

EVALUATION DU SYSTEME QUALITE FOURNISSEUR (ESQF)

AVRIL 2020


DIRECTION OPÉRATIONNELLE ACHATS

SOMMAIRE

I – ELEMENTS POUR L’EVALUATION DU SYSTEME D’ASSURANCE QUALITE FOURNISSEURS	3
1.1 – Management de la qualité	3
1.2 – Prise en compte du principe des Achats Michelin	4
1.3 – Compréhension des exigences du client	5
1.4 – Formation et responsabilités du personnel	6
1.5 - Gestion de l'évolution du produit et des procédés.	6
1.6 - Qualité des produits reçus des fournisseurs.	8
1.7 - Maîtrise du procédé.	9
1.8 - Plan de contrôle et qualité de la mesure.	10
1.9 - Maîtrise des flux.	11
1.10 - Logistique - service après-vente.	13
1.11 - Processus de traitement des réclamations.	14
II – PRINCIPES DE L’EVALUATION Eléments pour l'évaluation du système d'assurance qualité fournisseur. MICHELIN demande à ses fournisseurs d'engager un programme d'assurance qualité qui garantisse que les produits livrés satisfont dans la durée les spécifications définies tout en respectant les aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement durable. Les éléments suivants seront utilisés pour évaluer la pertinence du système	15

I - ELEMENTS POUR L'EVALUATION DU SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE FOURNISSEURS

1.1 – Management de la Qualité

- Le fournisseur met en œuvre une politique Qualité. Cette politique est appropriée à l'organisation, clairement déployées et comprises par le personnel.
- Une démarche d'amélioration de la performance Qualité est en place. Elle comprend entre autres : la satisfaction Client, les indicateurs de capabilité, le niveau de non conformités et de réclamations, le respect des délais de livraison...
- Le management de l'entité s'assure que des réponses rapides sont apportées aux problèmes qualité, cela en analysant les causes racines et en respectant les délais définis.
- Au moins une fois par an, la performance qualité de l'entité est analysée (ex : revue de direction). Un plan d'amélioration est décidé. Cette analyse intègre, entre autres points :
 - Les résultats des audits précédents (interne, externe, Clients) ;
 - La satisfaction Client (objectifs et résultats) ;
 - L'analyse des réclamations Clients ;
 - Les plans d'améliorations décidés lors de l'analyse précédente.
 -
-  Les responsabilités, l'autorité et la position dans l'organisation du Groupe qualité, respect des standards, maîtrise des évolutions, devoir d'alerte, gestion des non-conformités, contrôle tout au long du process...
- La conformité aux lois et règlements est assurée.
- Des audits internes Qualité sont régulièrement réalisés par des personnes habilitées. Ces audits peuvent inclure des vérifications Qualité par le management, Layer Process Audit.
- La pertinence des audits internes est assurée grâce à :
 - Un périmètre représentatif et adapté en fonction des risques identifiés, des exigences Clients...);
 - Une méthode d'audit Une méthode d'audit définie et basée de préférence sur une check-list ;
 - Des actions correctives clairement décrites, suivies et dont l'efficacité est vérifiée ;

- Une fréquence d'audit adaptée lorsque nécessaire ;
- Les documents qualité, les données (internes et externes) et les enregistrements sont gérés selon un processus défini : vérification et validation, distribution, révision, modification, destruction des anciennes versions, etc... La documentation aux postes de travail est parfaitement gérée.

1.2 – Prise en compte du Principes des Achats Michelin

A) Respect des Personnes



- Des processus existent pour identifier et assurer la conformité de tous les postes de travail aux lois et règlements (en considérant les sources locales, nationales et internationales comme applicables, ex: les conventions de l'Organisation Internationale du Travail) notamment en termes de sécurité, travail des enfants, travail forcé, non-discrimination, liberté d'association, conditions de travail ;
- Des outils sont en place pour créer un dialogue effectif avec les employés ;
- Une politique santé-sécurité existe pour identifier et mettre en place une démarche de progrès sécurité et un reporting est formalisé (accidents du travail, maladies professionnelles, ...) ;
- Des programmes sont en place pour améliorer l'ergonomie et l'hygiène industrielle, ceci incluant la prise en compte des effets de l'activité sur la santé et la sécurité du personnel, des sous-traitants éventuels sur site et des communautés environnantes (engagement, mesure d'impact, plan de progrès, visualisation des résultats) ;
- Des programmes existent pour évaluer et améliorer la qualité de vie au travail ;
- Des actions sont initiées pour développer la sensibilité et la mise en œuvre de conditions favorisant l'égalité des chances pour toutes les personnes de l'organisation ;
- Des actions sont initiées pour identifier et améliorer l'implication vis-à-vis des communautés locales, ceci incluant l'éducation, la formation, l'amélioration des conditions de vie, la santé et la sécurité (ex : sécurité routière). Des actions sont initiées également pour bâtir des relations constructives avec les autorités publiques ;

B) Respect de l'Environnement

- Une politique environnementale existe et le fournisseur a défini des ambitions, objectifs environnementaux à court et long termes. Des indicateurs sont en place (consommations d'énergie et d'eau, émission de gaz à effet de serre, rejets toxiques...) ;

- Le fournisseur dispose d'un système de gestion environnementale. Il est certifié par une organisation accréditée (ISO 14001,...) ;
- Un processus est en place pour identifier et traiter toutes les exigences réglementaires et/ou légales en termes d'environnement à appliquer. Ceci comprend celles traitant de manutention, recyclage et l'élimination des matériaux à risques ;
- Les pratiques du Fournisseur couvrent tous les aspects liés au produit afin de minimiser les risques potentiels pour l'environnement ;
- Un processus existe pour gérer et minimiser les rebuts, les déchets et l'enfouissement incluant les packagings.

1.3 – Compréhension des exigences du client

- Les exigences Michelin concernant les produits, les services, l'emballage, le conditionnement et la logistique sont connues des équipes concernées et mises en œuvre. Si nécessaire un contrat ou un accord formel valident la bonne compréhension et le respect de ces exigences. Des enregistrements des revues de contrats sont conservés ;
- Une étude de faisabilité est réalisée (par une équipe pluridisciplinaire) avant acceptation des commandes pour la production, la logistique et les services. Des objectifs spécifiques sont définis lorsque nécessaire pour satisfaire les exigences Michelin. Le respect des exigences réglementaires est également pris en compte dans l'étude de faisabilité ;
- Respect de la codification produit : depuis la commande envoyée par Michelin jusqu'à l'ordre de livraison vers Michelin, la codification produit est garantie, les liens avec des codifications intermédiaires sont clairement établis. Afin d'éviter les erreurs, le système de codification en place permet aux équipes de visualiser clairement que le produit expédié correspond au produit commandé ;
- Les écarts par rapport aux contrats sont validés par Michelin et parfaitement communiqués dans toute l'organisation du Fournisseur. Leur prise en compte est clairement démontrée ;
- Une étude de capacité est réalisée pour confirmer l'engagement à satisfaire les volumes demandés. Ceci inclut les conditions de recyclage validées par Michelin ;
- Les spécifications techniques Michelin utilisées sont à jour. Elles font l'objet d'une révision périodique, leur diffusion et mise en place sont gérées. Les exigences Michelin sont correctement déployées et liées au système qualité du fournisseur.

1.4 – Formation et responsabilités du personnel

- Le besoin en personnel supplémentaire est anticipé dans le cas de projets majeurs ou d'évolutions importantes ;
- Un plan de formation est disponible et est régulièrement géré. Il couvre la formation du personnel à toutes les étapes de la fabrication ainsi que les services associés. Chaque poste de travail dispose de la liste des modules de formation à suivre. Un processus défini assure la reformation du personnel à intervalles réguliers, lorsque jugée nécessaire, ou après une période d'absence au poste définie. Les enregistrements des formations sont conservés ;
- La réalisation des formations légales et/ou obligatoires est suivie (exemple : conducteur d'élévateurs, certificats soudeurs, ...). Une formation est assurée pour les personnes en contact de produits nécessitant des précautions particulières. Les enregistrements des formations sont conservés ;
- Les erreurs potentielles qui peuvent être réalisées durant la fabrication sont abordées lors de la formation. L'utilisation des instruments de mesure est incluse dans la formation du poste ;
- Les responsabilités, activités et autorités du personnel sont définies. Les requis pour qualifier le personnel sont décrits et appliqués. Des enregistrements existent ;
- La formation des employés temporaires est gérée de la même manière que l'ensemble du personnel ;
- Des exemples de réclamations Clients ainsi que les conséquences d'une activité incorrecte font partie de la formation des postes concernés ;
- La sensibilité Qualité des opérateurs est encouragée et maintenue grâce à des actions appropriées. Un système de retour est en place pour traiter les suggestions d'amélioration ;

1.5 – Gestion de l'évolution du produit et des procédés

A) Développement du produit

- Le développement du produit est réalisé en plusieurs étapes : prototypes, préséries et marche courante. Une revue, une vérification et/ou une validation est réalisée à chaque étape du développement du produit, incluant la satisfaction des besoins Clients ;
- Une équipe multidisciplinaire prépare et valide les différentes étapes de développement. Un représentant Qualité valide la conformité du produit obtenu à chaque étape ;

- Une analyse de risque (par exemple l'AMDEC) est utilisée. Lorsque nécessaire, le lien avec les exigences clients est établi. L'analyse de risque est régulièrement mise à jour. Le personnel de production participe à l'élaboration de l'analyse de risque (ex : étude AMDEC) ;
- Un plan de vérification produit (ou plan qualité) est défini et appliqué à chaque étape de développement (incluant les tests, les vérifications, les inspections, ...). Il comporte, lorsque nécessaire, les actions pour garantir les exigences Clients. Il est géré par une personne désignée. Le plan de vérification produit est clairement lié à l'analyse de risque (ex: étude AMDEC) ;




- Dans le cas d'une évolution du produit : l'impact sur la planification qualité est évalué et les évolutions non initiées par Michelin sont discutées et validées par Michelin ;
- Des enregistrements (mesures, vérifications, paramètres,..) et des échantillons issus des phases prototypes et préséries sont disponibles pour le passage en marche courante. Toute la documentation est disponible avant l'autorisation de passage en marche courante ;
- La validation du premier échantillon (ou prototype) est documentée et enregistrée. Les résultats sont utilisés pour valider l'étape suivante ;
- Les conditions pour autoriser la production en marche courante sont clairement définies (Qualité, sécurité, productivité,...) ;
- Les caractéristiques produit et les paramètres procédé sont correctement définis à toutes les étapes de production (valeurs nominales, limites de tolérances, etc. .).

B) Evolution du procédé

- Toute la documentation nécessaire pour l'évolution est disponible ;
- Des méthodes (Analyse de risque, AMDEC, études expérimentales, études statistiques, capacités) sont utilisées pour valider l'évolution ;
- Un représentant Qualité valide l'impact sur le produit avant l'évolution, ainsi que l'implantation correcte de l'évolution ;
- Le Client est consulté et/ou informé avant que l'évolution procédé soit réalisée.

1.6 – Qualité des produits reçus des fournisseurs

A) Garantie qualité fournisseurs

- Les produits achetés sont conformes aux exigences décrites (ex : besoins exprimés, spécifications, contrats, sourcing approuvés, qualification du personnel, méthode de contrôles...);
- Conformité avec les exigences réglementaires (environnement, hygiène, sécurité,..);
- Un processus de qualification des produits est en place (premier échantillon, test industriel,...) Une approche est en place pour s'assurer de la conformité des propriétés du produit dans le temps ;
-  Le process d'évaluation des matières premières est décrit et est effectivement appliqué afin de garantir leur conformité avant leur utilisation ;
- L'évaluation de la performance des fournisseurs de produits et de services est régulièrement réalisée. Des cibles sont définies ;
- Les matières premières sont évaluées dans des conditions appropriées (moyens de mesure, enregistrements, compétence du personnel,...).
- Une évaluation des risques (non disponibilité, besoin d'assistance, actions de garantie qualité nécessaires, approche Business Continuity..) est réalisée lorsque nécessaire avec un plan d'action associé.

B) Evaluation des fournisseurs

- L'organisation dispose de critères de sélection et d'évaluation de ses fournisseurs. Un système de classification des fournisseurs est en place avec des règles d'actions associées ;
- Des requis sont exprimés, lorsque nécessaire, concernant la démarche d'assurance qualité des fournisseurs. Si nécessaire, les exigences clients sont clairement liées aux spécifications envoyées aux fournisseurs ;
- L'organisation encourage les fournisseurs de matières premières dans leur démarche d'assurance qualité (ex: obtention d'une certification Qualité) ;
- Un système d'audits qualité des fournisseurs est en place ;
- Un programme d'amélioration de la qualité et des services est en place avec les fournisseurs ;
- Des fonctions en charge de la Qualité, de l'industrialisation, et des outils/méthodes de résolutions de problèmes liés aux produits, sont définis chez les fournisseurs ;

- Une gestion des services sous-traités est en place. Les responsabilités sont clairement définies. L'organisation a mis en place une supervision des activités sous-traitées, avec des règles associées, incluant les actions de formation prioritaires ;
- Le fournisseur dispose d'une politique d'achats responsables. Il évalue la performance RSE de sa supply chain (par exemple revue de performance RSE, questionnaire d'auto-évaluation, audits...) ;
- Le personnel chargé des achats est sensibilisé aux principes des achats responsables (respect des lois et règlements, éthique, santé/sécurité, droits de l'homme, environnement, anti-corruption, concurrence loyale, ...).

1.7 – Maitrise du procédé

A) Caractéristiques essentielles, connaissance des paramètres à contrôler et des défaillances potentielles

- Le fournisseur utilise des méthodes statistiques pour établir, contrôler, et vérifier la capabilité des caractéristiques produit et des paramètres procédé associés (exemples : AMDEC, développement expérimental, SPC,...). Les limites de contrôles et les tolérances sont définies avec des règles d'actions associées.



- Les principales caractéristiques du produit ainsi que les paramètres du procédé sont identifiés et associés avec des méthodes de vérification et de contrôle. Ceci est en phase avec les exigences clients, lorsqu'il y a lieu.
- Les données liées aux machines/outillages/matériaux auxiliaires, lorsque critiques pour le produit ou le procédé, doivent être clairement identifiées et gérées.
- Des actions sont initiées pour améliorer la maîtrise des paramètres importants et des caractéristiques produit. Des cibles sont définies, des plans d'actions initiés en cas de dérive. Les indices de performance sont régulièrement revus.

B) Maîtrise du procédé

- Le fournisseur applique des méthodes appropriées pour piloter le procédé (boucle de régulation automatique, système anti-erreur, tests automatiques, etc.). Des actions sont initiées en cas de dérive. Des enregistrements sont conservés en cas d'écart.
- Lorsque des outils statistiques sont utilisés (SPC,...), les cibles Cp/Cpk sont au minimum = 1.33, Pp/Ppk= 1,67. En cas de dérive des plans d'actions sont initiés.
- Lorsque des cartes de contrôle sont utilisées, les limites sont clairement identifiées et visibles. Les cartes de contrôle sont maintenues et revues régulièrement.

- Les instructions, les documents de contrôle, les instructions de vérification, sont disponibles aux postes de travail, d'inspection et de vérification. Ils sont en phase avec les autres documents sources (plan vérification produit, plan qualité...). Elles sont rédigées par des équipes pluridisciplinaires selon un format standard.
- Le fournisseur prend en compte les non-conformités, les analyses de cause première, les actions correctives et préventives,, pour améliorer les limites et les règles de la maîtrise du procédé.
- Les conditions de recyclage sont définies et garanties.

C) Maintenance

- Un programme de maintenance préventive et/ou prédictive est géré avec des règles d'actions associées. Les ressources nécessaires à la réalisation de ces actions de maintenance sont disponibles.
- Les pièces de rechange critiques sont identifiées et leurs stocks gérés.
- Une analyse des temps d'arrêts et des défaillances est en place, des actions d'améliorations sont initiées.
- Les principaux outillages sont gérés en intégrant leur état (OK, NOK, attente réparation, ...), leur temps d'utilisation, leur préservation,...

1.8 - Plan de contrôle et qualité de la mesure

A) Programmes d'inspection

- La vérification du produit tout au long du processus et l'inspection finale sont adaptées et correctement appliquées.
- Les enregistrements qualité concernant la conformité des caractéristiques importantes et des paramètres procédés sont gérés.
- La libération est autorisée grâce à un protocole clairement défini, la fréquence des vérifications est adaptée. Les certificats de conformité (ou d'analyses, ex : COA) sont correctement renseignés. La décision de libération est clairement écrite par la personne autorisée.
- Lorsque des pièces ou des échantillons sont envoyés pour être mesurés, le produit final reste bloqué en attendant la confirmation de la conformité.



B) Contrôle du suivi et outils de mesure

- La mission du laboratoire est clairement définie (type de mesure, produit, plages de mesures...). L'organisation et le rangement permettent des évaluations correctes.

- Chaque élément d'un équipement d'inspection, de mesure ou de test est identifié avec une désignation unique (ceci inclut les équipements personnels des employés). Les moyens de mesures utilisés pour les caractéristiques importantes du produit ou les principaux paramètres du procédé sont clairement désignés (plan de vérification produit, instructions de travail, ...).
- Les équipements utilisés pour les inspections, les mesures et les tests sont capables vis-à-vis des performances attendues.
- Les actions appropriées, incluant la notification au Client, sont initiées sur le produit et le procédé lorsqu'un moyen de mesure ou de test est trouvé hors plage de calibration.
- Le processus de validation d'un moyen de mesure comprend : la qualification (capacité en relation avec le besoin, la précision...), la mise à jour lorsque nécessaire, la qualification des logiciels, l'alignement avec les méthodes Michelin lorsque nécessaire, le pilotage de la qualité de la mesure dans le temps (utilisation de matériaux témoins, des tests inter-laboratoires...).
- La gestion des moyens de mesure (pour le procédé, le produit, dans le laboratoire) inclut : l'étalonnage (à intervalles spécifiés dans les standards de mesure), le réglage et le réajustement lorsque nécessaire, l'identification des états d'étalonnage, la protection contre des ajustements non autorisés, la protection contre la détérioration du aux manipulations et conditions de stockage. Une vérification régulière est en place.
- Le laboratoire de métrologie est connecté aux standards Nationaux et Internationaux.
- Les enregistrements d'étalonnage sont correctement renseignés et gérés.
- Lorsque le fournisseur sous-traite des activités d'étalonnage, cette activité est correctement gérée (périmètre défini, performance en terme de capacité, accréditation, rapports d'étalonnage...).



1.9 - Plan de contrôle et qualité de la mesure

A) Gestion des flux, manutention, stockage, identification et traçabilité

- Les risques liés à la gestion des flux, la manutention, le stockage et l'identification sont traités dans une analyse de risque (ex : étude AMDEC), et avec une approche multidisciplinaire.
- L'espace de travail est adapté à la préservation du produit et aux conditions de travail (incluant l'aspect ergonomique).
- Une approche de type 5S assure l'amélioration de l'organisation des postes de travail puis de leur maintien ("Sort", "Set In order", "Shine", "Standardize" and "Sustain").

- Les produits entrants sont stockés convenablement. Le stockage des produits "suspects" et/ou en quarantaine est sécurisé.
- La rotation des stocks, à toutes les étapes, est optimisée grâce à des règles appropriées (depuis les produits entrants jusqu'au produit final). Des systèmes appropriés (ex: Kanban, Juste à temps, FIFO, inventaires,...) sont utilisés pour gérer les stocks.
- Une organisation est en place pour prévenir les dommages du produit pendant la manutention, le stockage et la livraison. Une évaluation des conditions de stockage est réalisée à une fréquence appropriée pour détecter toute détérioration.
- Des moyens appropriés sont utilisés pour l'identification des matériaux, des pièces, des produits (aux étapes de réception, fabrication, stockage et expédition) ainsi que les statuts de contrôle et de test. Lorsque nécessaire le statut de libération est clairement affiché.
- Les campagnes spécifiques sont gérées avec une approche particulière (tests, production limitée...) permettant une totale ségrégation vis-à-vis de la production normale.
- Un système de traçabilité permet de recomposer le processus de fabrication. La traçabilité inclus : la valeur des paramètres principaux, les résultats de mesure, toutes les identifications des produits, le timing, les matières premières utilisées... Lorsque nécessaire (ou requis), les données utiles à la traçabilité sont gérées et enregistrées.



B) Risques de contamination du produit



- Des méthodes et des procédures sont en place pour prévenir toute contamination et pour gérer les produits contaminés. La séparation des lots, la non contamination d'un lot à l'autre et le non mélange de lots de produits, sont garantis.
- La protection du produit est assurée grâce à des containers, des palettes, un packaging, etc...
- Les pièces, les produits entrants et les matériaux auxiliaires critiques sont protégés contre les influences environnementales et climatiques.
- L'ordre et la propreté des ateliers et des zones de stockages sont conformes aux attentes. Des cycles de nettoyages sont définis.
- Les matériaux auxiliaires ayant un impact direct sur le produit sont correctement gérés.
- Les déchets et les produits recyclés sont clairement identifiés et stockés dans des zones identifiées.

C) Traitement des non-conformités



- Des méthodes sont utilisées pour détecter, identifier et isoler les produits non-conformes à toutes les étapes du procédé incluant les produits finis. Des zones dédiées sont clairement définies pour les produits non-conformes.
- Les non-conformités sont enregistrées pour permettre l'analyse des défaillances.
- Les procédures et les responsabilités sont clairement définies pour les produits non-conformes.
- Les règles et les limites pour les produits recyclés/réparés sont clairement définies.
- Le traitement des non-conformités est réalisé selon une méthodologie définie (similaire à une approche 8D). Le plan de réaction inclut les actions correctives immédiates. L'analyse de risque (ex : étude AMDEC) est mise à jour lorsque nécessaire.
- Les procédures prennent en compte la détection d'une non-conformité après livraison ou durant l'utilisation des produits par le Client.
- Une rapide communication, interne et externe dans le cas de livraison de produits non-conformes, est déclenchée.
- Les produits non identifiés ou suspects sont gérés comme non-conformes.

1.10- Logistique – Service Après vente

A) Exigences relatives à la logistique et au service après-vente



- Les besoins de Michelin en termes de dates de livraison, quantités, transport, conditionnement, emballage, identification, COA,... sont appliqués. Des plans d'actions sont initiés en cas d'écart.
- Les documents administratifs et les factures sont correctement gérés. Lorsque nécessaire les réponses sont transmises à Michelin avec efficacité.
- Les stocks de sécurité convenus avec Michelin sont correctement gérés.
- Les capacités de production sont régulièrement évaluées pour assurer les besoins de Michelin (en termes de qualité et quantité). Les produits entrants sont réceptionnés en quantités appropriées.
- Différents modes de transport sont clairement définis. Des modes d'inspection sont utilisés pour confirmer leur conformité. Tous les dommages envers le

produit durant le transport sont anticipés (température, pollution, ...). Le fournisseur mesure la performance des transporteurs de produit vers Michelin.

- Le fournisseur mesure régulièrement le respect des dates de livraison.
- Le fournisseur suit et rapporte les cas de fret supplémentaire.

B) Conformité des livraisons

- Cohérence du système d'identification des commandes et de l'étiquetage des produits avant expédition, garantissant le type de produit livré. L'étiquetage du produit reste en place pendant tout le transport.
- Des dispositions sont en place pour empêcher l'expédition des produits qui ne sont pas conformes avec les spécifications.
- La libération des produits vers le Client est affichée et documentée. La traçabilité de la libération est garantie.
- Les libérations spéciales et les libérations sous dérogation sont identifiées et enregistrées.

1.11- Processus de traitement des réclamations

A) Processus d'enregistrement des réclamations

- Le fournisseur utilise une procédure pour réviser, gérer et enregistrer les réclamations des Clients.
- Un processus est en place pour la communication interne des réclamations clients dans toute l'organisation (incluant les opérateurs).

B) Action corrective et préventive



- Une procédure est établie pour traiter les réclamations (ex: approche 8D). Elle permet de toujours passer par les principales étapes (groupe de travail, description du problème, actions immédiates, causes premières, actions correctives, efficacité des actions, actions préventives, efficacité des actions).
- Les solutions retenues sont appliquées aux autres procédés ou processus similaires (incluant les autres sites industriels).
- Les réponses aux demandes d'actions émises par Michelin sont pertinentes et envoyés en respectant les délais.
- Des indicateurs mesurent les non-conformités sur les produits livrés et ceux-ci sont utilisés pour améliorer le niveau de performance.
- Tous les enregistrements utiles concernant les réclamations sont gérés.

II – PRINCIPES DE L’EVALUATION

A) Principe de calcul des notes ESQF

Les évaluations sont réalisées par des auditeurs MICHELIN dans les locaux du fournisseur.

Chaque chapitre est composé d'une ou plusieurs sections. Une note de performance est attribuée à chaque section selon les principes suivants :

Toutes les attentes sont parfaitement satisfaites	10
Les attentes sont globalement satisfaites, quelques écarts sont observés	8
Les attentes ne sont que partiellement satisfaites. Des opportunités de progrès peuvent être proposées pour combler des écarts	6
Des attentes ne sont pas satisfaites. Des écarts importants doivent être corrigés. Des actions correctives sont demandées	4
Des attentes ne sont pas traitées. Ces écarts doivent être corrigés. Des actions correctives sont demandées	0

Le score de certaines parties du référentiel, sont majorées :

- Le chapitre 3 est multiplié par 3
- La section 9C est multipliée par 2
- Le chapitre 11 est multiplié par 2

Des points spécifiques sont considérés comme des "points clés".

Lorsqu'une action corrective est demandée sur un point clé, le score du chapitre est minoré (multiplié par 0,7).

La note ESQF Qualité est obtenue comme suit :

$$\text{Note ESQF qualité} = \frac{\text{Somme des notes des 10 chapitres (hors ch. 2)}}{\text{Somme des notes maximales des 10 chapitres (hors ch. 2)}} \times 100$$

$$\text{Note ESQF chapitre 2} = \frac{\text{Somme des notes du chapitre 2}}{20} \times 100$$

B) Le résultat de l'audit est déterminé selon le score ESQF donné dans les tableaux suivants :

- Score d'audit ESQF pour la partie Qualité (Ch. 1 - 3 à 11)

100%-90%	Audit réussi.
89%-80%	Audit réussi. De la documentation peut être demandée pour mesurer le progrès sur des points clés
79%-70%	Audit non réussi. Un plan d'amélioration est nécessaire. Un re-calcul du score sera réalisé après examen documentaire
69%-60%	Audit non réussi. Un plan d'amélioration est nécessaire. Un re-calcul du score sera réalisé après examen documentaire La visite d'un expert permettra de valider des points spécifiques
<60%	Audit non réussi. Un plan d'amélioration est nécessaire. Un ré-audit sera programmé pour valider le progrès Le comité de Gouvernance décide de l'impact sur le business

- **Score d'audit ESQF pour le Chapitre 2 (Prise en compte du principe des achats)**

100%-90%	Audit réussi
89%-80%	Audit réussi De la documentation peut être demandée pour mesurer le progrès sur des points clés
< 80%	Audit non réussi. Un plan d'amélioration est nécessaire. Un re-calcul du score sera réalisé après examen documentaire