



RAPPORT D'AUDIT INTERNE

« Coesion »

Version d'avril 2024

Direction auditée : Agence de Clermont-Ferrand

Date de l'audit : 10 juillet 2025

Service audité (direction, département, groupe, unité) : DTerCE / ACF / TT (et DIR)

Équipe d'audit

- Responsable d'audit : Fabrice ROJAT
- Auditeurs associés : -

Objectifs et champ d'audit :

Système Coesion – ISO9001

Objectifs : Examen de l'efficacité de l'organisation, vérification de la conformité au SMQ, vérification des exigences normatives. Le service audité a demandé également d'explorer le sujet des interactions avec les processus supports, en lien avec le §7 de la norme NF EN ISO 9001.

Référentiels¹ :

- NF EN ISO 9001 (oct. 2015)
- Qualiopi
- « Coesion » : système de management de la qualité du Cerema

¹ Ajuster/supprimer les référentiels selon l'objectif de l'audit interne « Coesion ».

Plan d'audit prévisionnel :

Horaire	Thèmes abordés	Participants
10h00 - 10h30	Réunion d'ouverture Accueil, présentation générale de l'audit, validation du plan d'audit Présentation de l'organisation générale et des thématiques du département	Direction, responsable qualité, audités
10h30 - 11h30	Direction / pilotage SMQ Fonctionnement, planification, pilotage / animation. Déclinaison locale de la politique qualité Centre-Est 2025. Enjeux spécifiques à l'ACF (ressources, compétences, etc.), action territoriale. Processus supports internes et externes à l'agence.	Direction et/ou responsable qualité
11h30 - 12h15	Groupe TT Fonctionnement du groupe, planification et maîtrise opérationnelle, ressources et supports.	Responsables du groupe
12h15 - 13h30	Pause repas	/
13h30 - 15h00	Groupe TT (suite) Cas concrets : affaires (avec diversité de clients / thématiques, dont Qualiopi si possible). Focus notamment sur les axes prioritaires d'audit 2025.	Responsables du groupe, chefs de projet, agents réalisant des productions
15h00 - 15h30	Synthèse par l'auditeur	/
15h30 - 16h00	Réunion de clôture Bilan de l'audit et présentation des PF, PP, PS, NC.	Direction, responsable qualité, audités

Revue documentaire :

Outre le référentiel cité antérieurement, les documents suivants ont été utilisés pour l'audit :

- Objectifs Centre-Est et indicateurs 2025
- Organigramme Agence de Clermont-Ferrand
- Plan d'actions 2025 de l'agence de Clermont-Ferrand et analyse risques-opportunités
- CR audit interne QSE de l'Agence de Clermont-Ferrand du 09 juillet 2024
- « Axes jugés pertinents pour les audits internes conduits en 2025 – Volet ISO9001 » tiré du diaporama de la revue de direction du 01/04/2025

D'autres documents ont également été projetés ou présentés en cours d'audit par l'agence de Clermont-Ferrand : présentation de l'agence et des groupes, suivis satisfaction client, dossiers d'affaires, etc.

Commentaires :

L'Agence de Clermont-Ferrand présente au jour de l'audit 55 ETP répartis sur 4 groupes + une petite équipe « appui et support » (gestion de site, achats et une assistance de production rattachée au groupe TT) en relation directe « client-fournisseur » avec les supports du Cerema. La gouvernance de l'agence est assurée par un directeur et un directeur adjoint qui est également RQD et chef du groupe TT.

Le groupe TT comprend 14 postes ; il est piloté par un responsable de groupe (A.Cuer) et une adjointe (P.Lesage). Le groupe couvre de nombreuses thématiques, en particulier bâtiment, acoustique (activité en cours d'arrêt et de redéploiement en lien avec le départ en retraite du chargé d'études), mobilité, sécurité des déplacements, expertise territoriale intégrée (soit 3 des grands domaines d'activités du Cerema). Il contribue également aux supports, notamment sur les aspects météorologiques.

Avec la direction du département, les points suivants ont notamment été abordés en cours d'audit :

- périmètre des missions, organisation et pilotage du département, périmètre d'activité et enjeux des différents groupes ;
- enjeux forts du département (notamment croissance du positionnement territorial, augmentation des recettes Tiers et quasi-régie, consolidation du carnet de commandes à moyen terme dans un contexte économique territorial délicat, gestion et amélioration du site, maintien des compétences métier) ;
- objectifs qualité et plan d'action : orientations internes et déclinaison des objectifs Centre-Est, continuité de la démarche qualité ;
- ressources techniques : suivi des consommations, suivi des matériels ;
- interaction avec les supports ;
- communication interne (qualité, comptes-rendus, etc.) ;
- recrutements récents et enjeux de compétences ;
- suivis d'activité : priorisation des projets, suivi de la programmation, suivi des temps de production dans Nova, suivi de la facturation et des objectifs de recettes,...
- retex sur des affaires Tiers (3 Retex sur l'agence) ;
- suivi de la satisfaction client, traçabilité des fiches Aqtion ;
- action territoriale (organisation des référents adhérents, exemples de coordination avec l'ingénierie territoriale locale comme l'agence d'ingénierie territoriale du Cantal ou l'agence d'urbanisme de Clermont Métropole, COP départementales, événements locaux, etc.) ;
- archivage et valorisation des livrables sur CeremaDoc.

Avec le groupe TT, les points suivants ont notamment été abordés en cours d'audit :

- pilotage et organisation du groupe, animation interne ;
- planification des activités du groupe, diversité des thématiques techniques, enjeux, interactions avec d'autres services (DMOB) ;
- connaissance des référentiels des secteurs d'activité ;
- transferts de compétences et de matériels sur l'activité acoustique d'H.Lefèvre ;
- traçabilité des documents (dont emails) dans les affaires, usage approprié des outils Nova, CRM, Box, etc., usage approprié des plans de classement ;
- conformité des descriptifs techniques et financiers, définition appropriée des délais et des conditions de réalisation des prestations ;
- retours d'expérience et bilans en fin de projet (dont possibilités d'usage de Box AI) ;
- circuits de validation des productions / livrables avant libération ;
- satisfaction des clients ;

- examen d'affaires, en particulier :
 - 24-CE-0270 Mesures acoustiques doublement de la RN88 à Yssingaux ;
 - 25-CE-0230 Le Coteau – Avis sur étude de trafic et diagnostic du PN ;
 - 23-CE-0546 Accompagnement de la commune de Marsat.

La plupart des points examinés ont conduit à des constats très satisfaisants. Sept points forts et cinq pistes de progrès (dont 2 concernant des interactions avec des services « hors agence ») ont été formulés en conclusion de l'audit, qui sont détaillés ci-après.

Relevés lors de l'audit :

S'il s'agit d'un audit interne NF EN ISO 9001, les constats sont à reporter dans la revue de conformité située à la fin de ce rapport.

Notes et commentaires :

Voir section précédente « commentaires » concernant le déroulement de l'audit et les différents points abordés.

Points forts² :

- PF1 : l'agence présente un **pilotage qualité** (incluant la déclinaison locale de la politique qualité du Cerema et des objectifs Centre-Est) approprié et performant. Notamment, les risques et opportunités sont bien identifiés, le plan d'action annuel est formulé et mis à jour, les grands enjeux de l'agence sont bien cernés, la satisfaction client est suivie.
- PF2 : les **livrables** (groupe TT) consultés lors de l'audit sont apparus d'excellente qualité, avec une expression claire, la mise en relief des points saillants, une mise en forme soignée. Les circuits de validation et de relecture ont en outre été systématiquement respectés.
- PF3 : l'audit a mis en évidence le dynamisme de l'agence dans la **gestion des recrutements**. Les compétences stratégiques ou critiques sont identifiées, le recrutement est considéré comme un enjeu fort. Les canaux de publication « standard » du Cerema sont complétés par du réseautage, des posts Linked-In, etc.
- PF4 : dans le domaine acoustique, le départ à la retraite (non remplacé) de l'un des experts du groupe TT a été particulièrement bien anticipé, avec un esprit « d'équipe Cerema » notable. Les enjeux de **maintien de compétence** ont été bien identifiés, et les **transferts de matériels et connaissances** ont pu être effectués vers d'autres implantations du Cerema pour assurer une continuité à long terme.
- PF5 : la **gestion documentaire des projets** audités (au sein du groupe TT) est apparue pragmatique et bien ancrée dans la pratique des chargés d'études, adaptée aux spécificités des différentes affaires, et dans l'ensemble fidèle aux recommandations du système Coesion.
- PF6 : l'**appropriation des outils du Cerema** (Nova, CRM, Box, modèles,...) est

² Point fort (noté PF) = Pratique performante, pouvant aller au-delà des exigences du référentiel.

<p>apparue très satisfaisante chez les personnels rencontrés. Des démarches proactives sont menées sur certains outils dans le groupe TT, comme l'usage de plugins « import-export » pour la messagerie, ou de Box-AI en synthèse de projet. L'agence réalise aussi des actions en faveur de l'homogénéisation des pratiques, sur les suivis des temps de production notamment.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PF7 : la clarté des propositions techniques (DTF) s'est avérée très satisfaisante sur l'ensemble des projets consultés durant l'audit. On relèvera notamment la définition systématique des délais, ce qui permet de lever l'observation correspondante du précédent audit. 	
<u>Points sensibles³ :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Néant 	<u>Conséquence avérée et/ou risque induit :</u> -
<u>Pistes de progrès⁴ :</u> <ul style="list-style-type: none"> • PP1 : Les référentiels de secteurs d'activités sont peu ou pas connus des personnels audités et n'ont pas fait l'objet d'un ruissellement efficace depuis le RSA jusqu'aux responsables d'études. • PP2 : La capitalisation des échanges mails dans les dossiers d'études vus en audit est apparue hétérogène et n'est pas forcément systématisée. • PP3 : L'animation du groupe TT s'avère relativement hétérogène, en lien avec l'indépendance technique des différentes activités. Il existe un « cahier d'affaires » commun, beaucoup d'échanges informels (non écrits), des planifications spécifiques à certaines activités. Cela ne permet toutefois pas de tracer la communication d'informations sur des sujets communs sensibles comme la SST par ex. • PP4 (hors agence) : la complexité d'organisation des processus support du Cerema et la multiplicité des acteurs concernés constitue parfois un frein à l'efficacité de la production. Pas ex. en cours d'audit ont été cités : <ul style="list-style-type: none"> ○ Forts délais de paiement de fournisseurs pour Pavin ○ Temps de signature final de contrats CDD jugés très longs après 	<u>Conséquence avérée et/ou risque induit :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Risque de méconnaissance de documents de référence du SA, d'orientations stratégiques, de l'animation existante, de démarches transversales en cours. • Risque de perte d'informations documentées sur des éléments clés du déroulement du projet. • Risque de communication incomplète d'informations concernant l'ensemble des agents du groupe. Risque de difficulté à faire émerger / remonter des besoins communs aux différentes activités du groupe. Risque de non traçabilité de la communication de consignes, SST ou autres. • Risque de manque d'adéquation des ressources aux objectifs de la production. Risque de décalage ou de défaut de communication interne entre les objectifs et pratiques des processus de production et des processus support.

³ Point sensible (noté PS) = Risque de non-conformité s'il n'y a pas d'action entreprise.

⁴ Piste de progrès (notée PP) = Piste proposée pour améliorer la performance ou l'efficacité du système.

<p>acceptation de la proposition financière</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pertes de temps sur des modèles de documents buggés ○ Distance parfois trop importante entre les opérateurs locaux et les services supports centralisés pour garantir efficience et compréhension des priorités. <ul style="list-style-type: none"> • PP5 (hors agence) : l'animation de la production par les secteurs d'activité concernés par l'audit est apparue essentiellement réduite à l'enregistrement des actions. Par exemple, il n'a pas été noté d'investissement particulier dans les transferts nationaux de compétences réalisés par le groupe TT, ni d'incitation particulière à l'archivage des dossiers dans les répertoires de production, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de décalage entre le pilotage hiérarchique et le pilotage transversal. Risque de défaut de pilotage national de la gestion des compétences. Risque de défaut de maîtrise ou de communication de certaines informations documentées (consignes nationales, objectifs stratégiques, archivage des dossiers,...).
<p><u>Non-conformités mineures⁵ :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Néant 	<p><u>Conséquence avérée et/ou risque induit :</u></p> <p>-</p>
<p><u>Remarques éventuelles :</u></p> <p>Les missions d'archivage et de dépôt de dossiers sous CeremaDoc étaient jusqu'à récemment gérés par une assistante métier de l'ACF, dont le poste est vacant. L'agence a identifié cette difficulté et fixé en conséquence des objectifs d'archivage modestes pour l'année 2025. Un risque de dérive, pouvant nécessiter des actions, est présent si le poste n'est pas pourvu à moyen terme (ou les missions redistribuées).</p>	
<p><u>Conclusions sur l'application, l'efficacité, la pertinence et la performance du système de management de la qualité :</u></p> <p>L'agence de Clermont-Ferrand montre un système de management de la qualité mature et efficace. Elle sait avancer sur les sujets stratégiques avec des approches pragmatiques. Le référentiel Coesion, les outils de production et la gestion documentaire sont par ailleurs apparus bien maîtrisés. Les quelques pistes de progrès relevées ne remettent pas en cause la maîtrise globale des processus audités.</p>	

⁵ Non-conformité (notée NC) = non satisfaction d'une exigence.

Observation des audits

L'agence de Clermont-Ferrand (sa direction et l'ensemble des agents parties prenantes de l'audit) tient à saluer la qualité de l'audit, l'écoute et la pédagogie déployés par l'auditeur et les apports de la restitution faite suite à l'audit.

Responsable local	Date et signature
Roland COTTE	

Synthèse de l'équipe d'audit⁶

L'audit a permis des échanges constructifs dans une ambiance tout-à-fait positive. L'auditeur remercie l'agence de Clermont-Ferrand pour le temps passé et pour l'accueil qui lui a été réservé.

Responsable d'audit	Date et signature
Fabrice ROJAT	
Auditeur(s)	Date et signature
-	-

Diffusion du rapport après validation auprès des participants à l'audit

Responsable/correspondant qualité
 Participants à l'audit
 Mission qualité et responsabilité sociétale d'établissement

⁶ Sur le champ et ou l'objectif de l'audit, sur son déroulement, sur la qualité des relations...

Revue de la conformité ISO 9001 version 2015

ISO 9001	Titre	Vu sans remarque	Point fort	Piste de progrès	Point sensible	Non-conformité
4. Contexte de l'organisme						
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	X				
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	X				
4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	X				
4.4	Système de management de la qualité et ses processus			PP4		
5. Leadership						
5.1	Leadership et engagement		PF1, PF3			
5.1.1	Généralités			PP1, PP3, PP5		
5.1.2	Orientation client	X				
5.2	Politique	X				
5.2.1	Établissement de la politique qualité		PF1			
5.2.2	Communication de la politique qualité	X				
5.3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	X				
6. Planification						
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités		PF1			
6.2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre		PF1			
6.3	Planification des modifications	X				
7. Supports						
7.1	Ressources			PP4		
7.1.1	Généralités	X				
7.1.2	Ressources humaines		PF3, PF4			
7.1.3	Infrastructure		PF6			
7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus	X				
7.1.5	Ressources pour la surveillance et la mesure	X				
7.1.6	Connaissances organisationnelles		PF4, PF6	PP1, PP5		
7.2	Compétences		PF3, PF4, PF6			
7.3	Sensibilisation	X				
7.4	Communication			PP1, PP3		
7.5	Informations documentées		PF5	PP2, PP3, PP5		
7.5.1	Généralités	X				
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	X				
7.5.3	Maîtrise des informations documentées	X				
8. Réalisation des activités opérationnelles						
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles			PP3		
8.2	Exigences relatives aux produits et services	X				
8.2.1	Communication avec les clients	X				

ISO 9001		Titre	Vu sans remarque	Point fort	Piste de progrès	Point sensible	Non-conformité
8.2.2		Détermination des exigences relatives aux produits et services		PF7			
8.2.3		Revue des exigences relatives aux produits et service		PF2, PF7			
8.2.4		Modifications des exigences relatives aux produits et services	X				
8.3		Conception et développement de produits et services	X				
8.3.1		Généralités	X				
8.3.2		Planification de la conception et du développement	X				
8.3.3		Éléments d'entrée de la conception et du développement	X				
8.3.4		Maîtrise de la conception et du développement	X				
8.3.5		Éléments de sortie de la conception et du développement	X				
8.3.6		Modifications de la conception et du développement	X				
8.4		Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	X				
8.4.1		Généralités	X				
8.4.2		Type et étendue de la maîtrise	X				
8.4.3		Information à l'attention des prestataires externes	X				
8.5		Production et prestation de service	X				
8.5.1		Maîtrise de la production et de la prestation de service		PF2, PF5, PF6, PF7			
8.5.2		Identification et traçabilité		PF6	PP2		
8.5.3		Propriétés des clients ou des prestataires externes	X				
8.5.4		Préservation	X				
8.5.5		Activité après livraison	X				
8.5.6		Maîtrise des modifications	X				
8.6		Libération des produits et services		PF2			
8.7		Maîtrise des éléments de sortie non conformes	X				
9. Évaluation des performances							
9.1		Surveillance, mesure, analyse et évaluation	X				
9.1.1		Généralités			PP5		
9.1.2		Satisfaction du client		PF1			
9.1.3		Analyse et évaluation	X				
9.2		Audit interne		PF6			
9.3		Revue de direction		PF1			
9.3.1		Généralités	X				
9.3.2		Éléments d'entrée de la revue de direction	X				
9.3.3		Éléments de sortie de la revue de direction	X				
10. Amélioration							
10.1		Généralités	X				
10.2		Non-conformité et actions correctives	X				
10.3		Amélioration continue	X				