilité de l'expert pendant l'audit sur site.

Lorsqu'il apparaît, pendant l'audit, que tout ou partie des objectifs ne pourra pas être atteint, il convient d'en informer le commanditaire de l'audit qui sera à même de prendre les mesures adéquates qui peuvent comprendre la révision du mandat ou l'arrêt de l'audit.

### 2.6.5 Coordination avec l'audité

Au-delà de la réalisation d'entretiens, de la revue de documents et de la vérification des informations recueillies, il convient de définir avec l'organisme audité les modalités de communication régulière de l'avancement de l'audit au fur et à mesure de sa réalisation. Ainsi, des points réguliers pourront être organisés avec un représentant de l'organisme, agissant en tant que point focal pour l'audit, et qui permettront de :

- présenter de façon transparente et consolider les constats potentiellement établis;
- faire le point sur l'avancement de l'audit;
- réviser le plan d'audit si nécessaire;
- traiter de toute autre difficulté soulevée pendant l'audit.

Il convient cependant que les auditeurs évitent toute forme de conseil lors de leurs dialogues avec l'audité. Ces points réguliers donnent à l'organisme la possibilité de suivre, de son côté, l'avancement de l'audit et de s'exprimer dans le cas de difficultés avérées dans la réalisation. Ils peuvent être également l'occasion pour l'organisme d'apporter des éléments complémentaires permettant aux auditeurs de préciser les constats potentiels. Ils donnent enfin l'opportunité à l'organisme d'initier l'analyse d'un constat potentiel et d'être en mesure de proposer une action corrective pertinente pendant l'audit sur site.

### 2.6.6 La réunion de clôture

Cette réunion, présidée par le responsable de l'audit, marque la fin formelle des activités d'audit sur site et a pour objectif de présenter les résultats et les conclusions de l'audit. Elle est également l'occasion de faire une synthèse d'étape sur la réalisation de l'audit, notamment :

- rappeler si besoin le cadre général de l'audit;
- rappeler les objectifs et le mandat de l'audit;
- présenter le plan d'audit effectivement réalisé ainsi que les grandes lignes de son déroulement et les difficultés éventuellement rencontrées;
- présenter de façon structurée les conclusions de l'audit et les différents constats établis;
- expliquer le processus de clôture de l'audit qui englobe le suivi des constats et des actions correctives associées.

Une liste de contrôle récapitulant l'ensemble des points susceptibles d'être abordés en réunion de clôture est fournie en annexe 2.

Il convient de tenir cette réunion en présence d'un représentant de la direction de l'organisme, ainsi que toute personne qu'il souhaitera inviter, afin de s'assurer que les différents constats sont bien compris et que l'organisme soit en mesure de définir et de mener les actions correctives appropriées au niveau approprié. Là encore, il convient d'éviter toute forme de conseil et le rôle des auditeurs se limitera à apprécier l'opportunité et l'efficacité des actions correctives proposées par l'organisme audité.

Il convient enfin de rappeler ici qu'à la différence des actions curatives qui visent à corriger les effets apparents d'un constat, il est demandé à l'organisme de mettre en œuvre des actions correctives qui visent à éliminer la cause profonde d'un constat.

## 2.7 Phase 4 : Clôture de l'audit

### 2.7.1 Rédaction du rapport d'audit

Il convient que le responsable de l'audit, assisté en tant que de besoin par les auditeurs, prépare et élabore le rapport de l'audit à l'attention du commanditaire de l'audit qui doit être un enregistrement fidèle, clair et précis de l'ensemble des constats et des conclusions de l'audit. Il convient d'y inclure les éléments suivants :

- le commanditaire de l'audit;
- le mandat de l'audit (objectifs, périmètre, référentiel);
- la composition de l'équipe d'audit;

- le plan d'audit effectivement réalisé;
- les critères effectivement évalués pendant l'audit;
- les conclusions d'audit;
- les constats d'audit;
- la mention du niveau de confidentialité du contenu.

Dans le cas des audits réglementaires de sécurité de la Navigation Aérienne les auditeurs se conformeront au modèle prescrit par les procédures en vigueur au moment de l'audit. Sauf mention contraire, les constats seront présentés selon la typologie suivante:

- points forts: constat de la mise en œuvre de moyens permettant, proactivement, d'aller au-delà des objectifs fixés par une exigence;
- observations: constat apportant la preuve de l'existence d'un risque ou d'une dérive du système vers la non-satisfaction d'une exigence donnée;
- écarts: constat de la non-satisfaction d'une exigence donnée.

Une liste de contrôle d'aide à la rédaction d'un écart est fournie en annexe 2.

### 2.7.2 Clôture et suivi de l'audit

La remise du rapport par l'équipe d'audit au commanditaire marque la fin formelle des activités d'audit et le début du processus de suivi qui relève de la responsabilité du commanditaire selon les procédures en vigueur à la date de l'audit. L'équipe d'audit pourra être sollicitée en tant que de besoin pour apporter un éclairage ou un avis sur les actions correctives qui seront élaborées par l'organisme audité.

## 2.8 Techniques de communication et de questionnement

### 2.8.1 Communication

Les techniques de communication ont pour vocation de faciliter la relation avec ses interlocuteurs en vue d'installer un climat de confiance et faciliter l'obtention des informations. Elles contribuent ainsi à réaliser un audit objectif pour obtenir des résultats fidèles à la réalité du système de management considéré.

Elles portent essentiellement sur les notions de message et de feed-back sous forme de reformulation qui permet de clarifier des propos, valider une information reçue et/ou préciser la signification d'un ou plusieurs termes.

On distingue ainsi 3 types de reformulations:

- la reformulation « résumé »: mini-synthèse et rassemblement d'éléments éparpillés pour vérifier la compréhension;
- la reformulation « déduction »: explicite ce qui n'a pas été exprimé en vue de vérifier une hypothèse;
- la reformulation « écho »: reprend un mot-clé pour en préciser le sens.

### 2.8.2 Questionnement

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

- question ouverte: laisse le champ libre à l'interlocuteur pour structurer sa réponse et permet de recueillir des opinions, des explications ou des suggestions, exemple: *comment est organisée votre documentation opérationnelle?*;
- question fermée: limite le champ de réponse (oui/non), et permet d'obtenir une réponse brève et factuelle (qui? quand? où? combien?), exemple: *avez-vous validé le document xxx?*;
- question neutre: ne cherche pas à influencer par avance le contenu de la réponse, exemple: *le document xxx doit-il être validé?*;

- question portant sur des faits.

Il convient de privilégier le questionnement dit « en entonnoir » qui consiste à initier le dialogue avec une question ouverte d'ordre général, laisser l'interlocuteur répondre puis reprendre sa trame pour avancer avec des questions de plus en plus précises.

A contrario, il convient d'éviter autant que faire se peut :

- 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 : qui cherche à influencer par avance le contenu de la réponse, exemple : *le document xxx ne doit-il pas être validé ?* ;
- question portant sur des opinions : apporte un éclairage sur le ressenti de l'interlocuteur mais n'apporte rien de tangible à l'auditeur.

## 2.9 Référentiel des compétences des auditeurs

La fiabilité du processus d'audit repose pour une grande partie sur la compétence des personnels chargés de réaliser les audits. Il convient donc de former les personnels et de démontrer que les auditeurs ont des qualités personnelles compatibles avec l'exercice de la fonction d'auditeur et les capacités à appliquer des connaissances dans le domaine des techniques d'audit et dans le domaine de la sécurité de la Navigation Aérienne.

### 2.9.1 Qualités personnelles requises

- intégrité : franc, attaché à la vérité, sincère et honnête ;
- empathie : comprend et se met naturellement à la place d'autrui ;
- ténacité : persévérant et concentré sur l'atteinte des objectifs ;
- rigueur : mène un projet de façon précise et parfaitement exacte ;
- autonomie : travaille de son propre chef en maintenant des relations efficaces avec les autres ;
- discrétion : neutre, fait preuve de retenue et de réserve dans les actions et dans les paroles ;
- ouverture d'esprit : soucieux de prendre en considération des points de vue différents ;
- diplomatie : faisant preuve de tact et d'habileté dans la relation à autrui ;
- polyvalence : appréhende instinctivement et s'adapte à des situations variées ;
- sens de l'observation : curieux et activement attentif à son environnement ;
- capacité décisionnelle : capable de tirer dans un temps imparti des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques.

Toutes ces qualités contribuent activement au maintien d'un climat de confiance pendant l'audit qui est de nature à favoriser une évaluation objective de manière efficace. Il convient que l'auditeur soit capable de décrire ces qualités et leurs effets potentiels sur la qualité de l'audit.

### 2.9.2 Compétences en techniques d'audit de systèmes de management

L'auditeur et, a fortiori, le responsable d'audit, doit être capable de :

- expliquer les différentes étapes d'un audit de système de management ;
- organiser et mener la préparation d'un audit ;

- élaborer un plan d'audit;
- créer et structurer des grilles d'entretien;
- mener un audit sur site;
- animer une réunion d'ouverture;
- mener des entretiens sur site;
- obtenir et évaluer des preuves d'audit;
- rédiger des constats d'audit;
- restituer oralement un constat d'audit;
- animer une réunion de clôture;
- rédiger un rapport d'audit.

Ces compétences font l'objet d'une formation spécifique aux Techniques d'Audit Navigation Aérienne mise en œuvre par l'ENAC (stage TANA).

### 2.9.3 Compétences en techniques de communication et de questionnement

Pour rendre l'audit plus efficace il convient que l'auditeur soit également capable, lors des entretiens d'audit, de mettre en œuvre des techniques de communication et de questionnement (cf. § 2.8). Il doit ainsi être en mesure de:

- connaître les principes fondamentaux de la communication;
- appliquer les techniques de communication et de questionnement;
- identifier les situations de communication difficile.

Ces compétences sont également développées dans le cadre de la formation spécifique aux Techniques d'Audit Navigation Aérienne mise en œuvre par l'ENAC (stage TANA).

### 2.9.4 Compétences en gestion de la sécurité de la Navigation Aérienne

L'évaluation de la performance d'un système de management de la sécurité de la Navigation Aérienne repose, en partie, sur l'aptitude de l'auditeur à identifier les risques potentiels sur la sécurité des services. Il est donc souhaitable que les auditeurs soient capables de:

- décrire les différents services de la Navigation Aérienne;
- décrire les différentes fonctions de la Gestion du Trafic Aérien (ATM);
- comprendre les responsabilités respectives des opérateurs et du régulateur;
- expliquer les exigences relatives à la sécurité des services de Navigation Aérienne;
- expliquer les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des services de Navigation Aérienne.

Ces compétences font l'objet d'une formation spécifique au Référentiel des Audits Navigation Aérienne mise en œuvre par l'ENAC (stage RANA).

# 3 Glossaires

## 3.1 Systèmes de management de la sécurité

Protection contre un risque de dommage inacceptable.

*source [ESARR3]*

Situation dans laquelle les risques de lésions corporelles ou de dommages matériels sont limités à un niveau acceptable et maintenus à ce niveau ou sous ce niveau par un processus continu d'identification des dangers et de gestion des risques.

*source [OACI9859]*

### Gestion de la sécurité

Gestion des activités qui permettent d'atteindre, dans le domaine de la sécurité, de niveaux élevés de performance, conformes, au minimum, aux dispositions des exigences réglementaires de sécurité.

*source [ESARR3]*

Approche systématique de l'identification des dangers et de la gestion des risques afin de réduire au minimum les pertes humaines et les dommages matériels ainsi que les pertes financières, environnementales et sociétales.

*source [OACI9859]*

### Système de management

Ensemble d'activités corrélées ou interactives permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs

*source [ISO9000]*

### Système de management de la sécurité (SMS)

Cf. système de gestion de la sécurité.

### Système de gestion de la sécurité

Approche systématique et explicite des activités de gestion de la sécurité auxquelles se livre une organisation pour atteindre un niveau de sécurité acceptable ou tolérable.

*source [ESARR3]*

Approche structurée de gestion de la sécurité, qui englobe les structures, responsabilités, politiques et procédures organisationnelles nécessaires.

*source [OACI9859]*

## 3.2 Audits de systèmes de management

### Audit

Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

*source [ISO19011]*

### Audit réglementaire de sécurité

Tout examen systématique et indépendant conduit par une autorité de surveillance nationale, ou au nom d'une telle autorité, en vue de déterminer si tout ou partie des mesures liées à la sécurité, qu'il s'agisse de processus et de leurs résultats, de produits ou de services, sont conformes aux exigences requises, sont mises en œuvre de manière efficace et sont appropriées en vue d'atteindre les résultats escomptés.

*source: [CE1315]*

### Champ de l'audit

Étendue et limites d'un audit.

*source [ISO19011]*

### Client de l'audit

Cf. commanditaire de l'audit.

### Commanditaire de l'audit

Organisme ou personne demandant un audit.

*source [ISO19011]*

### Périmètre de l'audit

Cf. champ de l'audit.

### Plan d'audit

Description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.

*source [ISO19011]*

### Programme d'audit

Ensemble qui comprend un ou plusieurs audits avec des objectifs divers et toutes les activités nécessaires pour planifier, organiser et fournir les ressources pour réaliser les audits dans un laps de temps imparti.

### Référentiel de l'audit

Cf. critères de l'audit.

### Stratégie d'audit

Définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour atteindre les objectifs de l'audit et s'assurer de l'évaluation de l'ensemble des critères d'audit dans l'ensemble des entités fonctionnelles de l'organisme audité.

## 3.3 Constats d'audit

### Conclusions d'audit

Résultat d'un audit auquel l'équipe d'audit parvient après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et tous les constats d'audit.

*source [ISO9000]*

### Critères d'audit

Ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées.

*source [ISO19011]*

### Preuves d'audit

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

*source [ISO 19011]*

### Constats d'audit

Résultats de l'évaluation des preuves d'audit recueillies, par rapport aux critères d'audit.

*source [ISO19011]*

### Point fort

Constat de la capacité d'un système de management à atteindre un niveau de performance supérieur aux dispositions prévues par une exigence.

### Écart

Cf. non-conformité.

### Non-conformité

Constat de la non-satisfaction d'une exigence.

*source [ISO9000]*

### Observation

Constat d'une situation méritant d'être portée à l'attention de l'organisme audité. La norme ISO19011 parle d'opportunité d'amélioration.

### Exigence

Expression d'un besoin formulé ou imposé.

## 3.4 Actions d'amélioration

### Action corrective

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

*source [ISO 9000]*

### Action préventive

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation indésirable potentielle.

*source [ISO9000]*

### Action curative

Action visant à éliminer une non-conformité détectée.

*source [ISO9000]*

# Annexe 1 - Fiches pratiques

## Fiche 1 : Préparer un audit

### Pourquoi ?

- comprendre le système à auditer et élaborer une stratégie d'audit.

### Comment ?

- expliciter le mandat de l'audit auprès du commanditaire de l'audit (cf. § 2.4.2);
- expliciter le référentiel de l'audit: réglementation et documentation applicables;
- mener la revue documentaire;
- établir le champ de l'audit: quelles entités à auditer?;
- élaborer une stratégie d'audit: quelles preuves auprès de quelles entités? (cf. § 2.5.1).

### Écueils les plus fréquents

- déclenchement trop tardif: premier contact, revue documentaire;
- manque de temps pour préparer l'audit;
- absence de personnes clés pendant l'audit.

### Recommandations

- organiser et planifier la préparation de l'audit le plus tôt possible en intégrant éventuellement les délais fixés par la procédure d'audit;
- dégager suffisamment de temps pour la préparation de l'audit;
- planifier les réunions de coordination des auditeurs: 1 mois avant et jusqu'à la veille ou le matin de l'audit;
- demander assez tôt les documents pour laisser le temps à l'organisme de les fournir;
- demander les documents complets: document principal & annexes;
- identifier le plus tôt possible les personnes susceptibles d'être auditées et en informer l'organisme.

## Fiche 2 : Élaborer un plan d'audit

### Pourquoi ?

- préciser l'organisation matérielle de l'audit.

### Comment ?

- identifier la stratégie d'audit : quelles preuves auprès de quelles entités ? (cf. § 2.5.1);
- préciser les entités fonctionnelles à auditer, les sites et les plages horaires consacrées;
- élaborer un plan d'audit en intégrant toutes les entités à auditer.

### Écueils les plus fréquents

- absence de personnes clés pendant l'audit;
- s'il est indiqué aux auditeurs qu'il n'est pas pertinent d'interviewer une personne en particulier, le responsable d'équipe doit vérifier cette information.

### Recommandations

- équilibrer autant que possible le temps passé dans les différentes entités auditées tout en respectant le mandat et le champ de l'audit;
- transmettre à l'organisme audité, a minima, les entités à auditer, les plages horaires et les sites des différents entretiens souhaités;
- coordonner, au sein de l'équipe d'audit, le plan d'action détaillé de l'audit précisant, pour chaque entretien : la personne à auditer, les auditeurs en charge, l'heure de début, la durée, les exigences à auditer en priorité;
- 30 minutes sont généralement suffisantes pour une réunion d'ouverture;
- privilégier les entretiens individuels sauf demande expresse de la personne auditée;
- rencontrer les agents opérationnels par deux lorsque c'est possible;
- un entretien doit généralement tenir entre 30 minutes et 1h00;
- prévoir des entretiens plus longs en début d'audit, plus courts en fin d'audit ou pour les personnels de l'encadrement;
- aménager du temps:
  - entre les entretiens pour l'analyse des documents;
  - pour les transports entre les sites. La voiture est un bon moyen pour se coordonner. En revanche elle peut s'avérer fatigante d'utilisation pour les longs trajets:
    - pour les réunions d'équipe d'audit (1h par jour minimum);
    - pour préparer la réunion de clôture (2h minimum);
    - pour rendre compte régulièrement de l'avancement de l'audit à la direction de l'organisme (30 minutes suffisent en général);
- Intégrer systématiquement une réunion d'ouverture et une restitution sur chaque site visité.

## Fiche 3 : Élaborer une grille d'entretien

### Pourquoi ?

- faciliter la recherche systématique de preuves.

### Comment ?

- expliciter les points de contrôle pour chaque exigence à auditer;
- expliciter les pistes liées aux exigences que l'on doit aborder;
- expliciter les faits, les documents et les enregistrements à recueillir.

### Écueils les plus fréquents

- trop de questions,
- questions trop longues ou trop compliquées;
- questions dans un langage inadapté au profil de l'interlocuteur;
- pas assez de place pour prendre des notes.

### Recommandations

- questionnaire 'portable': 1 feuille A4 par entretien est une bonne base;
- prévoir des grilles assez générales en début d'audit, et des grilles beaucoup plus précises en fin d'audit;
- pour chaque thème audité, être en mesure de:
  - retrouver les exigences applicables à l'entité auditée;
  - sélectionner un échantillon de questions de haut niveau;
  - élaborer des questions de bas niveau appropriées basées sur:
    - les responsabilités de l'audité;
    - les documents préalablement identifiés, (manuel, procédure,...);
    - les enregistrements auxquels l'audité contribue, (CR, FNE, rapport,...);
    - des éléments factuels récents (événement, action, changement,...);
  - affecter éventuellement un niveau de priorité aux différentes questions pour ne pas se perdre entre les questions importantes et les autres;
- prévoir de la place pour prendre des notes.
- prévoir des emplacements pour enregistrer:
  - le nom et la fonction de la personne auditée;
  - la date et les heures de début et de fin d'entretien.

## Fiche 4 : Mener des entretiens et recueillir des preuves d'audit

### Pourquoi ?

- recueillir des éléments factuels pour élaborer les constats d'audit.

### Comment ?

- avoir une stratégie et un plan d'action détaillé, (cf. § 2.5.1);
- élaborer des grilles d'entretien précises, (cf. § 2.5.3);
- mener des entretiens et examiner la documentation fournie, (cf. § 2.6.2);
- établir formellement les faits avec les personnes auditées;
- enregistrer les preuves formelles associées à ces faits;
- consolider les preuves en identifiant les exigences associées.

**Utiliser la liste de contrôle n°4: mener un entretien.**

### Écueils les plus fréquents

- entretiens à rallonge parce que mal préparés;
- interrogatoires avec des questions en rafale par manque de temps;
- document introuvable a posteriori parce qu'on n'a pas noté la référence.

### Recommandations

- se procurer des informations fiables sur les fonctions de chaque personne auditée en respectant le code de déontologie (fourni en annexe 1);
- respecter les horaires établis dans le plan d'audit; avant de prolonger l'entretien, il convient de demander son accord à l'audité;
- pas d'entretiens sur position de travail opérationnel (ATCOs, BTIV, IESSA,...);
- mener les entretiens dans un esprit détendu. Les personnes auditées sont souvent stressées, ne pas en rajouter avec une attitude fermée ou inquisitrice;
- centrer les questions sur le cœur de métier de la personne auditée afin d'assurer une réponse sans ambiguïté;
- privilégier les questions ouvertes non orientées pour obtenir des preuves objectives;
- demander son propre échantillon de preuves et récupérer au fur et à mesure les documents identifiés et leurs références;
- en cas d'écart potentiel, d'incohérence avec d'autres entretiens ou documents, il convient de le mentionner à l'audité, en faisant preuve de tact, ce qui lui permet éventuellement de répondre immédiatement et réduit le risque de contestations;
- valider avec la personne auditée les constats établis lors de l'entretien avant de la remercier pour son temps;
- rendre les documents collectés sauf autorisation de l'audité.

## Fiche 5 : Établir des constats d'audit

### Pourquoi ?

- restituer formellement et précisément une situation constatée.

### Comment ?

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

**Utiliser la liste de contrôle n°5 : rédiger un écart.**

### Écueils les plus fréquents

- constat libellé trop superficiellement conduisant à des actions correctives superficielles;
- libellé des constats dans un jargon d'auditeur incompréhensible pour les audités;
- suivi rendu difficile par l'absence d'éléments suffisamment précis.

### Recommandations

- consolider les constats, faire la synthèse et élaborer le rapport au fur et à mesure;
- rendre compte régulièrement de l'avancement de l'audit à la direction de l'organisme;
- ne pas utiliser les observations comme des écarts incomplets;
- ne pas utiliser les points forts pour ménager l'audit;
- le respect des règles de l'art et du bon sens est une exigence;
- en cas de doute, ne pas hésiter à faire appel à d'autres auditeurs ou à des experts de l'ANS, afin de bénéficier des expériences passées, et d'avoir un avis extérieur objectif;
- en cas de problème détecté hors du champ de l'audit, remonter l'information au responsable d'équipe qui coordonnera l'action à mener avec le commanditaire de l'audit;
- si l'audité réagit à un constat, il convient de préciser le constat et si besoin prendre en compte ou demander des preuves complémentaires;
- lorsque l'on se trompe, il faut l'admettre. Cela aura l'avantage de montrer que les auditeurs se remettent en question, tout comme les audités le font dans le cadre de l'audit;
- intégrer systématiquement une réunion d'ouverture et une restitution sur chaque site visité.

## Fiche 6 : Code de déontologie des auditeurs

### Pourquoi ?

- assurer l'indépendance et l'objectivité des auditeurs.

### Comment ?

1. L'auditeur s'engage à accomplir avec rigueur la mission d'audit qui lui a été confiée ;
2. L'auditeur doit être indépendant de l'audit : il s'engage à agir tout au long de l'audit avec objectivité et impartialité, à ne pas porter d'appréciation sur les personnes impliquées dans l'audit et ne pas les remettre en cause ;
3. L'auditeur s'engage à ne pas mener de tests ou d'inspections hors du cadre de l'audit ;
4. L'auditeur s'engage à ne pas mener d'activités personnelles ou professionnelles dans le temps imparti à l'audit ;
5. L'auditeur s'engage à suivre la méthodologie d'audit et à ne pas l'utiliser à d'autres fins que celles de l'audit ;
6. L'auditeur s'engage à ne pas user de sa position d'auditeur qualifié ;
7. L'auditeur s'engage à ne pas interférer dans l'organisation ou l'exploitation pour tout sujet extérieur à l'audit ;
8. L'auditeur s'engage à ne pas générer de conflits et à ne pas prendre parti dans les conflits existants au sein de l'organisme audité ;
9. L'auditeur doit mettre tout en œuvre pour que l'audit se déroule dans un climat de confiance en vue d'améliorer la sécurité et la performance du système de management ;
10. L'auditeur s'engage à préserver la confidentialité des informations recueillies lors de l'audit et à ne pas disséminer les documents élaborés ou recueillis dans le cadre de l'audit.

# Annexe 2 - Liste de contrôle

## Liste de contrôle 1 : Premier contact avec un organisme audité

Tous les points suivants doivent être couverts (auprès d'une ou plusieurs personnes).

En général auprès du plus haut responsable de l'organisme :

- confirmer que l'organisme a bien été informé de l'audit;
- présenter le contexte général et le mandat spécifique de l'audit;
- présenter l'équipe d'audit;
- préciser la période prévisionnelle de l'audit;
- préciser les modalités de réalisation de l'audit.

En général auprès du responsable SMS de l'organisme :

- présenter le contexte général et le mandat spécifique de l'audit (le cas échéant);
- préciser les dates de l'audit;
- demander les documents nécessaires pour démarrer l'audit;
- établir les modalités de transmission de documents complémentaires;
- anticiper les difficultés logistiques potentielles;
- établir les circuits de communication et de coordination pendant l'audit.

## Liste de contrôle 2 : Réunion d'ouverture

- remerciements pour l'accueil de l'équipe d'audit;
- présentation de l'équipe d'audit;
- information sur le cadre général de l'audit et rôle vis-à-vis du commanditaire;
- information, le cas échéant, sur le positionnement par rapport aux autres systèmes d'audits de l'organisme (audits ISO, audits internes,...);
- rappel des critères de l'audit (référentiels & thèmes audités);
- rappel succinct du plan de l'audit et précision des points restés indéfinis;
- information sur le déroulement des entretiens;
- information sur les clauses de confidentialité;
- précision des aspects logistiques;
- rendez-vous pour la réunion de clôture;
- questions éventuelles de l'organisme audité.

### Liste de contrôle 3 : Réunion de clôture

- remercier l'organisme et les personnes auditées pour leur temps, l'aide matérielle et logistique, ainsi que l'accueil des auditeurs ;
- rappels sur le cadre général de l'audit et rôle vis-à-vis du commanditaire ;
- information sur les critères effectivement évalués par rapport au mandat initial ;
- information sur le déroulement du plan de l'audit ;
- rappel sur les clauses de confidentialité ;
- présentation de la structure du rapport final ;
- information sur le positionnement des auditeurs vis-à-vis des actions correctives ;
- énoncer de façon structurée les constats établis, de préférence par thème d'audit ;
- information sur le processus de clôture et de suivi de l'audit ;
- questions éventuelles de l'organisme audité.

## Liste de contrôle 4 : Mener un entretien

- saluer la personne auditée;
- se présenter brièvement;
- rappels sur le contexte l'audit, (si la personne n'était pas présente à la réunion d'ouverture);
- présenter très rapidement le plan de l'entretien, (thèmes/sujets à aborder);
- recueillir des faits en rapport avec les critères d'audit;
- vérifier les faits et recueillir les preuves associées auprès de la personne;
- noter les faits établis et enregistrer les références des preuves associées;
- faire une synthèse partielle avec les constats potentiels;
- remercier la personne avant de la quitter.

## Liste de contrôle 5 : Rédiger un écart

Quelques questions à se poser pour vérifier et valider un écart:

- quoi: quelle est la situation observée?;
- quels sont les faits établis et validés?;
- où: quelles preuves enregistrées? fiabilité des sources?;
- pourquoi: quelles exigences mises en défaut?;
- le lien entre les exigences et la situation observée est-il explicite?;
- quelle réponse peut faire le prestataire?;
- équipe et responsable convaincus par le constat?.

# Annexe 3 - Correspondances avec

## 1 Correspondances avec la norme ISO 19011

|   | § et intitulé ISO19011                 | chapitres                | § et intitulé guide  |
|---|--|--------------------------|--|
| - | Introduction                           | 1.4                      | Méthodologie de référence  |
| 1 | Domaine d'application                  | -                        | -  |
| 2 | Références normatives                  | -                        | -  |
| 3 | Termes et définitions                  | 3                        | Glossaires   |
| 4 | Principes de l'audit                   | 2.1 à 2.7<br>2.9<br>FP 6 | Méthodologie de référence<br>Référentiel des compétences des auditeurs<br>Code de déontologie            |
| 5 | Management d'un programme d'audit      | -                        | -  |
| 6 | Activités d'audit                      | 2.4<br>2.5<br>2.6<br>2.7 | Déclenchement de l'audit<br>Préparation de l'audit<br>Conduite de l'audit sur site<br>Clôture de l'audit |
| 7 | Compétence et évaluation des auditeurs | 2.9<br>FP 6              | Rôles et responsabilités<br>Référentiel des compétences des auditeurs<br>Code de déontologie             |

Lignes directrices de l'ISO 19011 explicitement non reprises dans ce guide :

- 6.2.4 Constitution de l'équipe d'audit;  
justification: tâche aujourd'hui réalisée par le client de l'audit.
- 7.3.3 & 7.3.4 Connaissances et aptitudes spécifiques aux auditeurs de systèmes de management de la qualité ou environnemental;
- 7.4.3 auditeurs des deux systèmes de management: management de la qualité et management environnemental;  
justification: le présent guide porte sur les audits de systèmes de management de la sécurité.
- 7.6 4 Évaluation des auditeurs;  
justification: processus exclus du périmètre du présent guide.

# les normes existantes

## 2 Correspondances avec le guide Eurocontrol EAM 1 – GUI 3

|              | § et intitulé EAM 1 – GUI 3                                    | chapitres  | § et intitulé guide                               |
|--------------|--|------------|---|
| 3            | Terms and Definitions  | 3          | Glossaires  |
| Part 1 (4-6) | Guidance for NSA senior and middlemanagers                     | -          | -   |
| 7.1          | Roles and responsibilities                                     |            | Rôles et responsabilités                          |
| 7.2          | The need to plan an audit                                      | -          | -   |
| 8.1          | Audit Protocol   | 2.1 à 2.7  | Méthodologie de référence                         |
| 8.2 & 8.3    | Preliminary preparation for an audit & Detailed audit planning | 2.4<br>2.5 | Déclenchement de l'audit & Préparation de l'audit |
| 8.4 & 8.5    | Audit conduct & Auditing techniques                            | 2.6        | Conduite de l'audit sur site                      |
| 8.6          | Recording and reporting audit findings                         | 2.7        | Clôture de l'audit                                |
| 9            | Reporting audit findings and audit records                     | -          | -   |
| 10           | Corrective action, Audit follow-up and close out               | 2.7        | Clôture de l'audit                                |
| 11           | Application of auditing to initial oversight                   | -          | -   |

Le guide EAM 1 – GUI 3 s'adresse, pour partie, aux auditeurs mais également aux autorités de surveillance qui ont la responsabilité (cf. Part 1) de gérer le système d'audits réglementaires de sécurité. Toutes les recommandations adressées explicitement aux fonctions de l'autorité de surveillance sont exclues du périmètre du présent guide et n'ont par conséquent pas été reprises.

# Annexe 4 - Retour d'information

## 1 Votre avis nous intéresse

Chers lecteurs et lectrices, afin d'améliorer la qualité de ses publications et vous tenir informé de toute version ultérieure de ce guide, le Service Technique de l'Aviation Civile vous invite à lui faire part de tout commentaire ou suggestion d'amélioration en utilisant, de préférence, le questionnaire de retour d'information ci-joint.

Merci d'y consacrer quelques instants et de l'adresser à la Division Navigation Aérienne du service technique de l'Aviation civile à l'adresse postale suivante :

Service Technique de l'Aviation Civile  
Centre de Toulouse  
STAC/SINA/NA  
9 avenue du docteur Maurice Grynfolgel  
BP 53735  
31037 Toulouse CEDEX 1

Vous pouvez également joindre directement le chef de la Division Navigation Aérienne :

Monsieur Stephane Serabian - Tel: 01 49 56 83 60  
Courriel: [stephane.serabian@aviation-civile.gouv.fr](mailto:stephane.serabian@aviation-civile.gouv.fr)

Afin de vous tenir informé des versions ultérieures de ce document, vous voudrez bien également nous indiquer votre identité ou le nom de votre organisme, votre adresse postale et/ou électronique ainsi que votre préférence pour une version électronique ou une version papier du guide de l'auditeur.

## 2 Questionnaire de retour d'information

Quel est votre niveau global de satisfaction ?

Très insatisfait       Plutôt insatisfait       Plutôt satisfait       Très satisfait

La qualité technique de ce document est, selon vous :

Très insatisfaisante       Plutôt insatisfaisante       Plutôt satisfaisante       Très satisfaisante

Si vous exercez des fonctions d'auditeur de système de management, le contenu du guide vous paraît-il approprié pour mener vos missions d'audit ?

Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Complètement

Si votre organisme est sujet aux audits de systèmes de management, pensez-vous que le contenu du guide peut vous permettre de mieux appréhender l'audit ?

Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Complètement

Recommanderiez-vous ce guide ?

Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Complètement

Quels sont, selon vous, les points forts de ce document ?

Quels sont, selon vous, les points sur lesquels ce document peut être amélioré ?

Autres suggestions :

Date :

**Conception :** STAC/SINA groupe Documentation et diffusion des connaissances (DDC)  
**Photo de couverture :** © Photothèque STAC  
**Impression :** Atelier de reprographie du STAC

**mars 2009**

Ressources, territoires et habitats  
Énergie et climat Développement durable  
Prévention des risques Infrastructures, transports et mer

## Présent pour l'avenir

---

service technique de l'Aviation civile  
31, avenue du Maréchal Leclerc  
94381 BONNEUIL-SUR-MARNE CEDEX  
Tél. 33 (0) 1 49 56 80 00  
Fax 33 (0) 1 49 56 82 19

Site de Toulouse  
9, avenue du Docteur Maurice Grynfolgel - BP 53735  
31037 TOULOUSE CEDEX 1  
Tél. 33 (0) 1 49 56 83 00  
Fax 33 (0) 1 49 56 83 02

Centre de test de Biscarrosse  
Centre d'essais de lancement de missiles - BP 38  
40602 BISCARROSSE CEDEX  
Tél. 33 (0) 5 58 83 01 73  
Fax 33 (0) 5 58 78 02 02