***Introduction aux concepts fondamentaux de l’audit interne***

***NOTA : Le présent document vise à faire connaître à l’utilisateur les concepts fondamentaux de l’audit interne d’un système de gestion de l’énergie (SGE). Mais il ne se substitue pas aux exigences liées à l’audit interne du SGE qui sont décrites dans la norme ISO 50001, que l’utilisateur devra donc lire et comprendre.***

**Table des matières**

[APERÇU 1](#_Toc498504444)

[Caractéristiques essentielles d’un audit 3](#_Toc498504445)

[Pourquoi procéder à l’audit du SGE? 3](#_Toc498504446)

[LE PROCESSUS D’AUDIT 4](#_Toc498504447)

[Planification de l’audit 4](#_Toc498504448)

[Le plan d’audit 4](#_Toc498504449)

[Affectations au sein de l’équipe d’audit et compétence des vérificateurs 9](#_Toc498504450)

[Déroulement de l’audit 10](#_Toc498504451)

[Première réunion 10](#_Toc498504452)

[Collecte des éléments probants 11](#_Toc498504453)

[Utilisation de listes de contrôle 12](#_Toc498504454)

[Entrevues 12](#_Toc498504455)

[Réunion de clôture 14](#_Toc498504456)

[Le rapport d’audit 15](#_Toc498504457)

# APERÇU

Tout comme d’autres formes de vérification portant sur les systèmes de gestion, l’audit interne d’un système de gestion de l’énergie (SGE) consiste à comparer les conditions réelles aux conditions prévues. Il faut ensuite déterminer si les conditions réelles reflètent ou pas une conformité aux conditions prévues. Fondamentalement, l’audit consiste donc à comparer les éléments probants aux critères d’audit pour formuler des constatations. Une constatation résulte donc de la comparaison des éléments probants et des critères – elle peut être favorable (concordance entre les critères et les éléments probants, ou conformité) ou défavorable (non-concordance, ou non-conformité).

Les éléments probants sont les renseignements objectifs recueillis grâce à des entrevues, à l’observation visuelle, à l’examen des registres et à la lecture des documents pertinents. Les critères d’audit désignent les attentes ou les « règles » du SGE (aussi appelées les « exigences »); ils sont énoncés dans divers documents, dont la norme ISO 50001 et la documentation/l’énoncé des affectations de responsabilités propres au SGE d’une organisation. Quand les éléments probants sont comparés aux critères, on peut déterminer si l’entité visée par l’audit se conforme ou pas aux exigences, ce qui donne lieu à une constatation de conformité ou de non-conformité. Par conséquent, un audit génère toujours des constatations, même si ce qui fait l’objet de l’audit est parfaitement conforme aux critères.

Il y a d’autres définitions et termes clés à connaître relativement à l’audit d’un système de gestion : objectifs de l’audit, champ d’application de l’audit, entité qui fait l’objet de l’audit et vérificateur. Les objectifs de l’audit énoncent simplement les raisons justifiant l’audit. Habituellement, il s’agit de prouver que l’organisation respecte une série de critères –les exigences relatives à la planification énergétique, par exemple. Le champ d’application de l’audit précise l’entité ou les entités visées par l’audit, et peut englober l’ensemble de l’organisation ou se limiter à un lieu de travail, un service, un secteur, une région, un procédé ou une fonction en particulier.

Dans le cas de la norme ISO 50001, deux perspectives de base sont évaluées par le vérificateur : le système de gestion et le rendement énergétique du système. Dans ce genre d’audit, l’entité auditée et le client sont clairement distincts, car l’entité qui est visée par l’audit, et le client est celui qui l’a demandée. Cette distinction est importante, parce que c’est le client, non pas l’entité auditée, qui établit le champ d’application de l’audit, ses objectifs et le plan d’audit, même si l’on attend de l’entité visée qu’elle participe et coopère avec le vérificateur.

Le vérificateur est la personne qui recueille les éléments probants et formule les constatations. Il peut travailler seul, mais ce travail peut être confié à une équipe. Dans le cadre d’un audit interne, les membres de l’équipe ne peuvent pas procéder à l’audit du travail pour lequel ils sont directement responsables au sein de l’organisation. On s’attend également à ce qu’ils aient reçu une formation en matière d’audit interne. En raison des besoins techniques inhérents à l’audit du rendement énergétique, il arrive qu’il soit effectué par un groupe de personnes autres que celles qui effectuent l’audit du système de gestion. Pour comprendre le rendement du système, il faut comprendre les notions fondamentales en matière d’énergie et de rendement énergétique. Le système de gestion requiert une connaissance de base des systèmes de gestion axés sur l’amélioration continue et des exigences d’une norme régissant les systèmes de gestion, comme la norme ISO 50001.

## Caractéristiques essentielles d’un audit

L’audit d’un SGE doit présenter les caractéristiques générales suivantes, qui sont des éléments essentiels :

* L’audit est planifié et mené de façon méthodique, pas au hasard.
* L’audit ne repose sur aucun parti pris ou préjugé (personne ne peut faire l’audit de son propre travail).
* L’audit s’assortit d’une forme d’examen critique des constatations établies.
* L’audit touche l’ensemble des activités relevant du domaine d’application du SGE.
* L’audit sert à évaluer le rendement énergétique.
* Les échantillons sont basés sur les usages et la consommation énergétiques, et sur le rendement énergétique.
* L’audit doit servir à vérifier que les activités sont exécutées de manière efficace et uniforme.
* L’audit est confié à des personnes ayant une formation en la matière.

## Pourquoi procéder à l’audit du SGE?

Pour vérifier que le SGE élaboré a été adéquatement mis en œuvre et fonctionne efficacement, il est essentiel de procéder à une forme d’examen qui s’ajoute aux activités constantes de surveillance et de mesure. L’audit interne permet ce qui suit :

* Il indique si la politique relative au SGE est comprise et appliquée ou pas.
* Il permet à la direction d’avoir l’assurance que le système est mis en œuvre de la façon prescrite.
* Il renseigne la direction sur le rendement énergétique du système.
* Il constitue un moyen structuré de détecter les lacunes du système, de déterminer les correctifs à apporter et d’effectuer un suivi pour confirmer l’efficacité.
* Il crée des processus permettant de mettre en lumière les faiblesses du système avant que les problèmes éventuels influent sur le rendement énergétique.
* Il fournit un cadre pratique permettant d’examiner les opérations dans un secteur donné, par exemple en réaction à des enjeux énergétiques importants.
* Il permet de démontrer l’amélioration continue du rendement énergétique et du système de gestion de l’énergie.
* Il donne aux employés l’occasion d’examiner des secteurs dans lesquels ils ne travaillent pas normalement.
* Il permet d’échanger des idées, de faire connaître les réussites et de mettre en lumière des possibilités.

# LE PROCESSUS D’AUDIT

L’intégralité du processus d’audit peut se résumer à trois étapes : planification, exécution et rapport.

## Planification de l’audit

Lors de l’audit un SGE, comme pour n’importe quel type d’audit, la planification représente une étape très importante. Elle suppose la rédaction d’un plan d’audit précis, l’affectation des tâches aux membres de l’équipe d’audit et le choix des documents de travail. C’est un volet primordial; imaginez que vous partez en vacances sans avoir rien planifié, autrement dit sans savoir où vous allez, ce que vous allez faire quelle ou combien de temps vous serez partis.

### Le plan d’audit

Il s’agit du document qui définit le champ d’application de l’audit, ses objectifs et ses critères, de même que le calendrier d’audit. Il énonce en détail les secteurs qui seront visés par l’audit, quand ils seront audités et par qui.

Ces éléments de planification font habituellement partie des procédures d’audit interne de l’organisation. Le champ d’application de l’audit indique les parties de l’organisation qui seront examinées par les vérificateurs. À l’évidence, il devrait concorder avec le domaine d’application du SGE, et il correspond généralement au site visé. Si l’audit du SGE est divisé en une série d’audits partiels menés tout au long de l’année, le champ d’application de l’audit partiel correspondra alors aux parties de l’organisation qui font l’objet de l’audit à ce moment-là. En règle générale, l’organisation crée un graphique ou un tableau indiquant les parties du site ou de l’activité (c.-à-d. toutes les parties assujetties au SGE) et la date à laquelle doit avoir lieu l’audit de chacune.

Les objectifs de l’audit sont également formulés dans le plan d’audit. Ils servent à décrire la raison d’être de l’audit. En général, il s’agit d’évaluer la conformité à la norme ISO 50001, à une partie de cette norme ou à l’obligation d’atteindre un bon rendement énergétique.

Voici ce que devraient être les objectifs de l’audit du SGE :

* déterminer la conformité du SGE aux critères de l’audit;
* vérifier que le SGE a bien été mis en œuvre et tenu à jour;
* définir les améliorations possibles dans le cadre du SGE;
* évaluer le processus de revue de direction interne pour déterminer s’il peut assurer de façon constante l’adaptation et l’efficacité du SGE;
* évaluer le rendement énergétique du SGE de l’organisation;
* déterminer si le SGE répond toujours aux besoins organisationnels;
* identifier les cas de conformité et de non-conformité liés à la mise en œuvre du SGE, et veiller à ce que des mesures correctives soient adoptées;
* établir des bases permettant de définir les possibilités et de mettre en œuvre des mesures destinées à améliorer le SGE.

Voici ce que devraient être les objectifs de l’audit du rendement énergétique :

* évaluer le rendement énergétique actuel du système;
* évaluer les consommations de référence actuelles et les indicateurs de rendement énergétique (IRE);
* évaluer les interventions et les enquêtes qui font suite aux écarts importants relevés au chapitre du rendement énergétique;
* évaluer le rendement énergétique des activités de planification énergétique, notamment les objectifs et les cibles énergétiques;
* examiner l’affectation des ressources pour la réalisation des plans d’action et la méthode servant à vérifier l’amélioration du rendement énergétique;
* déterminer l’efficacité des communications relatives au rendement énergétique;
* déterminer l’efficacité des contrôles visant le fonctionnement et la maintenance;
* passer en revue les éléments à considérer dans les processus de conception et d’acquisition;
* examiner le rendement énergétique prévu, de même que la consommation réelle d’énergie par rapport aux prévisions.

Les critères d’audit définissent les « règles » applicables, et les ensembles de critères les plus simples applicables à l’audit interne d’un SGE sont ceux qui reflètent les exigences énoncées dans la norme ISO 50001. Il existe toutefois une subtilité à prendre en compte : les exigences du SGE propre à l’organisation font aussi partie des critères d’audit devant être évalués. Il s’agit des « dispositions planifiées » prises par l’organisation à propos de son SGE, énoncées dans sa documentation liée au SGE et qui, souvent, font partie de la formation sur le SGE. Essentiellement, les vérificateurs doivent déterminer non seulement si le SGE respecte les exigences de la norme ISO 50001, mais également s’il fait bien ce qu’il est censé faire selon les documents de l’organisation relatifs à son SGE.

La division du travail d’audit et le calendrier d’exécution de chaque étape pendant la durée de la mission d’audit incombent à l’organisation; ils doivent viser à perturber le moins possible ses activités et ses besoins en ressources. La fréquence des audits dépend en partie de ce qu’ont révélé les audits antérieurs. Si un procédé ou un secteur affiche un nombre inhabituellement élevé de divergences (éléments non conformes), il doit faire l’objet d’audits plus fréquents. L’audit varie également en fonction de l’importance relative. Par exemple, si les usages énergétiques significatifs (UES) changent, la fréquence d’audit changera elle aussi.

La durée de chaque audit dépend encore une fois des besoins en ressources et des activités de l’organisation. Il est recommandé qu’un audit ne s’étale pas sur une trop longue période, car plus une tâche prend du temps, plus il est facile de se laisser distraire et de perdre le fil.

La vérification de la conformité implique l’analyse de chacune des obligations énoncées dans la norme ISO 50001 (ce qui « doit » être fait) et de chacune des exigences figurant dans la documentation de l’organisation relative à son SGE. L’uniformité dépend de la cohérence entre les différents processus inhérents au SGE. En d’autres termes, est-ce que le système crée les liens nécessaires? Par exemple, y a-t-il des contrôles opérationnels pour chaque UES, assortis du suivi et de la mesure de ces UES, et les personnes qui travaillent dans des secteurs associés à des UES ont-elles été formées adéquatement?

En dernier lieu, l’amélioration continue nécessite que le système donne génère des améliorations apportées au SGE lui-même, mais aussi une progression du rendement énergétique. Un système qui prévoit les processus requis, mais n’évolue pas n’est pas un système conforme.

Une fois qu’on a déterminé ce qui fait l’objet de l’audit, la période d’audit et les « règles » visées par l’audit, on doit établir le plan d’audit pour décrire la logistique connexe, c'est-à-dire le calendrier d’audit et le nom des membres de l’équipe d’audit, ainsi que leurs tâches.

Contenu traditionnel d’un plan d’audit interne :

* objectifs de l’audit (ce que le vérificateur va évaluer et déterminer)
* champ d’application de l’audit (processus/activités et secteurs visés par l’audit)
* critères d’audit (les exigences qui seront l’objet de l’audit)
* dates et durée de l’audit
* nom des membres de l’équipe d’audit
* affectations des vérificateurs et dates d’audit (c.-à-d., qui effectuera l’audit, quelles exigences seront visées, quand se fera l’audit et où)
* mention des documents pertinents relatifs au SGE qui s’appliquent à l’audit

Afin que l’audit interne se déroule harmonieusement, le gestionnaire du programme d’audit ou le vérificateur interne devrait, avant le début de l’audit, communiquer avec les personnes responsables des procédés et secteurs visés par l’audit. Cette communication pourrait se faire par une note de service ou par téléphone, ou encore lors d’une rencontre formelle ou informelle. Généralement, elle porte sur les détails du plan d’audit et vise à faire connaître les attentes précises des vérificateurs, et à donner au personnel responsable la possibilité de confirmer la présence et la participation des employés concernés, puis de définir et de régler les problèmes ou conflits graves liés au calendrier établi dans le plan d’audit.

Quel que soit le mode de communication choisi, les aspects suivants doivent être établis :

* durée totale de l’audit proposé;
* lieu et date où commence l’audit;
* champ d’application de l’audit (procédés et secteurs);
* progression approximative de l’audit dans le temps, s’il y a lieu (quand plusieurs procédés ou secteurs différents sont visés);
* dispositions à prendre pour la réunion de clôture de l’audit, lors de laquelle on s’entend sur les constatations du vérificateur et on discute des mesures correctives nécessaires;
* personnel le plus susceptible de participer à chaque étape de l’audit.

Si le gestionnaire du programme d’audit ou le vérificateur ne s’efforcent pas suffisamment d’obtenir une entente claire au sujet des aspects susmentionnés, le risque de malentendus susceptibles de nuire à l’audit devient très élevé. Les communications initiales avec le personnel responsable des procédés ou secteurs visés par l’audit peuvent non seulement donner le « ton » à l’audit, mais aussi influer fortement sur l’engagement et le degré de coopération au sein du secteur visé tout au long de l’audit et lors des audits subséquents.

Avant de commencer l’audit, mais une fois le plan d’audit établi, il faut définir les documents de travail dont se servira l’équipe d’audit. Il s’agit par exemple des journaux d’observation et des listes de contrôle qu’utilisent les vérificateurs durant l’audit pour recueillir des éléments probants, mais qui ne sont pas nécessairement conservés en tant que documents ou registres. Ils pourraient être détruits après la clôture de l’audit et une fois le rapport d’audit rédigé, ou ils pourraient être conservés dans les registres d’audit, conformément aux procédures d’audit interne de l’organisation.

La liste de contrôle peut prendre de nombreuses formes, selon qu’elle sert d’outil ou qu’elle est conservée comme un registre d’audit décrivant le champ d’application et le déroulement de l’audit. Dans le premier cas, la liste peut faire état seulement des aspects généraux visés par l’audit, alors que, dans le deuxième cas, il peut s’agir d’un questionnaire long et détaillé qu’on utilisera pour documenter les détails de l’échantillonnage et les réponses reçues aux questions.

La nécessité d’établir une liste de contrôle et le genre de liste appropriée dépendront de l’expérience des vérificateurs et de la culture de l’organisation. Même si le vérificateur doit toujours travailler dans le cadre du champ d’application établi, ses documents de travail ne doivent pas être conçus de manière à restreindre les activités ou enquêtes additionnelles qui pourraient se révéler nécessaires au fur et à mesure que l’audit progresse.

Les opinions divergent : est-il préférable de créer une liste de contrôle pour chaque audit ou est-ce qu’il suffit de recourir à une liste standard ou déjà élaborée? Bien que la première option soit souhaitable en principe, elle n’est pas toujours pratique quand il faut optimiser les ressources disponibles. Le meilleur compromis consiste donc à utiliser les listes de contrôle existantes, mais de les réviser avec un œil critique à la lumière des documents pertinents qui ont déjà été déterminés. Ainsi, on peut gagner du temps en employant ce se basant sur ce qui a déjà été fait, sans sacrifier l’efficacité.

### Affectations au sein de l’équipe d’audit et compétence des vérificateurs

L’organisation doit choisir des vérificateurs afin que l’audit du SGE se déroule efficacement. Ces personnes sont habituellement des employés qui exercent d’autres fonctions et assument d’autres responsabilités au quotidien. Elles reçoivent une formation spécialisée sur l’audit de systèmes de gestion interne et sur le SGE de l’organisation. On ne s’attend pas à ce qu’elles deviennent des experts en matière d’audit de systèmes de gestion de l’énergie. En fait, il faut avant tout s’assurer qu’elles possèdent le degré d’expertise nécessaire pour mener à bien l’audit du SGE de leur employeur.

En général, les vérificateurs du SGE, individuellement ou en tant qu’équipe, devraient posséder certaines connaissances en matière de systèmes de gestion, de méthodes/techniques d’audit et d’énergie. Il est logique que l’organisation mette sur pied une équipe de personnes qui, collectivement, possèdent ce savoir. Le plus important, dans une certaine mesure, ce ne sont pas les compétences techniques de chaque vérificateur, mais plutôt ses habiletés en communications interpersonnelles et son sens de l’observation. Il est difficile d’apprendre à quelqu’un comment interagir avec autrui, recueillir de l’information factuelle et analyser mentalement les observations. Le vérificateur doit être capable de communiquer clairement à l’oral et à l’écrit, ce qui nécessite de la concision et de la rigueur; il doit également être capable d’adapter son approche et ses questions à la personne qu’il interroge, et posséder une bonne capacité d’écoute.

La diplomatie est une qualité essentielle chez un vérificateur, mais elle doit être contrebalancée par la capacité de s’affirmer quand la situation l’exige. Le vérificateur doit être en mesure de suivre des pistes d’audit jusqu’à leur conclusion logique, c'est-à-dire posséder des qualités d’analyse et faire preuve de persévérance pour que l’audit puisse être mené à bien en profondeur. Les vérificateurs doivent être de bons observateurs et ne pas se laisser distraire facilement; ils doivent être capables d’évaluer des faits sans se perdre dans des hypothèses, puis de prendre des décisions cohérentes.

## Déroulement de l’audit

L’exécution de l’audit désigne en fait la collecte des renseignements (c'est-à-dire des éléments probants) qu’on comparera aux critères afin d’évaluer le degré de conformité aux prévisions. Il ne faut cependant pas oublier que le but de l’exercice consiste à évaluer l’état du SGE de façon à stimuler la participation et les améliorations, pas à « attraper » ou à « prendre en flagrant délit » qui que ce soit au sein de l’organisation.

### Première réunion

Même quand le vérificateur et l’organisation visée se connaissent bien et que les relations entre les deux sont généralement très informelles, il est conseillé de commencer l’audit interne par une première réunion consacrée à des sujets précis. Lorsque le vérificateur et l’entité auditée ne se connaissent pas (p. ex. dans une grande organisation) ou quand les audits se déroulent dans l’ensemble de l’entreprise, cette réunion joue un rôle essentiel. Le vérificateur devrait consigner le nom des participants, car cette information sera sans doute requise dans le rapport d’audit.

Que la première réunion soit formelle ou informelle, les points suivants figurent habituellement à l’ordre du jour :

* Présentation des participants à la réunion
* Champ d’application de l’audit :

Même si le champ d’application et le plan d’audit (sujets visés) devraient déjà avoir fait l’objet d’une entente durant les rencontres préliminaires, il faut confirmer le tout à la première réunion; il faudra s’assurer plus particulièrement que le calendrier établi reste adéquat en cas d’imprévus.

* Méthodes de travail et rapports prévus
* Réunion de clôture :

Il faudrait déterminer provisoirement la date de cette réunion et l’identité des participants.

### Collecte des éléments probants

Une fois le champ d’application de l’audit établi, il faut déterminer quels documents et registres sont pertinents. Durant cet exercice d’ordre général, le vérificateur doit déterminer approximativement combien de temps sera consacré à l’élaboration des listes de contrôle et à l’exécution de l’audit. Il doit ensuite vérifier si cela correspond au temps dont on dispose vraiment. En dernier lieu, le vérificateur doit s’assurer que sa connaissance des systèmes opérationnels ou de la technologie en jeu dans le secteur visé par l’audit n’est pas limitée au point de l’empêcher de procéder à l’audit. Il est bon que le vérificateur passe en revue le processus d’audit interne pour s’assurer qu’il en comprend les exigences et déterminer quels changements ont pu y être apportés depuis sa dernière participation à un audit.

La collecte d’éléments probants bien choisis constitue le fondement d’un audit réussi : la qualité de l’interprétation des données sur lesquelles reposent les constatations dépend de la qualité des données brutes qui ont été recueillies. La planification de l’audit décrite ci-dessus vise en partie à définir les critères et à décider des renseignements qu’il faut recueillir pour attester la conformité. Le vérificateur doit donc connaître non seulement l’exigence à respecter, mais aussi les éléments d’information qui sont appropriés pour vérifier le respect de cette exigence par l’organisation.

Il faut comprendre que l’audit du SGE n’est pas un exercice de documentation, car l’existence des documents appropriés n’est qu’un des aspects de l’activité : il faut que l’organisation ait adéquatement mis en œuvre et révisé les processus qui font partie du SGE.

Cette observation constante fait partie de l’« attention du vérificateur », essentielle pour que les audits soient efficaces et complets. Le vérificateur doit en effet être sensible à ce qui se passe autour de lui, que ce soit durant une visite du secteur ou lorsqu’il se déplace entre les services ou secteurs. Il doit être vigilant et prêt à consigner des commentaires ou des indices visuels qui rendront l’échantillonnage subséquent plus efficace. Par exemple, le nettoyage des planchers à l’aide de compresseurs à air dénote une méconnaissance des usages énergétiques. Chaque vérificateur doit développer cette attention, ce qui est plus facile pour certains que pour d’autres. Il s’agit d’une qualité qui s’acquiert par l’expérience et qu’il faut mettre en pratique régulièrement.

La gestion du temps durant les audits est plus importante. Le vérificateur doit poser des questions comme celle-ci : « Comment étais-je censé examiner toutes ces activités en deux heures, comme prévu, et que dois-je faire à propos des deux autres services où j’aurais dû également me rendre ce matin? » Le vérificateur peut minimiser le problème en répartissant le temps prévu entre les diverses activités menées dans le service en question. Il est aussi utile de déterminer les techniques d’évaluation susceptibles d’être les plus productives et le type d’échantillonnage qui est le plus approprié.

En dernier lieu, pour bien gérer son temps, le vérificateur peut choisir un chemin logique, par exemple suivre les mouvements d’information ou de matériel au sein du secteur, par source d’énergie ou par procédé, ce qui permet de définir les intrants, les étapes de transformation et les extrants. Une fois que le chemin d’audit approprié est connu, le vérificateur tente de limiter les écarts par rapport à ce chemin pour minimiser l’échantillonnage inutile et les discussions non pertinentes. Ainsi, le directeur des achats peut être très enthousiaste lorsqu’il explique les rouages du programme d’achats écologiques de son organisation, mais est-ce qu’il est justifié de consacrer une heure à ce seul sujet compte tenu des responsabilités attribuées au vérificateur ou à l’équipe d’audit dans le plan d’audit?

### Utilisation de listes de contrôle

Précédemment, lorsque nous avons parlé de la préparation de l’audit, nous avons insisté lourdement sur l’importance des listes de contrôle. Ces listes devraient être à la disposition des vérificateurs tout au long de l’audit. Idéalement, le vérificateur ne doit pas les suivre à la lettre, mais s’en servir d’outil pour s’assurer qu’il a examiné tous les éléments pertinents relatifs à un procédé ou à un secteur. Dans certains cas, il peut être avantageux d’utiliser les espaces vierges dans une liste de contrôle pour consigner des données recueillies pendant l’audit. Souvent, les procédures d’audit interne exigent qu’une liste de contrôle remplie de la sorte soit conservée comme élément de preuve objectif témoignant de l’efficacité de la mise en œuvre. Cette utilisation des listes de contrôle, combinée à une approche bien structurée, permet d’examiner tous les sujets pertinents dans les délais prévus, et les responsables du service visé ont l’impression que l’audit est rigoureux et bien mené.

### Entrevues

Une entrevue sert essentiellement à obtenir des renseignements d’une autre personne en lui posant une série de questions. Cela peut sembler facile, mais il y a différents types de questions qui suscitent différents types de réponses. Par exemple, une question fermée (à laquelle on répond par oui ou non) ne permettra pas d’obtenir des détails ou des explications. Elle ne permet pas de déterminer dans quelle mesure une personne comprend un concept donné. En revanche, ces questions deviennent utiles, notamment quand le vérificateur souhaite confirmer des renseignements ou vérifier un point, ou si la personne visée par l’audit est très nerveuse ou qu’on manque de temps. Il ne faut pas oublier que le vérificateur peut toujours poser plus de questions afin de clarifier un point.

Les questions ouvertes permettent d’étayer et d’expliquer une situation. Des questions comme « Quel est votre rôle relativement à cet objectif? » ou « Qu’arriverait-il si...? » se révèlent fort utiles pour le vérificateur, en lui permettant d’évaluer différentes situations qui ne peuvent pas nécessairement être observées. Par exemple, il peut demander : « Et si une nouvelle source d’énergie était ajoutée au plan d’action? »

N’oubliez pas que le silence, et le fait de laisser le temps à la personne de réfléchir à sa réponse, constitue aussi une technique valable pour obtenir de l’information. En général, les entrevues devraient être caractérisées par des questions structurées et réfléchies; elles devraient mettre à l’aise la personne visée par l’audit et lui permettre de comprendre ce qu’on attend d’elle. Par ailleurs, le vérificateur doit écouter la réponse et éviter tout jugement personnel. D’autres types de questions, notamment celles qui provoquent de l’antagonisme ou les questions « pièges », ne sont pas recommandées et sont généralement contre-productives.

Il existe quelques questions de base. Certaines touchent à des exigences que tous les employés devraient être en mesure d’appliquer et peuvent être posées à quiconque est associé au SGE. D’autres sont plus pointues et concernent seulement les personnes qui s’occupent de fonctions essentielles, telles que les définit la norme ISO 50001. Voici des exemples de questions de base qui s’appliquent à n’importe quel secteur et à tous les échelons hiérarchiques :

* Connaissez-vous la politique énergétique?

o Quelle est son incidence sur votre travail?

* Comment faites-vous part de vos inquiétudes ou les idées liées à l’énergie?
* Quels sont les usages énergétiques significatifs (UES) au sein de votre secteur fonctionnel?
* Comment savez-vous quels contrôles visent l’UES XXX?
* Quelle formation particulière avez-vous reçue?
* Quels sont les objectifs et les cibles associés à votre fonction?
* Êtes-vous responsable d’une activité de suivi ou de mesure quelconque?
* Quels dossiers ou registres conservez-vous?

Le vérificateur doit garder à l’esprit que l’audit constitue un échantillonnage du SGE à un moment précis. On ne s’attend pas à ce que tous les documents et tous les employés qui ont un lien avec le SGE fassent l’objet d’un examen. L’art de l’audit consiste en partie à savoir comment choisir un échantillon représentatif. Bien qu’il jouisse d’une grande latitude en ce qui concerne la taille de l’échantillon, le vérificateur ne devrait certainement pas poursuivre l’audit jusqu’à ce que celui-ci relève un cas de non-conformité. En effet, à moins que le vérificateur décèle un problème à l’intérieur de l’échantillon dont la taille a été convenue à l’avance, son travail prend fin quand il a terminé l’échantillonnage, même s’il n’a découvert aucun cas de non-conformité. La nature et la taille de l’échantillon sont déterminées durant la planification de l’audit. Il est utile de choisir des nombres impairs, ce qui permet d’obtenir des résultats qui seront avantageux d’une manière ou d’une autre. Rappelons qu’il ne s’agit pas d’un processus statistique; la taille de l’échantillon lié à une exigence particulière se situera généralement entre 1 et 7.

### Réunion de clôture

Les constatations devraient être passées en revue durant l’audit avec l’entité visée. Si le vérificateur a besoin de temps pour examiner une constatation, il doit prévoir un moment pour le faire avec l’entité visée avant la réunion de clôture. Cette réunion ne devrait comporter aucun élément de surprise. L’équipe d’audit devrait également passer en revue toutes les constatations, particulièrement celles qui sont défavorables (non-conformité), avant la réunion de clôture.

Durant la réunion de clôture, le vérificateur en chef ou le chef d’équipe d’audit (ou encore le vérificateur qui agit seul) présente ses constatations. Il importe que les responsables des procédés ou des secteurs visés par l’audit reconnaissent les cas de non-conformité qui ont été découverts et consignés. Le mieux consiste à demander à un gestionnaire de la fonction visée par l’audit de contresigner l’avis de non-conformité écrit, afin d’attester qu’il comprend les faits présentés dans la conclusion écrite et qu’il est d’accord. Même si on ne peut pas suivre cette démarche, il faut prendre le temps d’éliminer tout malentendu. Le peu de temps qu’on consacre en plus à cette étape pour veiller à ce que l’audit soit perçu comme un exercice constructif et remercier toutes les personnes qui ont offert leur coopération améliore les chances de succès du programme d’audit interne. Si l’audit assomme littéralement les gens, le programme d’audit interne perdra énormément de son utilité.

## Le rapport d’audit

Une fois que toutes les parties se sont entendues, autant au sein de l’équipe d’audit qu’au sein de l’organisation visée, il faut préparer le rapport d’audit. Il ne faut pas oublier que la norme ISO 50001 n’impose pas la production d’un tel rapport documenté, mais prévoit que les résultats de l’audit doivent être consignés, conservés et communiqués à la haute direction. Il est très difficile de s’assurer que les exigences en matière d’audit interne ont été respectées en l’absence de registre d’appui, qui prend souvent la forme d’un rapport d’audit résumant les résultats de l’audit.

Le rapport d’audit est habituellement préparé par le vérificateur principal. Cependant, celui-ci peut demander à d’autres membres de l’équipe d’en rédiger certaines parties. Le contenu du rapport est déterminé par le plan d’audit et le processus d’audit du SGE de l’organisation. Quand l’examen est terminé et que les observations relatives aux données recueillies ont été évaluées, le vérificateur prépare un rapport équilibré qui indique quels secteurs sont conformes et ceux qui ne le sont pas. Un rapport qui ne présenterait que certains résultats (p. ex., uniquement les cas de non-conformité) ne refléterait pas l’audit effectué, étant donné que celui-ci a pour objet de détecter aussi bien les cas de conformité que les cas de non-conformité.

Un rapport d’audit peut prendre de nombreuses formes. Il peut s’agir par exemple d’une présentation PowerPoint, d’un formulaire ou d’un document type, ou encore d’un rapport écrit. En général, il fait état des éléments suivants :

* objectifs de l’audit
* champ d’application de l’audit
* critères d’audit
* date de l’audit
* nom des membres de l’équipe d’audit
* sommaire des résultats de l’audit (positifs et négatifs), souvent présenté à l’aide de graphiques comme des diagrammes à secteurs, des tableaux, des courbes de tendances, etc.
* constatations du vérificateur
* liste de diffusion du rapport d’audit

Par contre, quel que soit son style ou son format, le rapport d’audit doit aborder les sujets dont l’examen et la présentation lors de la première rencontre et de la réunion de clôture ont déjà été jugés essentiels. Quand le vérificateur élabore son rapport, il doit garder deux objectifs en tête :

* Le rapport doit présenter des éléments probants objectifs au sujet de la mise en œuvre efficace du processus d’audit.
* Le rapport doit mentionner les mesures correctives possibles et les exigences en matière de suivi exigées qu’il faut établir et mettre en œuvre.

Il est difficile pour tout le monde de présenter des renseignements négatifs. C’est pourquoi il importe que l’information soit claire, qu’elle comporte assez de détails pour bien illustrer la situation et qu’il y ait un lien non équivoque entre les critères évalués et les éléments probants recueillis. En cas de constatation défavorable, on recommande de consigner d’abord le critère ou l’exigence qui n’est pas respecté(e), puis de préciser les éléments probants qui justifient cette constatation négative. Bien peu de gens sont déçus de recevoir des renseignements positifs, alors que des renseignements négatifs vont probablement déranger les personnes concernées; il est donc préférable d’exposer clairement les faits.

C’est habituellement la procédure d’audit de l’organisation qui détermine la distribution du rapport d’audit et la nature des documents liés à l’audit. Un audit est jugé fructueux quand l’organisation en tire une rétroaction utile et constructive, qui lui permet d’apporter les corrections nécessaires et de continuer à améliorer son système.