

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES GESTION**

**Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion**

**Option : management**

**Thème :**

**Contribution du processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 9001 :2015 sur l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia.**

**Réalisé par :**

ABDELFETTAH Meriem

BOUHARA Samira

**Encadreur :**

D<sup>r</sup> MEZIANI Mustapha

**Membres du jury :**

Présidente : Mme BOUDACHE S.

Encadreur : D<sup>r</sup> MEZIANI M.

Examinatrice : Mme HAMITOCHE F.

**Promotion : Juin 2018.**

# *Remerciements*

---

Nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance au docteur MEZIANI Mustapha, qui nous a fait honneur d'assurer l'encadrement de notre mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils, remarques et corrections.

Nous chaleureux remerciements vont également à madame KAKOUCHE Saloua, responsable management qualité de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, qui malgré ses nombreuses occupations à accepter d'encadrer notre thème de recherche dans son entreprise, nous la remercions d'avantage pour le savoir et la documentation qu'elle nous a transmis, et de nous avoir appris à aimer la profession d'auditeur.

Nous remercierons également l'ensemble du personnel de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, qui nous a exprimé un accueil chaleureux, beaucoup de gentillesse et de sympathie.

Et enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et qu'ils trouvent, ici, l'expression de nos sincères reconnaissances.

# *Dédicace*

Je tiens à dédier ce mémoire :

À mes parents,

Ma mère, qui est la source de ma réussite, de par son amour, son soutien, sa patience, ses conseils et tous les sacrifices consentis. Pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Mon père, mon exemple éternel, qui m'a inculqué le sens de responsabilité. Celui qui m'a transmis toutes ses nobles valeurs et son soutien, qui aujourd'hui peut être fier de trouver dans ce travail le résultat de longues années de sacrifice et de privatisation.

À mes chers frères, Amine et Aymen, à ma sœur Imen, qui n'ont cessés d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Une attention toute particulière à ma belle sœur Lydia pour son encouragement et sa présence.

À tous mes amis, cousins et cousines pour leurs présences et leurs encouragements.

Aux familles ABDELFETTAH et DJOUHRI pour leurs soutiens et leurs encouragements, et à toute personne qui a participé de loin ou de près à la réalisation de ce travail.

**Meryam MARRY.**

# *Dédicace*

Je dédie ce travail

Aux personnes qui compte le plus dans ma vie

## **A mes chers parents**

Vous êtes pour moi des cadeaux de vie, un trésor, la source de mes joies et le secret de ma force.

Merci pour votre soutiens, encouragements durant toutes les années de mes études, vous étiez toujours présents a mes cotés pour me consoler quand il fallait.

Merci d'être tout simplement mes parents

C'est à vous que je dois cette réussite et je suis fière de vous l'offrir.

## **A mes chères sœurs Hanane et Yasmina**

En témoignage de l'attachement, de l'amour et l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, santé et de réussite.

Sans oublier mon beau frère **Nassim**.

## **A mon neveu, le bijou de la famille Eden**

je te souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité. J t'exprime a travers ce travail mes sentiments de fraternité et d'amour.

## **A mes tantes et mes oncles**

A tous les membres de la famille BOUHARA et TADJINE, petits et grands. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

## **A mes chères amies**

Yamina, Khoukha, Amina, Souad, Souhila, Lynda

Je cite en particulier ma chère binôme MIMA que j'ai toujours considéré comme une troisième sœur pour moi, au nom de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de fou de tous les moments que nous avons passé ensemble, je te souhaite un joyeux anniversaire pour les quelques jours qui reste, une vie plein de santé et de bonheur.

**Samira**

## Liste des abréviations

---

**SMQ** : Système management qualité.

**PDCA**: Plan, Do, Chech, Act.

**AI** : Audit interne.

**RA** : Responsable d'audit.

**RMQ** : Responsable management qualité.

**PDG** : Président, directeur général.

**ISO** : International standards organization (Organisation internationale de normalisation).

**PIB** : Produit intérieur brut.

**R** : Remarque.

**PA** : Piste d'amélioration.

**AM** : Action d'amélioration.

**AC** : Action corrective.

**NC** : Non-conformité.

**ENMTP** : Entreprise national de matériel de travaux publics.

**FEGECO** : fabrication de crues et compacteurs.

**AFNOR** : Association française de normalisation.

## Liste des figures

---

<b>La Figure 01</b> : le logigramme de management d'un programme d'audit selon ISO 19011 :2012...	27
<b>Figure 02</b> : le PDCA.....	28
<b>Figure 03</b> : Présentation générale du processus depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit.....	40
<b>Figure 04</b> : Principaux produits fabriqués par FAGECO.....	48
<b>Figure 05</b> : l'évolution des écarts de l'audit qualité interne de FAGECO.....	75
<b>Figure 06</b> : préparation et connaissance de l'activité de l'audit interne.....	84
<b>Figure 07</b> : Pilotage de l'audit.....	85
<b>Figure 08</b> : Le rapport d'audit.....	85
<b>Figure 09</b> : le suivi des audits.....	86
<b>Figure 10</b> : la gestion des auditeurs.....	86
<b>Figure 11</b> : le taux de satisfaction globale par critères. ....	87

## **La liste des tableaux :**

---

<b>Tableau 01 :</b> Concepts relatifs à la qualité, et à l’audit interne.....	12
<b>Tableau 02 :</b> une comparaison de l’audit interne selon ISO 9001 :2008 et 2015.....	20
<b>Tableau 03 :</b> La check liste pour l’audit qualité interne de FAGECO pour la période du mois d’avril 2018.....	63
<b>Tableau 04 :</b> les écarts d’audit qualité interne de FAGECO.....	74
<b>Tableau05 :</b> Préparation et Connaissance de l’activité de l’audit interne.....	76
<b>Tableau06 :</b> Pilotage de l’audit.....	78
<b>Tableau 07:</b> Le rapport d’audit.....	79
<b>Tableau 08:</b> Le suivi des audits.....	80
<b>Tableau 09:</b> La gestion des auditeurs.....	82
<b>Tableau 10:</b> représente le taux de satisfaction global de l’effectif questionné selon les critères émis.....	87

## Liste des annexes

---

**Annexe 01** : questionnaire.

**Annexe 02** : programme d'audit.

**Annexe 03** : le rapport d'audit précédent (2017).

**Annexe 04** : les procédures relatives aux processus audités.

**Annexe 05** : la politique qualité.

**Annexe 06** : plan d'audit.

**Annexe 07** : la check liste.

**Annexe 08** : lettre de mandatement.

**Annexe 09** : rapport d'audit de FAGECO, 2018.

# Sommaire

---

Remerciements.

Dédicaces.

La liste des abréviations.

La liste des figures.

La liste des tableaux.

La liste des annexes.

**Introduction général**.....01

Chapitre1 : Généralité sur la qualité et l’audit interne.....04

Introduction .....04

Section 1: Aspect théorique liées à la qualité et a l’audit interne.....04

Section 2 : Apports théorique de la norme iso 9001.....15

Conclusion .....22

**Chapitre 2 : processus d’audit qualité interne selon la norme ISO 19011**.....23

Introduction.....23

Section 1 : la fonction d’audit interne.....23

Section 2 : la mission d’audit .....25

Conclusion .....45

**Chapitre 3 : processus d’audit qualité interne : cas de l’entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.** .....46

Introduction.....46

Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....46

Section 2 : La démarche de recueil de donnée.....49

Section 3 : La méthodologie de l’audit interne au sein de l’entreprise FAGECO de Bejaia.....51

# Sommaire

---

<b>Conclusion</b> .....	73
<b>Chapitre 4 : évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO</b> .....	74
Introduction .....	74
Section 1 : Evolution des écarts d'audit qualité interne de FAGECO .....	74
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats des questionnaires.....	76
<b>Conclusion</b> .....	88
<b>Conclusion général</b> .....	89
Références bibliographies.	

# Introduction générale

La qualité est primordiale pour une entreprise qui est à la recherche de l'excellence à travers la satisfaction la plus possible et optimale des besoins exprimés par les clients. Face à une concurrence importante et imposante sur le marché économique, la qualité des produits et/ou services permet dès lors à chacune des entreprises de se différencier les unes des autres en proposant aux clients des produits ou services exprimés par leurs besoins à fin de les satisfaire et leurs garantir une fiabilité et une crédibilité absolue.

Depuis plusieurs années, les entreprises travaillent autour de la qualité qui est omniprésente à savoir pour la vente de produit ou service. Pour les entreprises, la qualité est un concept loué du taylorisme meilleur façon de produire qui répond à la demande et aux besoins des consommateurs.

La norme ISO 10011-1<sup>1</sup> définit l'audit qualité comme un « examen périodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs».

L'audit peut porter sur la totalité ou sur une partie du système qualité, ou encore sur les performances résultant de l'application du système. Ces choix sont faits par celui qui demande l'audit<sup>2</sup>.

Pour réaliser un audit interne, la première étape est de comprendre l'organisation de l'entreprise auditée de façon globale. Ensuite, il faut se déplacer à la rencontre des collaborateurs afin de les interroger. En effet, ce sont les mieux placés pour répondre aux questions concernant leurs métiers et les processus utilisés. Le résultat du questionnaire permet d'identifier les risques potentiels et avérés de l'organisation. Enfin un suivi d'audit est nécessaire afin vérifier la mise en place des actions correctives.

L'audit est un exercice qui doit se faire de manière complètement objective sans être influencé par les préférences techniques de l'auditeur. Il faut écouter son interlocuteur et distinguer les faits des opinions. C'est un exercice qui demande de la rigueur, de l'écoute, et du recul.

L'audit se veut aussi être une pratique basée sur l'approche risque. Il convient de toujours identifier le risque potentiel ou avéré qu'une situation observée pourrait induire sur

---

<sup>1</sup> La norme ISO 10011-1 « **Lignes directrices pour l'audit des systèmes qualité** ».

<sup>2</sup> CHABI Christophe, « la qualité », revue Audit qualité : Contribuer à l'évolution du système qualité. repéré <http://www.chabbi.fr/2012/08/audit-qualite-contribuer-a-levolution-du-systeme-qualite>.

les résultats de l'entité ou sa performance, ainsi que les écarts constatés entre ce qui est attendu et ce qui est pratique.

Cependant, la pratique de l'audit interne ne peut plus, et ne doit plus être une simple activité de vérification de conformité ou parfois même une inquisition, mais un véritable générateur de progrès. Pour cela, il convient de repenser cette activité et de la transformer dans son esprit et sur le fond.<sup>3</sup>

La norme qualité ISO 9001 exige aux organisations qu'elles réalisent périodiquement des audits internes pour accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques, et lui apporter des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'objet de notre recherche et de répondre à notre question principale suivante :

**L'audit qualité interne est –il réellement un outil efficace pour l'évaluation et l'amélioration du SMQ?**

C est pourquoi notre orientation prise dans ce mémoire est d'essayer de définir le processus d'audit qualité interne et comment insuffle-t-il une dynamique d'amélioration au SMQ.

Pour cela nous essayons de répondre à la question principale par un suivi et une analyse du processus d'audit qualité interne de bout en bout. Ainsi en répondant les questions suivantes :

Q1 : Quelle est la méthodologie admise pour la conduite efficace d'une mission d'audit qualité interne ?

Q2 : Comment l'audit interne contribue-t-il à l'efficacité et l'amélioration de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia?

Q3 : quel est l'apport de l'audit qualité interne sur ENMTP/FAGECO de Bejaia?

Sur la base de ses questions et afin de déterminer notre champ de recherche et concentrer nos efforts sur le sujet tenu, nous avons émis 3 hypothèses qui sont les suivantes :

H1 :l'audit interne permet de détecter les dysfonctionnements au sein de l'entreprise FAGECO.

---

<sup>3</sup> CENEVIEVE Krebs, YVON Mougin, « les nouvelle pratique de l'audit qualité interne », edition afnor

H2 : l'audit qualité interne est un outil qui permet de vérifier l'efficacité du SMQ de l'entreprise.

H3 : la bonne maîtrise du processus d'audit contribue à l'efficacité, et l'amélioration du SMQ.

Pour répondre à la problématique, nous avons effectué une recherche bibliographique et un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia

Globalement notre travail est structuré en quatre chapitres. Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent du cadre théorique. Le premier chapitre, portera sur les notions fondamentales de la qualité et l'audit qualité interne, qui est subdivisé en deux sections, où la première, traite des notions essentielles de la qualité, et la deuxième traite de la norme ISO 9001 :2015.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur le processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011/2012 qui à son tour est divisé en deux sections : la première traitera la fonction d'audit qualité interne, son intérêt et responsabilité, la deuxième du processus d'audit qualité interne selon ISO 19011.

Enfin, les deux derniers chapitres de notre mémoire traiteront de l'aspect pratique du thème, à travers des entretiens quotidiens, une mission d'audit qualité interne et un questionnaire distribuer à 50 pilotes et copilotes des différents services de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia.

Dans le troisième chapitre nous traiterons le processus méthodologique de l'audit qualité interne au sein de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia. Le quatrième chapitre sera réservé à l'évaluation de l'efficacité d'audit qualité interne de FAGECO à travers, une évaluation des écarts d'audit qualité interne de FAGECO, et l'interprétation des résultats du questionnaire.

# **Chapitre 01 :**

## **Généralité sur la qualité et l'audit interne**

# Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

## Introduction :

La qualité est une fonction de management à part entière. De nombreuses entreprises, administrations, associations disposent d'équipes et de personnes chargées de piloter la qualité qui est essentielle et de plus en plus importante afin de faire face d'une part à un environnement concurrentiel qui est devenu de plus en plus complexe et diversifié, d'autre part à satisfaire des clients de plus en plus exigeants, il faut savoir qu'un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients, si le produit a été mal conçu, il peut être conforme mais non satisfaisant.

Les audits sont un moment d'échange, de communication avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Ils permettent un examen de leur application et de leur efficacité. Ils sont aussi l'occasion de valoriser et de partager des bonnes pratiques et bien sûr, ils sont source de progrès car les écarts constatés vont déclencher des actions de progrès.

Dans ce chapitre, il sera question de définir les concepts de base, tel que la qualité, et l'audit interne dans la première section. Ensuite nous allons porter un aperçu sur la norme ISO 9001 :2015 et ses apports.

## Section 1: Aspect théorique liées à la qualité et a l'audit interne.

Dans cette présente section, nous allons toucher à aspect théorique de la qualité et de l'audit qualité interne d'une manière générale, et quelques concepts clés liés à ces derniers.

**1.1 Définition de la qualité :** La qualité est une fonction de management à part entière. De nombreuses entreprises, administrations, associations disposent d'équipes et de personnes chargées de piloter la qualité qui est essentielle et de plus en plus importante afin de faire face d'une part à un environnement concurrentiel qui est devenu de plus en plus complexe et diversifié, d'autre part à satisfaire des clients de plus en plus exigeants. Il faut savoir qu'un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients, si le produit a été mal conçu, il peut être conforme mais non satisfaisant.

La qualité a fait un élan considérable avec la généralisation des normes internationales de la série ISO 9000 applicables à tous les secteurs économiques de tous les pays. De ce fait, elle est devenue incontournable et parfois envahissante.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

Dans le dictionnaire<sup>1</sup> nous avons trouvé plusieurs définitions de la qualité (du latin :qualitas), nous avons retenu que deux:

- Manière d'être, bonne ou mauvaise, d'une chose.

Exemple : cette étoffe est de bonne qualité, de mauvaise qualité.

- Supériorité, excellence en quelque chose

Exemple : préférer la qualité a la quantité, un spectacle de qualité.

Entretemps une troisième définition de qualité inspirer de l'économie de l'entreprise s'est imposé, une orientation qui correspond au monde qui nous entoure. Les entreprises parlent donc de la qualité d'un produit ou d'un service lorsque cette dernière correspond à l'attend et caractéristique espérée ou souhaitée, mesurée par les défauts constatés autrement par la non-conformité à des attentes et aux besoins des clients.

La norme ISO 9000 dicte<sup>2</sup>: qu'un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services inclut non seulement leurs fonctions et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client.

De même nous pouvons designer plusieurs version<sup>3</sup> de la qualité :

- La qualité souhaitée par le client ;
- La qualité souhaitée contractuellement ;
- Les caractéristiques objectives du produit défini par ses performances mesurées (conformité aux exigences) ;
- La qualité perçue par le client (elle peu être subjective) c est un objectif essentiel du plan commercial car c est cela qui amène la fidélisation ;
- La qualité perçue par le fournisseur .

---

<sup>1</sup> Dictionnaire **Larousse universel** en deux volumes, tome 2, 1987, Evreux, mars 82, p760.

<sup>2</sup> Définition issue de la norme ISO 9000 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, afnor 15 Octobre 2015, §2, p2.

<sup>3</sup>Christina DOUCET, « la qualité, Qui sais-je ? », 2007, paris, p6.

# Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

## 1.2 Caractéristique de la qualité :

Les caractéristiques qu'on peut trouver dans un produit sont très diverses et elle différent selon le produit proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques qui assurent le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Par contre pour un service, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

La qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit (ou service). Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue. De là on peut synthétiser les caractéristiques de la qualité dans ces points suivants<sup>4</sup> :

- Le respect du cahier des charges<sup>5</sup> : le produit ou le service correspond bien à ce qui a été écrit;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Le besoin pour lequel il se l'a procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre. Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y'a défaut (de conception, de réalisation, ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est

---

<sup>4</sup> SAWADOGO Ismaël T, « **Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé** », mémoire en Gestion et Administration des Entreprises 2004.

<sup>5</sup> **Le cahier des charges** est un document contractuel. Il résume le périmètre du projet attendu par le client sur lequel les développeurs s'engagent de le réaliser.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

### 1.3 Les objectifs de la qualité :

Les objectifs relatifs à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Ces partenaires sont l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

#### 1.3.1 Les objectifs de l'entreprise :

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « *réaction en chaîne* »<sup>6</sup> enseignée par Deming<sup>7</sup> aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « *gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles* ».

#### 1.3.2 Les objectifs des clients :

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en terme de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

---

<sup>6</sup> **Réaction en chaîne** ensemble de phénomènes déclenchés les uns par les autres.

<sup>7</sup> **W. Edwards Deming** : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « *exigences du client* ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

**1.4 La définition de l'audit interne:** L'ISO 19011<sup>8</sup> est l'une des normes qualités concernant l'audit de tous les systèmes de management (santé, sécurité, qualité, environnemental,...). Elle définit l'audit comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant de récupérer des informations, dans le but de réaliser une évaluation objective et de vérifier l'atteinte des objectifs.

Le terme « audit » vient du latin « *audire (audio, audium)* » qui signifie « écouter » et dont les dérivés français se rapprochent des mots comme « auditif », « auditeur », « audition ». Du côté de la langue anglaise, nous retrouvons le verbe « to audit » qui signifie « vérifier ». Dans le dictionnaire<sup>9</sup> l'audit est définie comme étant:

« Une procédure de contrôle de l'exécution des objectifs d'une entreprise, personne chargée de cette mission ».

Concernant l'audit interne nous avons trouvé plusieurs définitions pour : RENARD Jacques<sup>10</sup> : « l'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Juger l'efficacité des systèmes d'information ».

SCHIEKN pierre<sup>11</sup> : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour

---

<sup>8</sup> ISO 19011 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, afnor, 2012.

<sup>9</sup> Dictionnaire Larousse universel en deux volumes, tome 1, Evreux, mars 82, p130.

<sup>10</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p72

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Enfin La norme ISO 19011 définit l'audit comme étant un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par ou pour le compte de l'organisme lui-même, pour la revue de direction et d'autres besoins internes (par exemple pour confirmer le fonctionnement prévu du système de management ou pour obtenir des informations permettant d'améliorer le système de management), et peuvent servir de base à l'auto déclaration de conformité de l'organisme. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer, ou de divergence et de conflit d'intérêt.

**1.5 Types d'audit :** selon l'objectif et le périmètre défini, nous pouvons les classer sur trois types<sup>12</sup>:

- **Audit produit :** Analyse de certaines caractéristiques d'un service ou d'une fonction, par rapport à un référentiel ou à un cahier des charges.
- **Audit processus :** Audit de l'ensemble des processus du service ou de la fonction ainsi que des processus externes qui interviennent en amont et en aval (fournisseur, client).
- **Audit système :** Analyse complète du système global de tous ces processus.

Cette norme ISO est applicable à tous types d'entreprises, dès lors qu'un audit interne ou externe est réalisé sur les systèmes de management.

### 1.6 Caractéristique de l'audit interne :

« L'audit interne est une activité indépendante, objective, d'assurance et de conseil, menée pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à

---

<sup>11</sup> SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007, p5.

<sup>12</sup> Jean AUGUSTIN, « AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? », Formation : MBA Audit et Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, 2012.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ». <sup>13</sup>

Nous déduisons de cette définition que l'audit interne est une activité :

- indépendante,
  - objective,
  - universelle,
  - permanente et continue,
  - qui apporte de valeur.
- **Activité Indépendante :**

La norme 1100<sup>14</sup> précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail »

L'indépendance est le fait de se libérer des contraintes qui menacent la capacité de l'activité d'audit interne de s'acquitter de ses responsabilités d'une manière impartiale. Afin d'atteindre le degré d'indépendance nécessaire pour assumer les responsabilités de l'activité audit interne, le responsable de l'activité audit interne a un accès direct et sans restriction à la Haute Direction et au Conseil<sup>15</sup>.

➤ **Activité Objective :**

Celle-ci est énoncée comme un des principes fondamentaux du code de déontologie<sup>16</sup>

«Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui»

---

<sup>13</sup> Zied BOUDRIGA, « L'AUDIT INTERNE : audit interne Organisation et Pratiques », Collection Azurite, tunis, 2012, p41.

<sup>14</sup> Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011

<sup>15</sup> Il est entendu par **Conseil** tout organe de gouvernance d'une organisation. Il peut s'agir d'un Conseil d'administration, d'un Conseil de surveillance, de l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou de tout autre organe y compris le Comité d'audit auquel le responsable de l'audit interne peut être rattaché sur le plan fonctionnel (glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne).

<sup>16</sup> Le code de déontologie révisé le 17 juin 2000.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

---

### ➤ **Activité universelle :**

L'universalité de l'audit interne doit être appréhendée dans un double sens, à savoir, elle s'applique à toutes les organisations et à tous les processus, domaines, fonctions et opérations (c'est à dire cette conception de l'audit interne s'applique à toutes ces catégories suivantes d'audit interne : financier, opérationnel, fiscal, informatique, technique, juridique, qualité) au sein d'une organisation.

### ➤ **Activité permanente et continue :**

L'activité audit interne est une activité permanente et continue au sein d'une organisation mais périodique ou discontinue pour ceux qui la rencontrent (les audités).

Pour Jacques RENARD<sup>17</sup> « Il est intéressant de souligner, dès à présent, que le caractère permanent implique pour l'auditeur interne l'exclusion de toute responsabilité dans des fonctions opérationnelles en dehors de ses missions d'audit. Cette règle est à la fois une nécessité pratique et une exigence déontologique. C'est une nécessité pratique car on ne peut être à la fois juge et partie, auditeur et responsable opérationnel. C'est également une exigence déontologique car elle est imposée par la nécessité de tout auditer et de le faire sans aucun subjectivisme <sup>18</sup>»

La norme 2000<sup>19</sup> exige que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement l'activité d'audit interne en s'assurant qu'elle ajoute une valeur à l'organisation ».

L'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation à travers:

- Les résultats de ses missions ;
- La formation des futurs managers appelés à assumer des responsabilités au sein de l'entreprise ;
- La contribution à créer de la valeur ajoutée (richesses) au sein de l'entreprise.

### **1.7 Concepts relatifs à la qualité, et à l'audit interne :**

Avant de passer à l'étude de notre thème, il serait nécessaire de connaître quelques concepts importants relatifs à la qualité et à l'audit plus précisément l'audit qualité interne que nous avons synthétisés dans ce tableau :

---

<sup>17</sup> Jacques Renard : docteur en droit et expert-comptable, a été contrôleur général de Shell France et vice-président de l'IFACI où il a assumé la responsabilité de la recherche et de la formation professionnelle. Il est actuellement consultant en management et audit interne et intervient dans plusieurs universités et écoles supérieures de commerce. The Institute of Internal Auditors lui a décerné le Bradford Cadmus Award en mai 2004.

<sup>18</sup> Jacques RENARD, «Théorie et pratique de l'audit interne », 7eme édition Éditions d'Organisation, 2010, p46.

<sup>19</sup> norme 2000 : gestion de l'audit, « norme de fonctionnement».

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

Tableau 01 : Concepts relatifs à la qualité, et à l'audit interne.

Concept	Définition
<b>L'entreprise</b>	c'est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a également des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs la composant. <sup>20</sup>
<b>Le client</b>	est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur. <sup>21</sup>
<b>L'ISO</b>	L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 161 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.
<b>La norme</b>	est un document élaboré par consensus au sein d'un organisme de normalisation par sollicitation des représentants de toutes les parties intéressées. Son adoption est précédée d'une enquête publique. <sup>22</sup>
<b>Management qualité</b>	est une activité support cherchons à donner aux services, la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies(ou flexibilité) et efficience pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue.et la mise en œuvre du SMQ est donc le processus support de la qualité d'entreprise.

<sup>20</sup> <http://production-management.over-blog.com> consulté le 02/04/2018.

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Définition issue de la norme ISO 9000 « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », afnor 15 Octobre 2015, §2, p2.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

<b>Système management qualité</b>	est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.
<b>Exigences</b>	Besoins ou attente qui peut être formulé, habituellement ou imposé. <sup>23</sup>
<b>Satisfaction</b>	est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu (France Qualité Publique, 2004).
<b>La conformité</b>	est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'une part, et les spécifications établies, d'autre part. Autrement dit, une autre dimension importante de la qualité d'un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu. <sup>24</sup>
<b>La performance</b>	La performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit. <sup>25</sup>
<b>Les éléments d'entrés</b>	<p>L'organisme doit déterminer les exigences essentielles pour les types spécifiques de produits et services à concevoir et à développer. L'organisme doit prendre en compte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les exigences fonctionnelles et les exigences de performance ;</li> <li>➤ les informations issues d'activités similaires précédentes de conception et de développement;</li> <li>➤ les exigences légales et réglementaires ;</li> <li>➤ les normes ou les règles internes, «règles de l'art» que l'organisme s'est engagé à mettre en œuvre ;</li> <li>➤ les conséquences potentielles d'une défaillance liées à la nature des produits et services ;</li> <li>➤ Les éléments d'entrée doivent être appropriés pour permettre l'exercice de la conception et du développement, complets et non ambigus.<sup>26</sup></li> </ul>

<sup>23</sup> Michel GALIBERT, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, paris, 2004, page7.

<sup>24</sup> Frédéric CANARD « Management de la qualité », Lextenso éditions, Paris, 2009, p22.

<sup>25</sup> Idem .

<sup>26</sup>ISO 9001 « systèmes de management de la qualité - Exigences », afnor, 15 Octobre 2015, p12.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

<b>Les éléments de sorties</b>	<p>L'organisme doit s'assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ satisfont aux exigences d'entrée ;</li><li>➤ sont adéquats pour les processus ultérieurs relatifs à la fourniture des produits et à la prestation de services ;</li><li>➤ contiennent ou font référence à des exigences de surveillance et de mesure, le cas échéant, et à des critères d'acceptation ;</li><li>➤ spécifient les caractéristiques des produits et services qui sont essentielles pour leur usage prévu et leur fourniture ou prestation appropriée et en toute sécurité.<sup>27</sup></li></ul>
<b>le processus</b>	activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.
<b>Les Procédures</b>	Représentent les étapes détaillées décrivant la manière dont une étape de processus sera exécutée. <sup>28</sup>
<b>Efficacité</b>	Capacité à obtenir les résultats désirés.
<b>Effizienz</b>	Résultats obtenu en moindre ressources
<b>L'audité</b>	l'organisme, entreprise ou administration, qui fait l'objet de l'audit.
<b>L'auditeur</b>	personne ayant la compétence pour réaliser un audit. L'auditeur ne doit bien sûr pas auditer son propre travail.
<b>Les preuves d'audit</b>	enregistrements effectués, rapports de faits ou toute autre information pertinente pour les critères d'audit et qui doivent être vérifiables.
<b>Le planning d'audit :</b>	il est établi afin de déclencher périodiquement une procédure d'audit. Cependant, la procédure d'audit peut également être déclenchée en dehors de toute planification, si des dérives importantes du système qualité sont constatées.
<b>Le rapport d'audit</b>	il retrace les caractéristiques de l'audit, le processus audité et la date de l'audit. Les points à améliorer qui auraient été décelés devront faire l'objet d'une procédure d'actions correctives et préventives. Le rapport d'audit est ensuite sauvegardé et archivé.
<b>Les parties intéressées</b>	personnes ou groupes de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme.

<sup>27</sup> ISO 9001 « systèmes de management de la qualité - Exigences », afnor, 15 Octobre 2015, p13.

<sup>28</sup> Idem.

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

<b>L'assurance qualité</b>	partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences des clients seront satisfaites.
<b>La revue de direction</b>	<p>Instant privilégié de la vie de l'entreprise, la revue de direction est une introspection préparée et conduite avec détermination, sans complaisance et sans préjugés.</p> <p>Les évaluations et les décisions prises au cours de cette revue renouvellent l'engagement de la direction, et orientent la politique qualité en fonction des résultats et de l'analyse conjoncturelle.</p> <p>Autrement dit c'est une réunion planifiée qui se déroule au sein d'un organisme pour faire le point sur son système de management. Cette revue est une exigence de nombreuses normes de management telle qu'ISO 9001.<sup>29</sup></p>

### Section 2 : Apports théorique de la norme iso 9001.

Dans cette section nous n'allons pas évoquer de manière exhaustive l'apport de la version 2015 et d'une manière détailler, mais nous allons donner un bref aperçu sur la dernière version d'ISO 9001 /2015, et un résumé des contributions apportée de la précédente version 2008. Autrement dit dégager une synthèse des modifications apportées entre la version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001, et mettre un zoom sur les changements et apports concernant le management des risques. Avant cela, nous tenons à présenter les principes de management de la qualité.

#### 2.1 Principes de management de la qualité :

L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Ainsi, les principes de management de la qualité sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité<sup>30</sup>.

La norme iso 9001version 2015, a fait preuve d'évolution et passe à sept (07) principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000/2015 qui peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances d'un organisme.

<sup>29</sup> Pierre LONGIN, Henri DENET, «Construisez votre qualité », 2eme édition Dunod, Paris, 2008, p44.

<sup>30</sup> Organisation internationale de normalisation, «Les principes du management de la qualité», [<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>], consulté le 06/04/2018

## **Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.**

---

Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux.

### **2.1.1 Principe 1 : Orientation client :**

La première préoccupation du management de la qualité est la satisfaction des exigences des clients, et d'aller au-delà de leurs attentes. Cette approche d'orientation client est, à priori, l'idée de considérer le client comme point de départ de la réflexion stratégique<sup>31</sup>

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. Des performances durables sont obtenus lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance du client et ces autres parties intéressées dot il dépend<sup>32</sup>.

### **2.1.2 Principe 2 : Le leadership :**

Selon Fredirick CANARD<sup>33</sup>, la mission de la direction est de désigner ce que doit faire l'équipe dirigeante dans le cadre de la mise en conformité de l'organisation par rapport à la norme. Il s'agit, tout d'abord, de communiquer à l'ensemble du personnel l'importance à satisfaire les exigences des clients et son choix d'engager l'entreprise dans la voie de la qualité, puis de formaliser les grandes orientations de l'entreprise en matière de qualité, et en particulier de définir une politique et des objectifs qualité et finalement mettre en place une organisation relative à la qualité.

La direction générale qui détermine ses orientations stratégique à une part de responsabilité très importante envers ses employés en termes de qualité .Elle doit créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir les objectifs et créer des valeurs partagées, qui amènent à ce que les buts et objectifs de l'organisation soient compris par le personnel, que les activités soient évaluées, ainsi que la réduction au minimum des défauts de communication entre les différents niveaux de l'organisme et éviter tout mal entendu entre le personnel.

---

<sup>31</sup> Pierre VOLE, «Stratégie client: point de vue d'experts sur le management de la relation client», ed Pearson France, Orléans, 2013, P16

<sup>32</sup> Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac « au cœur de l'ISO 9001 :2015 », édition afnor, 2015, p 32.

<sup>33</sup> Frédéric Canard : est docteur en sciences de gestion. - Maître de conférences à l'UT de l'Université de Nice Sophia-Antipolis et chargé de cours de management de la qualité (en 2009) à la faculté de Droit, des Sciences Politiques, Economiques et de Gestion. Sensibilisé au thème de la qualité depuis de nombreuses années, il a été successivement responsable qualité en entreprise, consultant en organisation puis enseignant-chercheur, auteur de publications dans le domaine.

### 2.1.3 Principe 3 : l'implication du personnel :

Ce sont les hommes qui font réussir ou échouer une stratégie, car c'est de leur comportement que va dépendre la mise en application ou non de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la motivation et l'implication du personnel dans la politique de l'entreprise, augmentera avec de meilleures chances de succès, la possibilité de sa réalisation<sup>34</sup>.

Le personnel est le moteur de toute organisation, il se trouve au cœur même de l'entreprise et c'est donc l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. L'implication de leurs aptitudes au profit de l'organisme est très bénéfique. Il est alors important que le personnel comprenne son rôle et l'importance de sa contribution au sein de l'organisme, ainsi que ses responsabilités.

### 2.1.4 Principe 4 : L'approche processus :

Tout système de management de la qualité, nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre-autre, à déterminer les processus de l'entreprise. Leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>35</sup>

L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser à fin d'atteindre un fonctionnement efficace.<sup>36</sup>

### 2.1.5 Principe 5: Amélioration :

Le management de la qualité demeure fondamentalement centré sur l'objectif proposé par Deming, celui d'aller vers l'excellence<sup>37</sup>

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Jacques HOROVITZ et Jean Pierre PILOL-BELIN, «Stratégie pour la PME», édition McGRaw-HILL, Paris, 1983, P131.

<sup>35</sup> Hocine HAMMICHE et Farid HAMMAMI, « la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 », septembre 2014, mémoire de fin d'étude du cycle Master UAMB.

<sup>36</sup> Francis ROESSLINGER et Daniel SIEGEL, «Management stratégique et management de la qualité», Edition Afnor, France, 2015, p41.

<sup>37</sup> Jean MARTY, «organisation qualité et gestion du risque», édition Masson, Paris, 2003, P10. Repéré dans [<https://books.google.dz>], (consulté le 22/03/2018).

## **Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.**

---

Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont utilisés pour identifier les opportunités d'amélioration. Cette dynamique de recherche d'amélioration et de performance doit être continue, car elle confère une certaine souplesse à l'entreprise et une rapidité d'action face aux opportunités.

### **2.1.6 Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves :**

Il arrive pour l'entreprise de prendre des décisions dans un laps de temps relativement court, alors que l'enjeu n'est jamais simple, l'impact peut être déterminant pour la suite et le cours de son existence. Pour se méfier de la subjectivité et l'incertitude qui peut en découler de ces décisions, il convient de se fonder sur l'analyse des données et des informations fiables.<sup>39</sup>

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations, mais il y a toujours une part d'incertitude, ce qui fait que la prise de décisions n'est jamais facile. C'est pour cela il est important de fonder les prises de décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, afin d'obtenir le résultat escompté.

### **2.1.7 Principe 7: Management des relations avec les parties intéressées:**

selon ISO 9000/2015 les parties intéressées comme étant une personne ou un organisme qui peut, soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité, à l'exemple des clients, des propriétaires, du personnel d'un organisme, des prestataires, des établissements financiers, des autorités réglementaires, des syndicats, des partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pression d'opposition.

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leurs impacts sur ses performances. la gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>ISO 9000, « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », afnor, 15 Octobre 2015, p7.

<sup>39</sup> «Comment appliquer l'approche factuelle dans une prise de décision en entreprise», repéré dans: [<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/16483/comment-appliquer-l-approche-factuelle-dans-une-prise-de-decision-en-entreprise>].consultée le 27/03/2018.

<sup>40</sup> www.iso.org « principe « management de la qualité ». Consulté 27/03/2018.

## **Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.**

---

### **2.2 Présentation de la norme ISO9001 :2015 :**

La norme la plus courante qui touche pratiquement toutes les filières est l'ISO 9001 dont la dernière version a été mise en vigueur le 24 septembre 2015. Cette norme définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, elle vise toujours la fourniture d'un produit/service de qualité satisfaisant les exigences du client. La norme comporte trois piliers à savoir: l'approche processus, l'approche par les risques et l'amélioration continue.

### **2.3 Apports de la nouvelle version 2015 :**

Dans cette petite partie, nous allons aborder quelques changements entre la nouvelle version de la norme et sa précédente version (2008) d'une manière général sans pour autant les détaillés.

#### **2.3.1 Structure de la norme :**

Concernant la structure, la nouvelle norme est passée de 8 à 10 chapitres à savoir :

1. Domaine d'application.
2. Références normatives.
3. Termes et définition.
4. Système de management de la qualité.
5. Leadership.
6. Planification du SMQ.
7. Support.
8. Réalisation des activités opérationnelles.
9. Evaluation des performances.
10. Amélioration.

A retenir :

- Prise en compte du contexte de l'organisme, de la compréhension des besoins et des attentes de ses parties intéressées ainsi que de la détermination du domaine d'application de son système de management de la qualité à partir du chapitre 4 de la norme ;
- Simplification de la partie leadership avec notamment la disparation de la partie 5.4 planification et 5.6 revue de direction du chapitre 5 ;

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

- Ajout d'une nouvelle clause sur la planification (chapitre 6) avec l'intégration d'une manière explicite de la gestion des risques et opportunité ;
- Intégration d'une clause support (chapitre 7) qui englobe tout le chapitre management des ressources (chapitre 6 d'ISO 9001 :2008) et la documentation (chapitre 4 de ISO 9001 :2008) ;
- Intégration d'une nouvelle clause opération (chapitre 8) qui englobe le chapitre 7 réalisations du produit (d'ISO 9001 :2008) sauf le paragraphe 7.6 sur la maîtrise des équipements de surveillance et de mesure qui est désormais intégrées dans le chapitre 7 de la nouvelle version ;
- Intégration d'un chapitre pour l'évaluation de la performance (chapitre9) et transfert de la rubrique revue de direction du chapitre 5 au chapitre 9 sur la nouvelle version ;
- Intégration d'un nouveau chapitre sur l'amélioration avec le maintien du principe de l'amélioration continue, d'action corrective et l'introduction d'un chapitre sur l'analyse des données. Le paragraphe sur l'action préventive disparaît mais reste couvert dans le chapitre 6 de la nouvelle version.

### 2.3.2 L'audit interne :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous une comparaison entre la norme ISO 9001 :2008 et la nouvelle version 2015 concernant l'audit interne.

**Tableau 02 : une comparaison de l'audit interne selon ISO 9001 :2008 et 2015.**

	<b>Audit interne ISO 9001 :2008</b>	<b>Audit interne ISO 9001 : 2015</b>
Chapitre de la norme	§8 Mesure analyse et amélioration	§9 Évaluation des performances
Exigence	§8.2.2 Audit interne	§9.2 Audit interne
L'organisme doit :	Réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour déterminer ( <b>conclusion</b> ) si le SMQ est : conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme internationale et aux exigences du SMQ de la qualité établies.	Réaliser des audits internes pour à des intervalles planifiés pour fournir des informations ( <b>Preuves</b> ) permettant de déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si le SMQ de management qualité est conforme aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• propres exigence de l'orgasme concernant son SMQ.</li> <li>• Exigences de la présente norme internationale.</li> </ul> </li> <li>- Est mise en œuvre de manière efficace et tenu à jour.</li> </ul>
Programmes d'audit :	Un seul programme d'audit doit être planifié.	Un ou des programmes d'audit peuvent être planifié.
Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'importance des processus,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'importance des processus,</li> </ul>

## Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.

d'audit prendre compte :	dois en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des domaines à auditer,</li> <li>• Les résultats des audits précédents,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des modifications ayant une incidence sur l'organisme,</li> <li>• Les résultats des audits précédents.</li> </ul>
Définir :		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères,</li> <li>• Le champ,</li> <li>• La fréquence,</li> <li>• Les méthodes d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères,</li> <li>• Le périmètre de chaque audit.</li> </ul>
Le choix des auditeurs doit :		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'objectivité,</li> <li>• Assurer l'impartialité du processus d'audit,</li> </ul> <p><b>Les auditeurs ne doivent pas audité leur travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer l'objectivité,</li> <li>• Assurer l'impartialité du processus d'audit.</li> </ul>
Le programme d'audit couvrant		<b>Néant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fréquence</li> <li>• Les méthodes d'audit</li> <li>• Les responsabilités,</li> <li>• Les exigences de planification,</li> <li>• Le compte rendu</li> </ul>
Les actions à mettre en œuvre :		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu.</li> <li>• Les activités de suivi et de surveillance doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats des cette vérification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre sans délai indu la correction et les actions correctives appropriées.</li> </ul>
Management des risques :		<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ISO 19011 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et évaluation des risques liés au programme d'audit (ISO 19011 2012).</li> </ul>

Source : adapté par nous-mêmes sur la base de la norme ISO9001 : 2008 et 2015.

### 2.3.3 La gestion du risque ou management du risque la grande nouveauté:

La norme ISO 9001:2015, a désormais intégrer un nouveau concept de management des risques, une notion extrêmement importante pour l'entreprise qui apparait 50fois seul ou en combinaison avec le mot opportunité. Toutes les activités d'un organisme comprennent des risques de diverses manières : des risques humains, financiers, matériel, fournisseurs, marchés et clients, qualités des produits et services etc.

Le management du risque peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisme, dans tous ses domaines et à tous ses niveaux, à tout moment, ainsi qu'à des fonctions, des projets et des activités particulières. Il peut être fusionné dans tous les processus de management de la qualité.

## **Chapitre 1 : Généralité sur la qualité et l'audit interne.**

---

En conséquence, un outil de management des différents risques est fortement nécessaire pour mieux cibler les points faibles de son activité et faire en sorte de les atténuer.

**2.3.4 Le manuel qualité :** remplacé si besoin par la maquette commercial et les procédures ne sont plus obligatoires.

**2.3.5 Le paragraphe action préventives :** est abandonné maintenant le système de management de la qualité et l'approche par les risque sont considérés comme un outil global de prévention.

**2.3.6 Termes remplacés :** certains termes ont été remplacés dans la nouvelle norme 2015 :

Procédure documentée et enregistrement par information documentée ;

Fournisseur par prestataire externe ;

Exclusion par application ;

Représentation de la direction n est plus utilisée.

### **Conclusion :**

Dans le présent chapitre, nous avons évoqué dans un premier temps l'aspect théorique lié à la qualité et l'audit interne. Cela nous a permis de comprendre la perception de la qualité, l'audit qualité interne et ses différents types.

Dans un deuxième temps, nous avons évoqué la norme ISO 9001 :2015 qui est considérée comme étant un référentiel de la mission d'audit qualité interne dans l'organisation. Enfin, on s'est arrêté sur les apports de cette norme par rapport à sa précédente version.

**Chapitre 2 :**

**Processus d'audit**

**qualité interne selon la**

**norme ISO 19011.**

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **Introduction :**

Les audits internes peuvent être réalisés par département ou par processus. Il paraît pertinent de réaliser les audits par processus, les audits internes se font selon la norme ISO 19011, se basant sur le référentiel ISO 9001 :2015.

Il est important de savoir que<sup>1</sup> : la norme (ISO 9001) ne définit pas la fréquence des audits internes, une référence utile est d'auditer les systèmes matures, ayant obtenu des résultats insatisfaisants lors de précédents audits, bien qu'un programme soit en général planifié pour une période de 12 mois, il est inévitable que certains audits aient besoin d'être reportés et que des audits supplémentaires soient introduits.

Les audits peuvent gêner le travail, ils ne doivent donc pas durer plus d'un ou deux jours. Une série d'audits d'une journée réparties sur l'année s'avère moins perturbante pour l'audité qu'un seul audit réalisé sur une plus longue période.

Pour réaliser leur potentiel, les entreprises doivent en permanence améliorer leurs performances et concrétiser leurs projets et objectifs quels que soient les changements qui affectent leur environnement.

A travers ce chapitre, nous allons présenter trois sections, La première section sera une suite logique du premier chapitre dans le quel on s'est contenté de définir l'audit interne d'une manière générale, A travers cette section, nous allons approfondir cette fonction d'audit interne. Dans la seconde section, nous allons entamer la mission d'audit qu'on a réparti en trois phases avec toutes les étapes synthétisées. Enfin la dernière section sera consacrée à l'apport de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

### **Section 1 : la fonction d'audit interne:**

Avant d'entamer les différentes étapes de réalisation d'une mission d'audit nous tenons à expliquer d'abord l'intérêt de l'audit ainsi que les responsabilités de chacun lors d'un audit.

#### **1.1 Intérêt de l'audit :**

Les audits de première et de seconde partie augmentent les coûts d'un organisme. Ces coûts comprennent : la formation d'auditeurs, le développement de procédures, le temps de l'auditeur et de l'audité et la perte d'opportunités. La seule manière de compenser ces coûts est d'utiliser

---

<sup>1</sup> Formation lead auditeur/auditeur irca qualité, ISO 9001 :2015, afnor compétences, p19.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

les informations fournies par l'audit pour travailler de manière plus efficace et efficiente. Le retour d'investissement grâce à des méthodes de travaux améliorés, l'élimination ou la réduction d'activités qui ne créent pas de valeur et de la réduction de déchets, de mise au rebut et de réparation/reprise peut heureusement largement compenser la dépense engagée.

Dans un environnement de fabrications qui, comparé à la plupart des activités, est bien planifié et discipliné, le coût d'une mauvaise qualité peut atteindre 20 à 30 % du chiffre d'affaire. Le potentiel de réduction des coûts est donc énorme et un programme efficace d'audits internes peut contribuer à réduire le coût de la mauvaise qualité.

Il en est de même pour le management environnemental, où il est possible d'identifier une réduction des coûts et une amélioration de l'environnement en réduisant les déchets, les déplacements, les décharges dans l'environnement, etc.

### **1.2 Responsabilités dans l'audit :**

Il y a plusieurs personnes impliquées dans le processus d'audit et les auditeurs internes doivent comprendre leurs responsabilités et celles des autres personnes impliquées dans ce processus<sup>2</sup> :

#### **1.2.1 Le commanditaire de l'audit :**

Le commanditaire est celui qui commande l'audit. Pour les audits internes, il s'agit en général du responsable de la direction de la qualité et/ou de l'environnement qui a besoin d'une vérification indépendante des processus qu'il/elle contrôle.

#### **1.2.2 Le responsable d'équipe :**

Lorsqu'un audit requiert plus d'un seul auditeur, l'un d'entre eux est désigné responsable d'équipe. Il/elle a la responsabilité première de sélectionner les autres membres de l'équipe d'audit, planifier et préparer l'audit, réaliser l'audit et rédiger le rapport d'audit. A chacune de ces étapes, le responsable d'équipe doit gérer l'équipe d'audit.

**1.2.3 L'auditeur :** en tant que membre de l'équipe d'audit, le rôle de l'auditeur est de préparer, mener et rendre compte de l'audit, tel que l'exige le responsable d'équipe.

---

<sup>2</sup> Formation lead auditeur/auditeur irca qualité, ISO 9001 :2015, afnor compétences, p11.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

**1.2.4 L'audité :** le rôle de l'audité est de donner l'accès à l'équipe d'audit, mettre à disposition les installations, documents et enregistrements tel que cela est exigé, et coopérer avec l'équipe d'audit afin de garantir une conclusion favorable de l'audit.

L'audité informe ses employés qu'un audit va avoir lieu. Il est normal de désigner un (des) guide(s) pour accompagner l'équipe d'audit. Le guide ne fait pas partie de l'équipe d'audit et il convient qu'il n'exerce aucune influence ou ingérence dans la façon dont est réalisé l'audit.

Lorsque des guides sont nommés par l'audité, leur rôle est d'assister l'équipe d'audit et d'agir à la demande du responsable de l'équipe d'audit.

En ce qui concerne les audits de première partie et de tierce partie, l'audité recevra également un exemplaire du rapport d'audit et, le cas échéant, engagera des actions pour répondre à d'éventuels constats d'audit. Ceci est une pratique encouragée également pour les audits de seconde partie.

### **Section 2 : la mission d'audit :**

L'audit interne est un des éléments clés dans l'apport de valeur ajoutée à l'entreprise, à travers cette section nous allons analyser les 3 phases principales concernant la réalisation d'une mission d'audit interne afin de définir la méthodologie applicable au cas pratique réalisé dans le dernière chapitre de ce mémoire.

#### **2.1 Phase de préparation:**

C'est la phase d'ouverture de la mission<sup>3</sup> d'audit qui consiste à savoir comment Manager un programme d'audit ?

La norme ISO 19011 :2012<sup>4</sup> ne spécifie pas d'exigences mais donne des lignes directrices sur le management d'un programme d'audit, la planification et la réalisation d'un audit du système de management, ainsi que sur la compétence et l'évaluation d'un auditeur et d'une équipe d'audit. Y compris l'établissement des objectifs d'un programme d'audit et la coordination des activités d'audit.

---

<sup>3</sup> **Mission :** Qui signifie la charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie. C'est une fonction temporaire et déterminée dont un organisme charge une personne ou un groupe.

<sup>4</sup> ISO 19011 :2015, **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, afnor, janvier 2012.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.1.1 Définition d'un programme d'audit :**

Liés à la grille logique d'audit, les programmes d'audit contiennent des informations détaillées concernant les travaux d'audit qui seront effectués pour évaluer le SMQ de l'entreprise.<sup>5</sup>

Un programme d'audit selon la norme ISO 19011 :2012 se définit comme suit : dispositions concernant un ensemble d'un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique.

Selon la taille, la nature et la complexité de l'organisme à auditer, le programme d'audit peut comprendre un ou plusieurs audits. Ces audits peuvent avoir des objectifs divers et peuvent aussi comprendre des audits conjoints « combiné »<sup>6</sup>.

Le programme d'audit comprend toutes les activités nécessaires pour planifier et organiser les audits et fournir les ressources pour les réaliser d'une façon efficace et efficiente dans le laps de temps imparti se programme peut inclure<sup>7</sup> :

- l'étendue/le nombre/les types/la durée/les lieux/le calendrier des audits;
- les procédures de programme d'audit;
- les critères d'audit;
- les méthodes d'audit;
- la constitution des équipes d'audit;
- les ressources nécessaires, y compris les déplacements et l'hébergement;
- les processus de traitement des questions relatives à la confidentialité, à la sûreté des informations, à la santé et à la sécurité, et autres sujets similaires.

Le programme d'audits internes de l'entreprise est, la plupart du temps, constitué d'une succession d'audits processus. Dès lors que l'on souhaite mener ces audits processus, il convient de respecter le principe autour duquel ces derniers s'articulent : l'amélioration continue reposant sur la logique du PDCA.

---

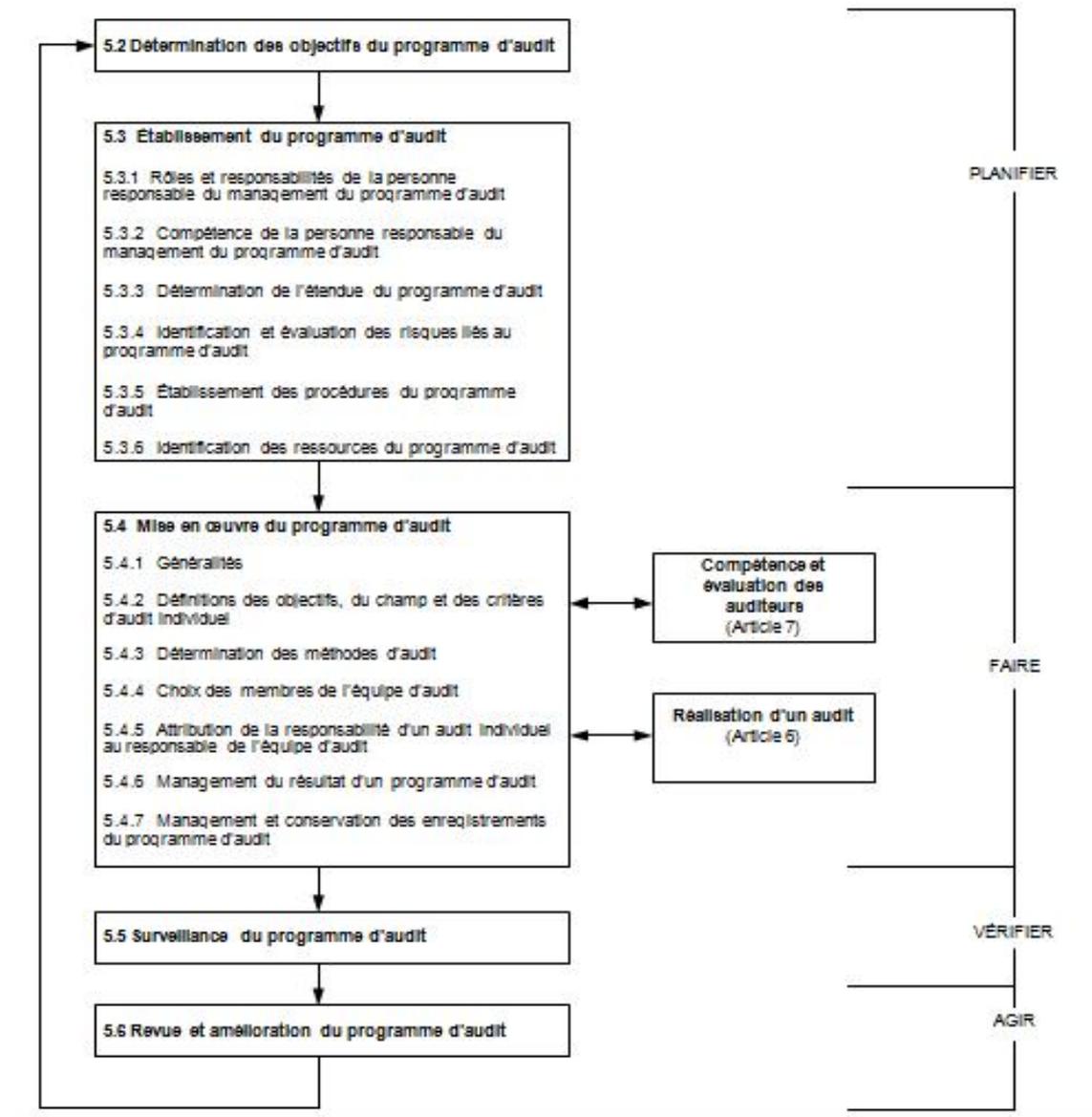
<sup>5</sup> <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit-de-performance/manuel/4070.shtm> consulté le 31/04/2018.

<sup>6</sup> **Combiné** :Lorsque deux ou plusieurs systèmes de management de différentes disciplines (par exemple qualité, environnement, santé et sécurité au travail) font l'objet d'un audit conjoint, on parle d'audit combiné.

<sup>7</sup> ISO 19011 :2012, **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, afnor, janvier 2012, p6.

## Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.

La Figure 01 : le logigramme de management d'un programme d'audit selon ISO 19011 :2012.



Sources : la norme iso 19011.

Cette figure(1) représente le logigramme pour le management d'un programme d'audit en suivant la roue de Deming PDCA<sup>8</sup>. Les quatre parties du PDCA<sup>8</sup> ont fait leurs apparition il y' a déjà quelque année (figure 2), on l'attribue à Edwards Deming, un des pionniers américains de la qualité. Il a donné son nom à la roue qui représente graphiquement ce principe. C'est également le symbole de l'amélioration continue. Il n'est pas rare de trouver cette roue dans les manuels

<sup>8</sup> Yvon MOUGIN, « les nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », édition afnor, la plaine saint dennis, 2013, p44.

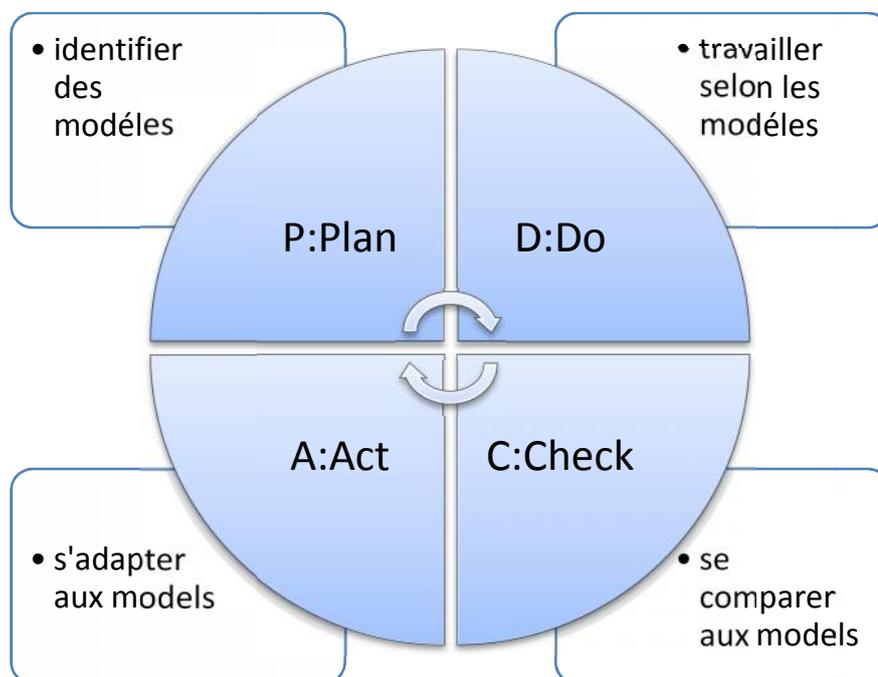
## Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.

qualité des entreprises qui veulent montrer ainsi leur engagement dans l'amélioration et dans les principes du management de la qualité.

Le PDCA qui a été expliqué de différentes façons. Cet acronyme est constitué des initiales des quatre verbes : Plan, Do, Check et Act : soit :

- Plan : prévoir, anticipé.
- Do : Faire ce qui a été prévu.
- Check : Contrôler si ce qui était prévu se réalise.
- Act : Agir pour corriger.

**Figure 02 : le PDCA.**



*Source : Yvon MOUGIN, « les nouvelle pratique de l'audit de management QSEP ».*

### 2.1.2 Déterminer les objectifs, le champ, et les critères d'un programme d'audit :

Pour un programme d'audit, il est nécessaire de déterminer des objectifs, le champ, et critères du programme d'audit et qu'ils soient cohérents avec la politique et les objectifs du système de management, afin de piloter la planification et la réalisation des audits dans de très bonnes conditions et sans ambiguïté.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.1.2.1 Les objectifs d'un audit :**

Les objectifs de mission correspondent aux différents points de contrôle, aux activités, dont l'auditeur doit s'assurer qu'ils sont sous la maîtrise de l'entité auditée sous peine de dysfonctionnements préjudiciables à l'organisation.

Les objectifs d'une mission d'audit sont déterminés en mettant la priorité sur les domaines d'activité les plus sensibles de l'entité auditée en considérant soit :

- L'importance de l'activité
- Les risques inhérents à cette activité.<sup>9</sup>

Les auditeurs doivent toujours être informés des raisons à l'origine du besoin de l'audit. Un objectif clair d'audit précise la cible de cet audit. Il en découlera les ressources nécessaires et la méthode d'investigation.

L'objectif d'audit devra être défini dans le programme d'audit. Souvent le commanditaire d'audit exprime la raison à l'origine du besoin de l'audit en terme de problème ou de besoin particulier. Il incombe au responsable de l'équipe d'audit d'en terminer un (des) objectif(s) claire(s), soumis à l'approbation du commanditaire, comme illustré par l'exemple suivant :

**Exemple:** Nous voulons vérifier si ce fournisseur nous apportera un service satisfaisant. Objectif d'audit dans ce cas est de vérifier que le système de management de la qualité du fournisseur satisfait les exigences de l'ISO 9001.

### **2.1.2.2 Les critères d'audit :**

Ensemble de processus ou exigences auquel aux quels les preuves d'audit sont comparées tels que :

- Les priorités de la direction ;
- La politique commerciale ;
- Les exigences relatives au SMQ, les exigences légales, réglementaires et contractuelles ;
- La nécessité d'évaluer les fournisseurs ;
- Les exigences du client ;

---

<sup>9</sup> Samir BOUGUETAYA, « **L'audit interne, facteur de performance dans l'entreprise** », juin 2011, mémoire master 2 contrôle, audit & conseil, Marseille. Repéré <http://www.institut-numerique.org/laudit-interne-facteur-de-performance-dans-lentreprise-51a9808476a89> consulté 31/04/2018.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- Les besoins des autres parties intéressées ;
- Les risques pour l'organisme.

### **2.1.2.3 Étendu d'un programme d'audit :**

Le champ, étendue et limites d'un audit peut être exprimé en termes de facteurs tels qu'un emplacement géographique, unité organisationnelle, activité ou processus.

L'étendue d'un programme d'audit peut varier et dépendra de la tailles, de la nature et de la complexité de l'organisme audité ainsi que :

- Du champ, de l'objectif et de la durée de chaque audit ;
- De la fréquence des audits ;
- Du nombre, de l'importance, des exigences réglementaires et contractuelles et autres critères d'audit ;
- Du besoin d'accréditation ou d'enregistrement/certification ;
- Des conclusions d'audits précédents ou des résultats d'une revue de programme d'audit précédente ;
- De la langue, du contexte culturel et social ;
- Des préoccupations des parties intéressées ;
- De l'importance des modifications apportées à un organisme ou à son fonctionnement.

### **2.1.3 La mise en œuvre du programme d'audit :**

Les responsables de la mise en œuvre du programme d'audit doivent :

- Communiquer le programme d'audits aux parties concernées ;
- Coordonner et programmer les activités ;
- Prendre des dispositions pour évaluer les auditeurs et assurer leur perfectionnement professionnel ;
- Planifier la constitution des équipes d'audit ;
- Mettre à disposition les ressources nécessaires à l'audit ;
- S'assurer que les audits sont réalisés conformément au programme d'audit ;
- S'assurer que les enregistrements d'audit sont contrôlés ;
- S'assurer que les rapports d'audit sont revus, approuvés et diffusés au commanditaire de l'audit et aux autres parties désignées;
- Assurer le suivi d'audit, s'il y a lieu.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.1.4 Management et conservation des enregistrements du programme d'audit :**

La personne responsable du management du programme d'audit s'assure de la création, de la gestion et de la conservation d'enregistrements de l'audit afin de démontrer la mise en œuvre d'audit programmé. Il convient d'établir des processus pour s'assurer que les besoins éventuels en matière de confidentialité associés aux enregistrements d'audit sont satisfaits.

Il convient que les enregistrements comprennent ce qui suit<sup>10</sup>:

- a) les enregistrements relatifs au programme d'audit, tels que :
  - les objectifs et l'étendue documentés du programme d'audit;
  - les enregistrements concernant les risques liés au programme d'audit ;
  - les revues de l'efficacité du programme d'audit.
  
- b) les enregistrements relatifs aux audits individuels, tels que :
  - les plans et les rapports d'audit ;
  - les rapports de non-conformité ;
  - les rapports d'actions correctives et préventives ;
  - les rapports de suivi d'audit, le cas échéant.
  
- c) les enregistrements relatifs au personnel d'audit couvrant les sujets tels que :
  - l'évaluation de la compétence et des performances des membres de l'équipe d'audit ;
  - la constitution des équipes d'audit et le choix des membres de ces dernières ;
  - le maintien et l'amélioration de la compétence.

La forme et le degré de détail des enregistrements démontrent la réalisation effective des objectifs du programme d'audit.

### **2.1.5 La surveillance et la revue du programme d'audit :**

Le programme d'audit doit être surveillé périodiquement et passé en revue afin d'évaluer si les objectifs ont été atteints et d'identifier des opportunités d'amélioration. Les résultats de la revue nécessitent d'être portés à la connaissance de la direction.

Ainsi il est souhaitable d'utiliser des indicateurs de performance pour surveiller des caractéristiques telles que :

---

<sup>10</sup> ISO 19011 :2012, **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, afnor, janvier 2012, p14.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- La capacité des équipes d'audit à mettre en œuvre le plan d'audit ;
- La conformité au programme d'audit et le respect de la programmation dans le temps ;
- Les retours d'information des commanditaires des audités et des auditeurs.

Et que la revue du programme d'audits tienne compte, par exemple :

- Des résultats de la surveillance et des attentes des parties intéressées ;
- Des enregistrements relatifs aux audits ;
- Des pratiques d'audit différentes ou nouvelles ;
- De l'équivalence du travail d'équipes d'audit dans des situations similaires.

Les résultats des revues du programme d'audits peuvent mener à des actions correctives et préventives et à l'amélioration du programme d'audits.

### **2.2 Phase de réalisation :**

Encore appelée phase de vérification, à travers cette partie nous verrons d'abord le déclenchement d'un audit, la préparation des activités de l'audit et enfin passer à l'action (la réalisation de l'audit).

#### **2.2.1 Le déclenchement d'un audit :**

Le déclenchement de l'audit sur la base du programme annuel est du ressort du directeur général et ou du RMQ. Chaque audit est documenté en ce qui concerne ses objectifs, son champ et ses critères.

Le déclenchement de l'audit interne se réalise comme suit :

##### **2.1.1.1 Constitution de l'équipe d'audit :**

L'équipe d'audit peut être constitué de un ou de plusieurs auditeurs désignés par le DG ou le RMQ à partir de la liste des auditeurs qualifiés. Cette liste est revue annuellement par le RMQ après évaluation.

Les auditeurs sont désignés de sorte à ce qu'ils soient hiérarchiquement indépendants du domaine à auditer, l'entreprise peut faire appel à des auditeurs externes, qui dans ce cas appliquent la procédure d'audit. Un responsable d'audit est désigné pour chaque audit.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.1.1.2 Etablissement du premier contact avec l'audité :**

Une fois que les objectifs, et le champ d'audit est définis, le responsable d'audit contacte l'audité. Un contact préalable entre les deux parties est établi pour différentes raisons :

- Permettre au responsable de l'équipe d'audit d'identifier le représentant de l'entité auditée ;
- Etablir les circuits de communication avec le représentant de l'audité ;
- Rappeler la légitimité de la réalisation de l'audit ;
- Permettre au responsable de l'équipe d'audit de présenter l'objectif et le champ de l'audit ;
- Fournir les informations sur le calendrier et la composition de l'équipe d'audit proposés ;
- Demander l'accès aux documents pertinents, y compris les enregistrements ;
- Résoudre les problèmes d'accès ;
- Prendre les dispositions administratives et logistiques pour l'audit.

Le responsable de l'équipe d'audit doit savoir, et comprendre, toute précaution à prendre par l'équipe d'audit pour protéger le produit. Ceci est particulièrement important dans les locaux à atmosphère contrôlée ou la contamination peut le rendre inutilisable. Le produit peut comprendre aussi la propriété intellectuelle. L'accès à des informations est un sujet sensible. Il est fréquent que l'audité demande aux auditeurs de signer un engagement de confidentialité pour leur autoriser l'accès ;

- Se mettre d'accord sur la présence d'observateurs et le besoin de guides pour l'équipe d'audit ;
- Comprendre et être sensible aux coutumes locales, la culture, les règles et réglementations avant l'audit.

Si le responsable de l'équipe d'audit ne connaît pas l'organisme audité, il est conseillé d'effectuer une visite préliminaire, si possible. En complément de cette raison, il existe d'autres motifs pour une telle visite :

- Rencontre physique ;
- Visite du site ;
- Résolution des problèmes d'accès ;
- Consolider le plan d'audit.

Idéalement, le premier contact et la visite du site, si nécessaire, doivent survenir deux ou trois semaines avant l'audit sur site. Ce délai est suffisant pour procéder à la préparation de l'audit.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.2.2 Préparation des activités d'audit :**

Les auditeurs sont des acteurs incontournables du contrôle et l'évaluation, l'acquisition d'une méthodologie de conduite de mission crée les conditions de succès.

#### **2.2.2.1 Réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit :**

Passer en revue la documentation du système de management pertinent de l'audit<sup>11</sup> :

- De recueillir les informations nécessaires à la préparation des activités d'audit et des documents de travail applicables (par exemple informations concernant les processus, les fonctions) ;
- D'obtenir une vue générale de l'étendue de la documentation du système afin de détecter les lacunes potentielles.

#### **2.2.2.2 Le plan d'audit :**

Le plan d'audit est une aide pour gérer le déroulement de l'audit. Ce plan prévoit le temps suffisant pour que l'auditeur puisse examiner chaque secteur du site.

C'est aussi un document utile pour communiquer avec le responsable de l'audit, ainsi ils savent quand ils devront se rendre disponibles pendant l'audit. Il convient que le responsable de l'équipe d'audit prépare un plan sur la base des informations contenues dans le programme d'audit, de la documentation fournie par l'audit (les documents de chaque processus), des documents internes tels que le rapport d'audit précédent et les exigences de la norme ISO 9011/2015 (un référentiel d'appui lors de chaque étapes du processus d'audit).

Autrement, Le plan d'audit<sup>12</sup>: c'est la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.

Le contenu du plan d'audit doit être adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer. C'est un exercice difficile, parce qu'il demande de se projeter dans le contexte de l'organisme audité souvent inconnu de l'équipe d'audit.

Le responsable de l'équipe d'audit devra déterminer l'enchaînement et la durée des activités nécessaires pour couvrir le champ de l'audit et atteindre les objectifs. Le plan doit suivre un ordre logique. Heureusement, dans la plus part des champs d'audit, il existe un flux logique. Par

---

<sup>11</sup> ISO 19011 :2012, **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, afnor, janvier 2012, p17.

<sup>12</sup> <http://www.qualiteonline.com/question-197-comment-preparer-un-plan-d-audit.html>, consulté le 20/05/2018.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

exemple, pour un processus achats, l'enchaînement des activités serait comme suite : la demande, la sélection de fournisseurs potentiels, les chiffrages, la sélection de fournisseurs jusqu'à envoi de la commande, la réception de la commande et la mise à disposition du client interne. Il convient d'auditer les activités en suivant le flux du processus. Cette logique permet de vérifier que les exigences des activités précédentes sont correctement intégrées.

Toutes les activités ne peuvent pas être auditées avec cette logique séquentielle. Des activités support tels que la maîtrise des informations documentées doivent être examinés individuellement. Il est d'usage d'auditer les processus et activités support après les processus de réalisation, étant donné que l'information recueillie pendant ces audits permet d'évaluer l'efficacité des processus support.

### **2.2.2.3 La composition du plan d'audit :**

Le plan de l'audit comporte<sup>13</sup> :

- le(s) objectif(s) de l'audit et sa place dans le programme des audits ;
- le(s) domaine(s) d'application de l'audit ;
- l'identité des unités auditées
- l'identité du responsable d'audit et des auditeurs ;
- l'identification des documents de référence ;
- la date, la durée et le lieu de l'audit.

Il est recommandé que l'audit interne, les actions correctives et préventives et la revue de direction soient vérifiés en dernier et dans cet ordre. Alors il ne pourra pas être dit que l'auditeur s'est influencé dans ses investigations par l'examen de ces activités. Cela permet aussi à l'auditeur de comparer objectivement les résultats d'audit interne avec sa propre évaluation de la situation.

Le plan d'audit doivent se réalisé en prenant en comptes les disponibilités de chaque pilotes ainsi que copilotes de chaque processus. Les audites commencent ainsi avec une réunion d'ouverture et se termine avec une réunion de clôture, pendant laquelle sont présentée les constatations d'audit à l'audité.

Le plan d'audit interne doit être évalué, vérifié par l'équipe d'audit, les commanditaires de l'audit à savoir RMQ ou le DG envoie une lettre de mandatement aux audités accompagnés d'un plan d'audit indiquant :

---

<sup>13</sup> <http://www.qualiteonline.com/question-197-comment-preparer-un-plan-d-audit.html>, consulté le 20/05/2018.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- La date et la durée de l'audit ;
- Le type d'audit à réaliser, l'objectif, le champ et le domaine d'application de l'audit.

Si l'audit émet des objections, il y a lieu de les résoudre conjointement.

### **2.2.2.4 Préparation des documents de travail :**

L'équipe d'audit passe en revue toutes les informations relatives à ses tâches d'audit et prépare les documents de travail nécessaires au bon déroulement de l'audit.

Ses documents peuvent notamment comprendre :

- La liste des points à vérifier : une check-list<sup>14</sup>;
- Des formulaires d'enregistrement des informations, par exemple des preuves pertinentes, des constatations d'audit précédent et des enregistrements de réunions.

Selon la norme ISO 19011 :2015: Il convient de conserver les documents de travail, y compris les enregistrements résultant de leur utilisation, au moins jusqu'à l'achèvement de l'audit ou tel que spécifié dans le plan d'audit. Il convient que les membres de l'équipe d'audit protègent de façon permanente et de manière adéquate les documents de travail comportant des informations confidentielles ou protégées.

### **2.2.3 Réalisation des activités d'audit :**

La réalisation des activités d'audit se fait conformément au plan d'audit :

#### **2.2.3.1 La réunion d'ouverture :**

Cette réunion se déroule à la direction sous la présidence du responsable d'audit (RA) et avec la participation des auditeurs et des audités. La date et l'heure de la réunion sont spécifiés dans le plan d'audit.

Intervention du premier responsable de l'organisme (bienvenue à l'équipe d'audit et présentation de la mission de l'équipe d'audit mandatée pour réaliser cet audit,)

Communication ou intervention du responsable de l'équipe d'audit sur les points suivants :

L'objectif de l'audit ;

---

<sup>14</sup> La check-list se définit comme une liste d'opérations permettant de vérifier le fonctionnement de tous les organes d'une entreprise.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- La manière dont les activités de l'audit seront menées ;
- Présentation du plan d'audit en vue de sa validation ;
- La méthode pour rendre compte, y compris le classement des écarts ;
- La confirmation de la date et l'heure de la réunion de clôture.

Ainsi des enregistrements doivent être établis et conservés, des PV de réunions d'ouverture et clôture, et une liste des participants.

### **2.2.3.2 Communication pendant l'audit :**

Selon le champ et la complexité de l'audit, il peut être nécessaire de définir des dispositions formelles pour la communication pendant l'audit au sein de l'équipe d'audit et avec l'audité.

### **2.2.3.3 Communication au sein de l'équipe d'audit :**

Lorsqu'il ya plusieurs auditeurs, il est nécessaire qu'ils se concertent régulièrement, l'Object de la réunion est d'échanger des informations, évaluer l'avancement de l'audit et réattribuer les tâches entre les membres de l'équipe d'audit lorsque cela est nécessaire.

### **2.2.3.4 Communication avec l'audité :**

Le responsable de l'équipe d'audit met en place des voies de communication avec l'audité afin de :

- Communiquez sur l'avancement de l'audit ;
- Informer l'audité si les objectifs d'audit ne sont pas réalisable, et déterminer la marche à suivre le cas échéant ;
- Informer de toute modification du champ d'audit requise pour atteindre les objectifs d'audit pour que l'audité donne son accord.

La réunion de l'équipe d'audit et les réunions de communication avec l'audité peuvent être incluses dans le plan d'audit.

### **2.2.3.5 Rôle et responsabilité des guides et des observateurs :**

Des guides et des observateurs peuvent accompagner l'équipe d'audit mais sans pour autant e faire partie. Il convient qu'ils n'exercent aucune influence ou ingérence dans la façon dont est mené l'audit.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

Lors de l'audit, l'auditeur compte sur la coopération de l'audité. Il convient que l'audit ne soit pas considéré comme une activité conflictuelle mais plutôt comme une activité constructive. L'audité devra mandater une personne qui parlera avec autorité des activités qui se déroulent dans la zone auditée. Cette personne est appelée le guide et son rôle est :

- D'établir des contacts et organiser des entretiens ;
- De préparer des visites dans les lieux particuliers du site ou de l'organisme ;
- De s'assurer que les règles concernant les consignes de sécurité et les procédures de sûreté en vigueur sur le site, sont connues et respectées par les membres de l'équipe d'audit ;
- D'être témoin de l'audit pour le compte de l'audité ;
- De dissiper les malentendus ;
- De confirmer les constats d'audit ;
- De fournir des clarifications ou aider à recueillir des informations.

### **2.2.3.6 Cheminements d'audit interne :**

Il y'a plusieurs cheminements d'audit qui peuvent être utilisés. Chacun a ses propres avantages et limites, Les principales méthodes apprendre en considération seront reprises comme suite <sup>15</sup>:

- **Suivre des flux du travail :** il est logique de suivre les flux du travail et cette démarche permet à l'auditeur à chaque étape du processus que les exigences de l'étape précédente ont bien été respectées. Cette technique étudie les données d'entrée, les processus et les données de sortie des processus.

Le suivi des flux de travail est généralement effectué selon la direction normale des flux, mais peut être effectué dans le sens inverse. Cette démarche est utile pour s'assurer que les dispositions planifiées ont effectivement été appliquées et que les enregistrements qui prouvent que les objectifs qualité sont atteints et sont biens en place.

- **Suivre un contrat :** cette démarche est particulièrement utile pour s'assurer que les exigences spécifiques des clients sont biens intégrées à toutes les étapes du processus de réalisation. Ce type d'audit peut fournir une garantie solide pour les clients que les exigences relatives à leur contrat sont respectées. Le suivi dans le contrat est un cheminement d'audit qui est souvent utilisé dans le cadre d'audits de seconde partie.

---

<sup>15</sup> Formation lead auditeur/auditeur irca qualité, ISO 9001 :2015, afnor compétences, p34.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- **L'audit aléatoire :** l'avantage de cette démarche est qu'il a toujours quelque chose à audité, l'inconvénient est que l'auditeur, n'a pas beaucoup l'occasion d'étudier les exigences du client, car l'audit navigue d'un contrat à un autre.
- **L'audit vertical :** cette technique est utilisée pour s'assurer que la politique et les directives sont bien mises en œuvre à des niveaux inférieurs de management et que les objectifs qualité sont atteints. Une politique d'entreprise spécifique est suivie depuis la déclaration au niveau de la direction, en passant par les structures de management des services pertinents, jusqu'aux travailleurs qui mettent en pratique des exigences. Cette démarche est particulièrement utile au début de la mise en place d'un système de management pour déterminer dans quelle mesure la politique qualité a été communiquée à travers l'organisme et est mise en œuvre.

### **2.2.3.7 Recueillir des données pour former des preuves d'audit :**

Pendant l'audit, il convient de recueillir, à l'aide d'un échantillonnage approprié, les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit, y compris les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit. . Il convient que seules les informations vérifiables puissent constituer des preuves d'audit. Il convient d'enregistrer les preuves d'audit aboutissant aux constatations d'audit. Si, au cours du recueil des preuves d'audit, l'équipe d'audit est informée de tout risque nouveau ou modifié ou de toute situation nouvelle ou modifiée, il convient de les traiter en conséquence.

### **2.2.3.8 Les méthodes de recueil d'informations :**

Cela peut se faire de plusieurs manières :

- Les entretiens avec les responsables et ceux qui effectuent le travail ;
- L'observation des activités ;
- La revue des documents et des enregistrements ;
- Les sites web et les bases de données numériques ;
- L'interrogation des employés.

Une check liste ou un guide d'entretiens a été dressé pour aider l'auditeur à se concentrer sur le travail à accomplir. L'auditeur posera des questions sur la base de ses derniers. Il convient que les réponses aux questions soient enregistrées au moment où les questions sont posées, car les faits sont trop nombreux.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

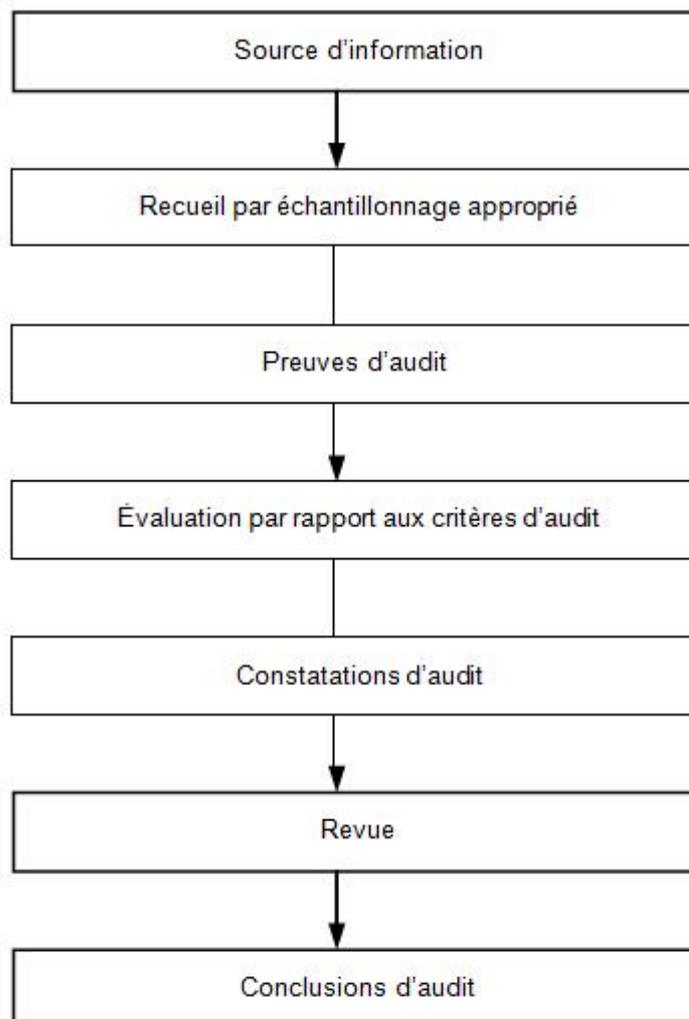
### **2.2.3.9 Vérifications des informations :**

L'auditeur cherche des preuves que les contrôles exigés sont mis en œuvre ou non. Par conséquent l'auditeur doit essayer de vérifier que les informations obtenues sont exactes.

Un auditeur est en droit d'accepter une déclaration d'une personne qui effectue une tâche et qui explique qu'une chose a été effectuée ou non, ou qu'elle a été effectuée selon une méthode particulière.

fournit une présentation générale du processus depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit<sup>16</sup>.

**Figure 03 : Présentation générale du processus depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit.**



<sup>16</sup> ISO 19011 :2012, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, afnor, janvier 2012, p22.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

*Source : la norme ISO 19011 :2015.*

### **2.2.3.10 Les technique de questionnement :**

Les auditeurs doivent développer un style qui encourage l'audité à donner des informations sur son travail. Il existe des techniques de questionnement éprouvées qui peuvent être appliquées au processus d'audit:

#### ➤ **Les questions directes :**

De type « ouvrez-vous me dire comment cette activité est contrôlée » ces questions permettent a l'audité de donner des informations sur le processus audité sans contrainte.

#### ➤ **Les questions indirectes :**

C'est des questions qui oblige l'audité à donner des informations d'une manière plus spécifique :

- Quoi ?
- Comment ?
- Quand ?
- Où ?
- Pourquoi ?
- Qui ?

#### ➤ **Questions fermées :** c'est des questions qui sont formulé pour obtenir une confirmation, qui peuvent prendre la forme suivante

Auditeur : « si je vous ai bien compris, vous prenez des relevés tous les jours et les envoyez au laboratoire ; le laboratoire vous envoie alors le formulaire FM 158 qui vous indique ce qu'il faut ajouter aux cuves de traitement. »...audité « oui ».

#### ➤ **Question silencieuses :**

Il n'est pas toujours nécessaire de poser des questions pour obtenir des informations. Dans tout dialogue, les deux parties supportent mal le silence. En restant silencieux tout en maintenant un contact visuel, l'audité subit une forte pression qui l'incite ainsi à parler et à donner des informations qu'il aurait autrement hésité à donner.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **➤ Les questions naïves :**

Il y aura beaucoup de situations dans un audit où l'auditeur n'aura pas suffisamment de connaissance sur l'activité pour formuler des jugements adéquats. Dans ce genre de cas, il sera nécessaire de poser des questions sincèrement naïves. Cependant la technique est aussi intéressante quand l'auditeur a beaucoup de connaissance. La plupart des personnes réagissent de manière positive aux questions naïves car elles leur donnent l'occasion de démontrer que le travail qu'elles effectuent est important.

### **2.2.3.11 Evaluer les preuves d'audit :**

L'évaluation des preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constatations d'audit. Les constats d'audit sont définis comme les « résultats d'audit ». Ils peuvent indiquer :

- La conformité ;
- Le non-conformité ;
- Une non-conformité partielle ;
- Une piste d'amélioration ;
- Une Recommandations éventuelles à l'intention de l'audité.

L'équipe d'audit se réunit en cas de nécessité pour procéder à une revue des constatations d'audit à des étapes appropriées de l'audit.

Étudier la conformité ou les non-conformités par rapport aux critères d'audit avec des preuves d'audit. Les non-conformités peuvent être classées. Il convient de procéder à leur revue avec l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises.

Enregistrer les non-conformités ainsi que les non-conformités potentielles et les preuves associées à l'audit.

### **2.2.3.12 Préparation des conclusions d'audit :**

Avant la réunion de clôture, l'équipe d'audit se concerta pour :

- Procéder à une revue des constatations d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit par rapport aux objectifs d'audit,

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

- Se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus d'audit,
- Préparer les recommandations, si cela est spécifié par le plan d'audit,
- Discuter des modalités du suivi d'audit, le cas échéant.

Les conclusions d'audit peuvent traiter des questions telles que :

- Le niveau de conformité et la reconnaissance des atouts du système de management par rapport aux critères d'audit, y compris l'efficacité dudit système à satisfaire aux objectifs spécifiés,
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration efficaces du système de management,
- l'aptitude du processus de revue de direction à assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'amélioration continues du système de management,
- La réalisation des objectifs de l'audit, la couverture du champ de l'audit et la satisfaction aux critères de ce dernier,
- Les causes profondes des constatations, lorsqu'elles sont intégrées au plan d'audit,
- Les constatations similaires faites dans différents domaines audités pour identifier les tendances.

Si cela est spécifié dans le plan d'audit, les conclusions d'audit peuvent amener à des recommandations relatives aux améliorations ou à de futures activités d'audit<sup>17</sup>.

La conclusion doit être bien étayée par des preuves.

### **2.2.3.13 La réunion de clôture :**

Avant la réunion de clôture, il est souhaitable que l'auditeur ait rédigé, vérifié une conclusion et classé tous les constats d'audit, s'assurer qu'elles sont cohérentes et documentées.

Pendant une réunion de clôture, présidée par le responsable de l'équipe d'audit présente les constatations et les conclusions d'audit. Les participants à la réunion de clôture comprennent des représentants de la direction de l'audit, et, le cas échéant, les personnes responsables des fonctions ou processus audités, ainsi que le client de l'audit et d'autres parties. Le responsable de l'équipe d'audit informe l'audité des situations rencontrées pendant l'audit, communique les constats et les conclusions d'audit.

---

<sup>17</sup> ISO 19011 :2012, **Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**, afnor, janvier 2012, p23.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

Si cela est précisé dans les objectifs d'audit, des recommandations d'amélioration peuvent être présentées. A souligner que ces recommandations n'ont pas un caractère contraignant.

### **2.3 Phase de conclusion :**

La présence de l'équipe d'audit sur le terrain est terminée et le déroulement de cette dernière phase sera sur les locaux de l'équipe d'audit interne. C'est lors de cette phase, que les auditeurs vont rédiger un rapport d'audit. Après validation, ce projet devient définitif et c'est aux audités de mettre en place les actions correctives.

#### **2.3.1 Préparation du rapport d'audit :**

Le responsable de l'équipe d'audit présente les résultats d'audit dans un rapport conformément aux procédures du programme associé, se dernier fournis un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit, et qu'il reflète exactement les éléments présentés en réunion de clôture. Sachant que les points principaux du rapport proviennent des constats et de la conclusion de l'audit, ainsi il comprenne ou fasse référence aux éléments suivants:

- Les objectifs d'audit;
- Le champ de l'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités;
- L'identification du client de l'audit;
- L'identification de l'équipe d'audit et des participants de l'audité à l'audit;
- Les dates et les lieux où les activités d'audit ont été réalisées;
- Les critères d'audit;
- Les constatations d'audit et les preuves associées;
- Les conclusions d'audit;
- Une déclaration sur le degré de conformité aux critères d'audit.

Il est estimé que le rapport d'audit soit daté, approuvé conformément aux dispositions prévues dans la procédure d'audit.

#### **2.3.2 Diffusion du rapport d'audit :**

Le rapport d'audit devrait être émet dans les délais convenus, Si cela n'est pas possible, il ait besoin de communiquer à l'audité et à la personne responsable du management du programme d'audit les motifs du retard.

## **Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.**

---

### **2.3.3 Clôture de l'audit :**

La mission d'audit s'achève lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées et que les rapport d'audit est approuvé et diffusé.

Dans le processus d'amélioration continue du système de management de l'organisme audité. Il est conforme d'intégrer les leçons tirées de l'audit.

### **2.3.4 Suivi d'audit :**

Les conclusions de l'audit peuvent mentionner une éventuel action correctives, préventives ou d'amélioration, lorsque cela est applicable.

En général cela est applicable lorsque ces actions sont décidées et réalisées par l'audité dans les délais prévus, et qui ne sont pas considérées comme si faisant partie de l'audit.

La vérification de la fin et l'efficacité des actions entreprises peut être considérée comme étant une partie intégrante d'un audit ultérieur.

### **Conclusion :**

Ce chapitre arrive à sa fin, nous avons abordé à travers ce chapitre la fonction d'audit interne, ensuite nous avons tracé les trois phases à mener lors d'un audit. La réalisation complète de ces phases est indispensable au bon déroulement et surtout à la qualité de l'audit effectué. Cette dernière est fait de règles établies au fur et à mesure des années, chaque équipe d'auditeurs aura sa manière de fonctionner mais la base restera toujours la même, grâce aux normes établis par ISO et AFNOR, enfin nous avons parlé brièvement des apports de l'audit interne pour l'entreprise. On retiendra également qu'un bon audit ne peut avoir lieu sans de bonnes relations entre l'équipe d'audit et les audités.

**Chapitre 3 :**

**Processus d'audit qualité  
interne : cas de l'entreprise  
ENMTP/FAGECO de  
Bejaia, certifiées selon la  
norme ISO 9001.**

## **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

### **Introduction :**

Notre thème de recherche est d'étudier le processus d'audit qualité interne cas des entreprises certifiées selon la norme ISO9001 version 2015 dans la wilaya de Bejaia, et pour mener à bien notre étude de cas nous avons choisi l'entreprise ENMTP/FAGECO dans la quelle nous avons effectué notre stage qui a duré deux mois.

La préparation ainsi que le suivi a été réalisé avec la responsable du système management qualité avec qui on a étudié toutes les étapes depuis l'élaboration du programme de l'audit qualité interne jusqu'à sa réalisation qui a eu lieu le 18 et 19 avril 2018, avec un suivi et une évaluation de l'audit qualité interne, un processus méthodique qui a pour objectif :

- L'Evaluation de l'application efficace du SMQ,
- La Vérification de la conformité continue du système de management par rapport aux normes de référence.

Pour cela nous avons divisés ce chapitre en trois sections. D'abord nous ferons une présentation générale de l'entreprise ENMTP/FAGECO, ses missions et ses activités principales, ensuite la démarche suivie. Enfin la dernière section s'étalera sur la méthodologie du processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 9001 :2015 en s'appuyant sur la norme ISO 19011 :2012.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.**

A travers cette section nous allons d'abord faire une présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage, ensuite nous passons à l'identification de ses activités et ses missions.

#### **1.1 Historique :**

FAGECO est une filiale du groupe **ENMTP** Créé le 14 Avril 2011, elle-même créée en 1973 sous la tutelle de l'entreprise **SN METAL** et qui fut intégrée en 1983 à l'entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics (**ENMTP**).

Son Capital social est de **976 000 000 DA** détenu à 100% par l'état et géré pour compte par le **Groupe AGM Spa** « Algerian Group of Méchanicsé ».

#### **1.2 Ses missions :**

Mettre à la disposition de ses clients ;

## **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- Des compétences pluridisciplinaires constituées d'un staff dirigeants, d'équipes d'ingénieurs et de professionnels hautement qualifiés sur une série de technologie clés du secteur mécanique, électrotechnique, etc.
- Un potentiel industriel et des moyens de production très variés, utilisant divers procédés de transformation de la matière lui permettant, outre la réalisation des produits standards, de fournir des prestations de service importantes dans plusieurs domaines d'activité.

### **1.3 Activité principales :**

FAGECO, est spécialisée dans la fabrication de grues de bâtiment, elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 40 ans dans la conception, la fabrication et le développement des matériels et accessoires de levage, destinés aux clients du secteur du bâtiment et des travaux publics.

### **1.4 Implantation**

*FAGECO* est située à la Zone Industrielle de la wilaya de Bejaia.

Elle est à:

- ❖ 04 KM du Port de Bejaïa,
- ❖ 04 Km de l'aéroport de Béjaïa,
- ❖ 500 M de la RN 12
- ❖ 03 KM du chef-lieu de la Wilaya.

### **1.5 Domaine d'application :**

- **Contexte :**

Aujourd'hui plus que jamais, les démarches qualité apparaissent comme des outils de gestion et de management efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence, et aux exigences réglementaires de plus en plus pressantes.

Afin de garantir à ses clients des produits à la hauteur de leurs attentes, assurer la pérennisation de l'activité et également l'amélioration des résultats, EPE/SPA/FAGECO s'est engagée à travers son système d'élever son niveau de performance.

## Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.

L'initiative entreprise par FAGECO permet de créer un équilibre entre la volonté de satisfaire les parties intéressées, de maîtriser les risques et d'intégrer au mieux les enjeux internes et externes.

### • Enjeux internes et externes pertinents :

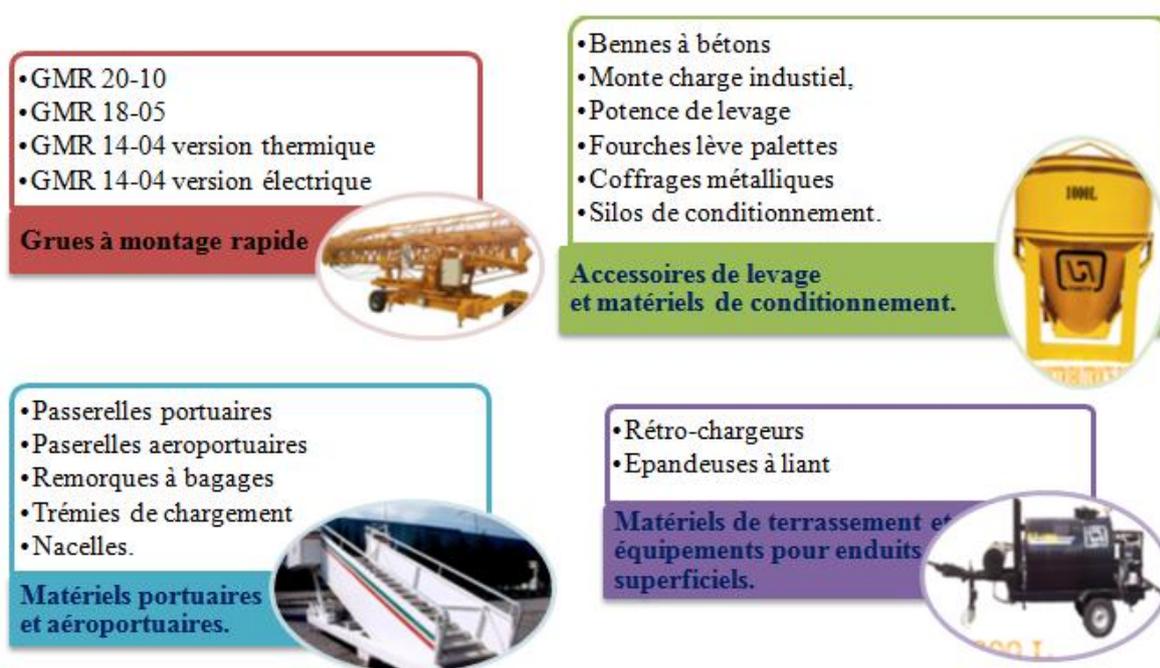
Les enjeux principaux internes et externes définis dans notre SMQ sont les suivants :

- La satisfaction de nos clients et de toutes les parties intéressées ;
- La protection de l'image de marque de notre entreprise ;
- L'amélioration de la gamme de produit ;
- La pérennité et l'amélioration de notre SMQ.

### 1.6 Produits et services :

FAGECO est spécialisée dans la conception et la fabrication d'appareils de levage, de manutention et de matériel de travaux publics.

**Figure 04 : Principaux produits fabriqués par FAGECO.**



Source : document interne de FAGECO.

### **1.7 La place de l'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise FAGECO :**

Dans l'organigramme de **FAGECO**, la fonction d'audit interne est rattachée à la Direction Générale pour garantir son indépendance et son objectivité vis-à-vis de toutes les autres fonctions de l'entreprise qui relèvent de son champ d'intervention.

Elle est composée du responsable management qualité qui est auditeur qualifié et formé dans le domaine, et actuellement FAGECO est en formation d'auditeurs.

### **1.8 Mission et objectifs de l'audit dans l'entreprise FAGECO :**

- Evaluation de l'efficacité des procédures.
- Recommandations et plan d'actions corrections.
- Organisation générale (utilisation rationnelle des moyens de toute nature ...).

## **Section 2 : La démarche de recueil de donnée.**

Afin d'effectuer une recherche, le chercheur doit utiliser une méthode bien déterminée et précise qui soit adéquate par rapport au sujet traité.

Dans notre travail, nous avons opté pour les méthodes quantitative et qualitative qui sont les plus adéquate pour la réalisation de notre étude de cas et qui nous permettra de recueillir un nombre élevé d'information et de mieux comprendre les étapes de réalisation de la mission d'audit qualité interne et déterminer son apport pour le SMQ.

Selon *Raymond Boudon* la méthode quantitative est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'individus des informations comparable d'un élément à un autre »<sup>1</sup>.

### **2.1 Technique de recherche :**

Les techniques de recherche représentent « l'ensemble des procédés et instruments d'investigation, utilisés méthodologiquement afin de recueillir des données nécessaires à la vérification des hypothèses »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Raymond Boudon, « les méthodes en sociologie », 11<sup>eme</sup>, paris presse universitaire de France, 1969, p31.

<sup>2</sup>ANGERS Maurice, « initiation pratique a la méthodologie des sciences humains », édition casbah, Alger, 1997, p60.

### **2.1.2 L'observation :**

Dans la réalisation de notre mémoire, l'observation été l'une des premières étapes de la recherche qui nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation et d'application, c'est-à-dire connaître les différentes unités, ateliers et services de l'entreprise **FAGECO**.

Selon le dictionnaire de gestion, « l'observation est une méthode empruntée à la recherche ethnologique, qui consiste à vivre un inventaire dans le quotidien d'une population qu'on désire étudier, afin de saisir les codes, les coutumes, les mœurs, les pratiques sociales et symboliques pour mieux appréhender les spécificités »<sup>3</sup>.

### **2.1.3 Analyse documentaire :**

L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de document<sup>4</sup>.

L'analyse documentaire nous a aussi permet d'exploiter des documents interne de l'entreprise dans le but d'avoir un aperçu sur le fonctionnement et sur les activités de **FAGECO** qui est une étapes primordiale avant la réalisation de chaque audit interne, tels que la norme ISO9001/2015, la norme ISO 19011 :2012, la procédure d'audit qualité interne de l'entreprise la matrice des risques, l'organigramme, le manuel qualité et autres spécifiques à l'audit interne.

### **2.1.4 Entretien :**

Nous avons réalisé des entretiens journaliers, exploratoire auprès du RMQ de ENMPTP/**FAGECO**, dont le but est de collecter le maximum d'informations nécessaires à la découverte de notre terrain de recherche. Également d'avoir une meilleure description du processus d'audit qualité interne et d'appréhender le rôle et l'apport du service d'audit interne.

Aussi lors de la réalisation d'audit des entretiens direct avec les audités de différents services qui nous ont permis de détecter des dysfonctionnements dans leurs processus en répondant à une check liste préparer par nous même.

---

<sup>3</sup> DE BOISLANDELLE Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris, 1998, p292.

<sup>4</sup> Association française de normalisation. Vocabulaire de la documentation. Afnor, 1987

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

Selon *Angers* un entretien se définit comme étant « technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individu pris isolément. Mais aussi dans certaines cas auprès de groupe qui permet de les interroger de façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur des informations »<sup>5</sup>.

#### **2.1.5 Questionnaire :**

Enfin nous avons élaboré un questionnaire anonyme permettant de protéger la confidentialité des informations données, un questionnaire comportant (19) questions fermées dressé dans un tableau, accompagné d'une lettre introductive sur (50) exemplaire distribué sur différents services (voir annexe 01).

Nous avons réussi à récupérer l'intégralité des questionnaires. Ce qui nous a permis de réaliser notre étude de cas afin d'évaluer le processus d'audit qualité interne au sein de l'entreprise FAGECO, pour cela nous avons suivi les étapes suivantes :

- **Premier étape :** élaboration d'un questionnaire et le distribuer ;
- **Deuxième étape :** récupération des questionnaires au niveau des différentes directions et départements ;
- **Troisième étape :** analyse et interprétation des questionnaires à travers les réponses données par les différents responsables des directions et départements.

### **Section 3 : La méthodologie de l'audit interne au sein de l'entreprise FAGECO de Bejaia.**

Notre objectif général est de définir le processus d'audit qualité interne de l'entreprise FAGECO et de détecter des éventuels obstacles dans le but de l'amélioration du SMQ, ensuite faire une comparaison avec les précédents audits.

Pour cela, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la procédure d'audit qualité interne de l'entreprise FAGECO en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, le travail est subdivisé en trois phases:

1. Phase de préparation.
2. Phase de réalisation.
3. Phase de conclusion

---

<sup>5</sup> ANGERS Maurice, op cite. p140.

## **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

**3.1 Phase de préparation :** autrement appelé phase d'étude, le démarrage de cette phase a commencé par la réception de l'ordre de mission, dont l'objectif est de cadrer et orienter la mission d'audit.

Avec le responsable d'audit qui est aussi auditeur de cette mission d'audit, nous avons fait en premier lieu une **revue préliminaire des documents** (Manuel Qualité, Procédures, Enregistrements, Rapport d'audit, Organigramme, Actions Correctives, cartographie de risque ainsi que les deux normes ISO 9001 :2015/ISO 19011 :2012). Cette revue nous a permis de comprendre le champ de l'audit et d'établir un programme d'audit.

### **3.1.1 Élaboration un programme d'audit :**

Pour mettre en place notre programme d'audit, nous avons suivi et respecté une méthodologie bien définie et déterminée par la norme ISO 19011 :2012 en s'appuyant sur les exigences de la norme ISO 9001 :2015.

#### **3.1.1.1 La prise de connaissance du sujet de la mission :**

Cette étape requiert une attention toute particulière. Elle ne se fait pas au hasard. Afin de mieux comprendre l'activité du service, nous avons procédé à une base documentaire interne de l'entreprise. Composée de procédure d'audit, documents de tous les processus de l'entreprise, rapport d'audit précédent ainsi que le rapport d'audit de certification.

#### **3.1.1.2 L'identification et l'évaluation des risques :**

L'objectif est de faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité à savoir :

- l'existence d'un seul et unique auditeur ;
- l'objectivité lors de la mission d'audit.

**3.1.1.3 Le champ d'audit :** FAGECO « Direction Générale & Usine » Zone Industrielle de la wilaya de Bejaia

**3.1.1.4 Déterminations des objectifs d'audit :** nous avons par la suite défini les objectifs d'audit :

#### **S'assurer de la :**

- Conformité et l'efficacité du SMQ,

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- Suivi de la levée des réserves de l'audit qualité interne N°01/2017 et de l'audit de re-certification.

Cette démarche nous a permis de définir le périmètre des travaux que nous avons réalisé sur le terrain et d'élaborer le programme de travail, c'est-à-dire les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit, et de répondre principalement à 2 points essentiels :

- La vérification de la conformité par rapport aux Référentiels d'audit.
- La vérification de l'efficacité du système qualité : l'atteinte des niveaux de réalisation planifiés.

Après avoir définie le groupe, le champ, les objectifs nous avons tracé le programme d'audit (annexe02) de l'entreprise **FAGECO** de Bejaia pour l'année 2018 avec la responsable d'audit, dans le quel nous avons réparti la programmation des audits internes sur 3 période dans l'année en prenant en considération des risques que l'audit peut rencontrer :

a) **Audit interne 1** : pour le 18/19 avril 2018 nous avons audité :

- Processus commercial ;
- Processus technique ;
- Processus achat ;
- Processus planning ;
- Processus administration et ressources humaines.

b) **Audit interne 2** : est prévu pour la période du mois de juin :

- Processus management ;
- Processus fabrication ;
- Processus comptabilité et finance ;
- Processus maintenance ;
- Processus administration et ressources humaines.

c) **Audit interne 3** : est prévu pour la période du mois de septembre :

- Processus commercial ;
- Processus technique ;
- Processus achat ;
- Processus planning ;
- Processus fabrication ;
- Processus administration et ressources humaines.

## **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

Audit de surveillance par un auditeur externe est programmé pour le mois d'octobre, qui touche à tout les processus.

**3.1.2 Déclenchement d'audit :** la décision du déclenchement d'audit a été faite sur la base du programme annuel et du ressort de la décision du RMQ.

**3.1.3 Détermination du groupe d'audit :** le groupe d'audit pour l'entreprise FAGECO pour la période du mois d'avril était constitué par un auditeur et deux observateurs.

**3.2 Phase de réalisation :** Dans cette phase, l'audit fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation (détecter l'important du superficiel), de dialogue, de communication et de synthèse. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. En effet, c'est à ce niveau que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer les traitements des obstacles.

**3.2.1 Préparation des activités d'audit :** l'activité d'audit nécessite une certaine démarche à suivre qui nous a permis de mieux s'organiser avant l'audit.

### **3.2.1.1 Réalisation d'une revue de documents :**

La revue documentaire, est la phase primordiale de l'audit, permet de se préparer efficacement pour aller à l'essentiel lors de l'audit. L'objectif de cette préparation est de:

- Prendre connaissance des différent processus à auditer;
- Identifier la présence d'écarts présumés à partir des documents examinés ;
- Focaliser son attention sur des aspects jugés sensibles lors des précédents audits ;
- Identifications des risques (à partir de la matrice des risques de FAGECO)
- Bâtir notre check liste.

La revue documentaire nous a permis la préparation technique de l'audit mais également la rédaction du plan d'audit de FAGECO,

Une seconde revue pourra être menée quelques jours avant l'audit a été réalisé pour se remémorer les principaux points à auditer et affiner les résultats de notre précédente revue.

### **3.2.1.2 Les documents nécessaires :**

Pour établir nos observations, préparer notre plan d'audit et notre check liste nous avons été muni d'un certain nombre de documents :

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- Les rapports des précédents audits (voir annexe03);
- Le manuel qualité ;
- Les procédures relatives aux processus audités (voir annexes04) ;
- L'organigramme ;
- La politique qualité de l'entreprise (voir l'annexe05) ;
- La matrice des risques;
- La norme ISO9001 :2015 et ISO 19011 :2012.

#### **3.2.1.3 Identifications des risques et leurs impacts sur FAGECO:**

Sans une gestion globale et raisonnée des risques l'organisation ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Identifier les potentiels risque ainsi que leurs impacts sur FAGECO à partir de la matrice des risque de cette entreprise, nous à permet de les évaluer lors de l'activité de l'audit, de connaître la compréhension des risque par les responsables des processus, et confirmer la prise en considération totales par ses derniers avec des actions mis en place pour la réduction des risque sur FAGECO pour une amélioration continue.

##### **a) Processus commercial :**

###### **Ses Risques :**

- Révision des données du contrat et/ou de la Commande ;
- Concurrence ;
- Réduction des investissements de l'état.

###### **Ses impacts :**

- Décroissance du Plan de charge et du Chiffre d'affaire ;
- Entreprise en difficulté ;
- Baisse d'activité ;
- Pertes de clients.

##### **b) Processus technique :**

###### **Ses risques :**

- Non satisfaction aux exigences clients ;
- Libération d'un produit non conforme ;
- Coûts supplémentaires ;
- Non maîtrise des instruments de mesure.

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

#### **Ses impacts :**

- Objectifs de planification du projet compromis ;
- Avancement impacté ;
- Retard sur les projets ;
- Insatisfaction des PIP.

#### **c) Processus achats :**

#### **Ses risques :**

- Variation du taux de change ;
- Erreur dans l'établissement du contrat ;
- Non-respect des clauses du contrat ;
- Litiges ;
- Fournisseur unique.

#### **Ses impacts :**

- Réduction de la marge bénéficiaire/Perte ;
- Difficultés de financement des achats ;
- Rupture de stock/Production et Avancement de la réalisation ;
- Insatisfaction Client ;
- Surcoûts Matériaux et Equipements.

#### **d) Processus planning :**

#### **Ses risques :**

- Données erronées ;
- Rupture de stocks ;
- Pannes machines ;
- Absences répétées ;
- Intempéries.

#### **Ses impacts :**

- Objectifs de planification compromis /Avancement impacté / Retard sur les programmes.

#### **e) Processus administration & ressources humaines :**

#### **Ses risques :**

- Manque de compétence ou de main d'œuvre qualifiée ;
- Absence ;
- Travail en sous-effectifs ;
- Mise en demeure ;

## **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- Grève ;
- Accidents et incidents.

### **Ses impacts :**

- Objectifs de planification compromis /Avancement impacté / Retard sur les programmes ;
- Difficulté de Remplacement des compétences ;
- Dysfonctionnement & manque de maîtrise organisationnelle et opérationnelle.

### **3.2.2 Plan d'audit :**

En réponse à la lettre de mandatement, nous avons préparé avec le RA le plan de l'audit (voir l'annexe06) tout en respectant la roue de Deming, répartir les différents processus à auditer en s'appuyant sur les critères ainsi que les objectifs de l'audit qui découle des orientations, priorité de la direction et des exigences relatives au système management qualité selon la norme ISO 9001 :2015.

Le plan d'audit a été communiqué 10 jours avant l'audit afin de permettre au audités de l'entreprise FAGECO de se préparer pour l'audit.

#### **3.2.2.1 Détermination des exigences de la norme :**

Consiste à répartir les exigences relatives pour chaque processus à auditer ce qui permet par la suite de préparer une check liste (voir annexe 07).

Nous allons présenter ci-dessous les chapitres des exigences de la norme ISO 9001 :2015, relative à chaque processus.

##### **a) Processus commercial :**

- §4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes ;
- § 5.1.2 Orientation client ;
- § 5.2 Politique ;
- 5.3 Rôles, responsabilités et autorités ;
- § 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- § 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre ;
- §8.2 Exigences relatives aux produits et services ;
- §8.5.5 activité après livraison ;
- §8.5.6 Maitrise des modifications ;
- §9.1.2 Satisfaction clients ;

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

➤ §9.1.3 Analyse et évaluation ;

➤ §10 Amélioration.

#### **b) Processus technique :**

➤ §4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes ;

➤ §7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure ;

➤ § 5.2 Politique ;

➤ 5.3 Rôles, responsabilités et autorités ;

➤ § 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;

➤ § 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre ;

➤ §8.3 conception et développement ;

➤ §8.5.2 identification et traçabilité ;

➤ §8.5.6 Maitrise des modifications ;

➤ §8.6 Libération des produits et services ;

➤ §8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes.

➤ §9.1.3 Analyse et évaluation ;

➤ §10 Amélioration.

#### **c) Processus achats :**

➤ §4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes ;

➤ § 5.2 Politique ;

➤ 5.3 Rôles, responsabilités et autorités ;

➤ § 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ; § 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre ;

➤ §8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes ;

➤ §8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes ;

➤ §9.1.3 Analyse et évaluation ;

➤ §10 Amélioration.

#### **d) Processus planning :**

➤ §4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes ;

➤ § 5.2 Politique ; 5.3 Rôles, responsabilités et autorités ;

➤ § 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités;

➤ § 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre;

➤ §7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus ;

➤ §8.1 Planification et maitrise opérationnelles ;

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- §8.5.2 identification et traçabilité ;
- §8.5.3 Propriété des clients ou des prestations externes ;
- §8.5.4 Préservation ;
- §8.5.6 Maitrise des modifications ;
- §8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes ;
- §9.1.3 Analyse et évaluation ;
- §10 Amélioration.

#### **e) Processus administration & ressources humaines :**

- §4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes ;
- § 5.2 Politique ;
- 5.3 Rôles, responsabilités et autorités ;
- § 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- § 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre ;
- §7.1 .2 Ressources humaines ;
- §7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus ;
- §7.1.6 Connaissances organisationnelles ;
- §7.2 Compétences ;
- §7.3 Sensibilisation ;
- §8.7 Maitrise des éléments de sortie non conformes ;
- §9.1.3 Analyse et évaluation ;
- §10 Amélioration.

En respectant la roue de Deming nous avons identifié pour chaque processus le chapitre représentant les exigences de la norme ISO 9001 :2015, nous avons remarqué à travers l'identification: l'exclusivité de certaines exigences relatives à des processus spécifique et des exigences générales qui touche l'ensemble des processus.

#### **3.2.2.2 Composition du plan d'audit :**

Le plan d'audit qualité interne numéro 1 de l'année 2018, de l'entreprise FAGECO de Bejaia pour le mois d'avril 2018 est composé de :

- a) **Auditeurs ainsi responsable d'audit :** KAKOUCHE Saloua.
- b) **Observateurs :** ABDELFETTAH Meriem.

BOUHARA Samira.

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

c) **Le champ d'audit** : FAGECO « Direction Générale & Usine », Zone Industrielle de la Bejaia.

d) **Date de l'audit** : 18/19/ avril 2018.

e) **Référentiels d'audit** :

- Norme ISO 9001/2015
- Documentation SMQ
- Exigences légales et réglementaires
- Exigences clients.

f) **Les objectifs d'audit** : S'assurer de la :

- Conformité et l'efficacité du SMQ,
- Suivi de la levée des réserves de l'audit qualité interne N°01/2017 et de l'audit de ré-certification.

Le plan d'audit qualité interne de **FAGECO** est débuté par une réunion d'ouverture et se termine par une réunion de clôture avec la présence de tous les pilotes ainsi copilotes de processus audités.

#### **3.2.3 Mandatement des auditeurs :**

Après avoir vérifié et évalué le plan d'audit en prenant en comptes les disponibilités de chaque pilote ainsi que copilotes de chaque processus. Le commanditaire à savoir le RMQ rédige des lettres de mandatement qui sont validées par le PDG (voir annexe08) et transmises aux auditeurs désignés ainsi qu'à nous les observateurs de cette mission d'audit indiquant :

- La date et la durée de l'audit ;
- Le type d'audit à réaliser, l'objectif, le champ et domaine d'application de l'audit ;
- Une copie du plan d'audit qualité interne.

#### **3.2.4 Préparation des documents de travail :**

Nous avons élaboré une liste de questions (check liste) relatives aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 qui nous a permis d'évaluer l'efficacité du SMQ de FAGECO, à savoir sa conformité ou non-conformité à l'application de ces exigences.

#### **3.2.5 Réalisation de l'activité de l'audit :**

La démarche de cette activité commence comme suite :

## Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.

### 3.2.5.1 La réunion d'ouverture :

Débuter par les salutations du PDG qui a présidé la réunion, faisant une présentation des membres de l'audit entre auditeurs et audités, pour l'ouverture de la première mission d'audit pour **FAGECO** depuis la nouvelle certification ISO 9001 :2015 exigeant :

- Une ponctualité pour l'équipe d'audit, et l'implication des audités durant la mission d'audit ;
- La préparation au préalable des documents nécessaires à l'audit.

Ensuite, le RMQ a pris la parole afin de rappeler aux audités l'objectifs, ainsi que le plan d'audit souhaitant leurs coopération.

Enfin, le PDG rappelle que l'audit est une mission d'aide basée sur un travail de groupe dans le but d'améliorer l'efficacité du SMQ de **FAGECO**.

### 3.2.5.2 La réalisation de l'audit :

Pour la réalisation de l'audit de l'entreprise **FAGECO** nous nous sommes déplacées sur les lieux d'audit mené de notre questionnaire basé sur les exigences de la norme ISO 9001 :2015 (check liste). Nous avons interrogé les audités pour avoir des réponses qui nous permettra de vérifier l'efficacité du SMQ de l'entreprise.

**Tableau 03 : La check liste pour l'audit qualité interne de FAGECO pour la période du mois d'avril 2018.**

#### a) Le processus commercial :

Questions	CONFORME	NON CONFORME
Avez-vous pris connaissance de la politique qualité affichées ?	X	
Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	X	
Les critères pour les processus et l'acceptation des produits/ services sont-ils définis ?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service sont-elles déterminées?	X	
Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	X	
Communication avec les clients ?	X	
Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?		X
Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	X	
L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	X	
En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	X	
Comment vous assurer que le personnel concerné est au courant de ces changements ?	X	
Comment remplissez-vous les conditions pour les activités après livraison associées aux produits et services ?	X	
Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	X	
--	---	--

*Source : établis par nous-mêmes.*

**b) Le processus technique :**

Questions	CONFORME	NON CONFORME
Avez-vous pris connaissance de la politique qualité affichées ?	X	
Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	X	
Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	X	
Lorsque les étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	X	
Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	X	
Avez-vous définis, mis en œuvre un processus de conception et de développement (où les exigences détaillées de vos produits et services ne sont pas déjà établis ou définis par le client ou d'autres parties) ?	X	
Comment réagissez-vous suite à l'appariation d'une non-conformité ou réclamation client ?	X	
La conception et le développement du produit/service est-elle planifiées ?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	X	
Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	X	
Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	X	
Quelles sont les éléments que vous prenez en compte lorsque vous déterminer les exigences de conception?	X	
Est-ce que vous menez des revues pour évaluer l'aptitude des éléments de sortie de la conception à l'atteinte des résultats attendus et à la satisfaction des exigences?	X	
Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	X	
Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mis en œuvre ?		X
Les éléments de sortie de la conception sont-ils vérifiés et conservés?	X	
Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

Comment examiner et contrôler les changements imprévus pour assurer la conformité continue à des exigences spécifiques ? Des informations	X	
Comment réglez-vous les processus non conformes des sorties, des produits et services?	X	
Comment vérifiez-vous que la non-conformité des processus, produits et services corrigée est conforme?	X	

*Source : établis par nous-mêmes.*

**c) Le processus achats :**

Questions	CONFORME	NON CONFORME
Avez-vous pris connaissance de la politique qualité affichées ?	X	
Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	X	
Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	X	
Evaluez-vous les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services?	X	
La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	X	
Les informations documentées sont-elles disponibles, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	X	
Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maîtrise, vérification à réaliser)	X	
Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?		X

*Source : établis par nous-mêmes.*

**d) Le processus planning :**

Questions	CONFORME	NON CONFORME
Avez-vous pris connaissance de la politique qualité affichées ?	X	
Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	X	
Comment avez-vous déterminé que la sortie du processus de planification est adaptée à vos opérations ?	X	
Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	X	
Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	X	
Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	X	

**Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou des prestataires externes lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	X	
Comment garantissez-vous la préservation des produits au cours de la prestation de services et de production pour maintenir la conformité aux exigences ?	X	

*Source : établis par nous-mêmes.*

**e) Le processus administration & ressources humaines :**

Questions	CONFORME	NON CONFORME
Avez-vous pris connaissance de la politique qualité affichées ?	X	
Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	X	
Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?		X
Les informations documentées sont-elles disponibles, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?		X
Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ? Et comment elles sont maintenues et transmises ?	X	
Comment vous déterminez les compétences nécessaires, du personnel qui effectue des travaux sous votre contrôle qui affecte les performances de qualité ?	X	

### Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.

L'organisme pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	X	
Les responsabilités ont-elles été définies ?		X
Est-ce vous évaluez l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	X	
Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	X	

*Source : établis par nous-mêmes.*

#### 3.2.5.3 Interprétation des résultats de l'activité de l'audit :

Après avoir audité les différents processus représentés dans le questionnaire ci-dessus, nous avons pu détecter certains dysfonctionnements de certains processus hormis le processus planning. Ainsi nous avons identifié des points forts et des points faibles liés à ces derniers.

##### 1 Points fort :

- Plusieurs canaux ont été mise en place pour l'écoute client ;
- Une très bonne communication et un suivi efficace des commandes clients ;
- Une très bonne motivation des acteurs du processus commercial ;
- Maitrise des informations documentées concernant le fichier client ;
- Une bonne communication et suivi de la satisfaction des clients via des enquêtes de satisfaction.

##### 2 Points faibles :

- Certaines informations documentées ne sont pas protégées ;
- Des actions concernant les causes de la non-conformité du processus technique ne sont pas mise en place;
- Les réclamations clients ne sont pas analysées ;
- Le processus ARH les responsabilités ne sont pas définies.

#### **3.2.5.4 Analyse et synthèse :**

Avant la réunion de clôture, nous avons analysé les constats enregistrés pour chaque processus et procédé à leurs synthèses sous forme d'écarts présenté comme suite :

##### **a) Processus commercial :**

**Remarque :** la revue des exigences relatives au programme notifié des 80 EP 800L n'est pas réalisée et les informations documentés relatives aux résultats de celle-ci ne sont pas conservées, néanmoins une réunion pour la validation du budget du même programme est réalisée.

##### **b) Processus technique :**

###### **Remarque :**

Le rapport de validation de la présérie de la potence 300KG n'est pas renseigné.

Piste d'amélioration : les modalités pratiques liées à la traçabilité des produits sont définies et mise en œuvre pour les produits rentrants dans la gamme de fabrication de l'entreprise cette exigence n'est pas élargie au produit hors gamme.

Il serait judicieux pour une meilleure maîtrise d'assurer la traçabilité de certains produits relatifs à la prestation de service (sous-traitance).

Cas : potence 300 kg.

Il n'est pas certain que les non-conformités produites détectées font objet systématiquement d'une recherche de cause avérées.

Cette insuffisance dans la recherche des causes a certainement un impact sur les actions à entreprendre.

##### **c) Processus planning :**

Aucune non-conformité n'a été détectée.

**d) Processus achats :**

**Remarque :**

- Les demandes d'achats types consultation ne sont pas systématiquement validées tel qu'il a été défini dans les modalités mises en place.
- En effet, dans certain cas la demande d'achat doit être validée la première fois pour consultation et la deuxième fois pour achat.
- Aussi les dispositions mise en place prévoient la validation de l'engagement sur plusieurs enregistrement (bon de commande, demande d'achat).
- Cas : demande d'achat N° 00113, N°158 du 01/06/2017.
- La mise à jour du fichier fournisseur n'est pas réalisée (en cour d'évaluation).

**Piste d'amélioration :** La fréquence de surveillance ne permet pas de démontrer d'efficacité des autres processus quant à l'atteinte des objectifs en termes d'homologation de nouveaux fournisseurs des articles essentiels.

En effet, pour certains articles la durée d'homologation dépasse deux ans.

Cas : grues avec variateurs.

**e) Processus administration & ressources humaines :**

**Non-conformité :** Les fiches de postes ne sont pas mise à jours par rapport aux nouvelles dispositions du système et leurs diffusion ne se fait pas systématiquement notamment pour les rôles pertinent.

Cas : commercial, approvisionnement.

**Remarque :** Le plan de recrutement n'est pas mise à jour.

**Piste d'amélioration :** Il serait souhaitable de protéger les informations documentées du processus, diffusées en format numérique pour maitriser les autorisations d'accès à la consultation, la modification notamment les enregistrements liées aux évaluations des compétences.

### **3.2.5.5 La réunion de clôture :**

Les participants de cette réunion sont les mêmes que lors de la réunion d'ouverture. Désormais notre exposé aux audités n'est plus « nous allons faire... », Mais « ce que nous avons fait... ».

Le RMQ devant l'ensemble des participants à la réunion avait exposé les différentes constatations de l'audit, et approuver les écarts par les audités.

Au même titre que la réunion d'ouverture, celle de clôture avait aussi obéi à plusieurs principes à savoir : la transparence de la diffusion, le respect de la hiérarchie, la connaissance collective des problèmes et recommandations, mise en place des actions correctives.

**3.3 La phase de conclusion :** notre mission sur le terrain est achevée. Cette dernière a été très enrichissante. Les écarts présents et potentiels ont été détectés, désormais la phase de conclusion peut débuter.

**3.3.1 La rédaction du rapport d'audit :** nous avons élaboré le rapport d'audit avec le RMQ qui est responsable de l'audit. Ce rapport est élaboré sur la base exclusive des constats présentés et validés lors de la réunion de clôture. (Voir annexe09)

### **3.3.2 Le suivi de l'audit :**

Malheureusement la durée de notre stage touche à sa fin, nous ne pouvons pas réaliser un suivi pour l'audit effectué, notre curiosité pour cette mission est plus importante. Pour cela, nous avons étudié la procédure de traitement des non-conformités, évaluer l'efficacité de l'audit au sein de FAGECO depuis son intégration en 2011 jusqu'à 2018 à partir de certaines données de la revue de direction ainsi que de la procédure d'amélioration qui a pour objet de définir les dispositions nécessaires pour la prise en charge de la non-conformité dans le SMQ de FAGECO (dysfonctionnement ou besoin d'amélioration) et la gestion des actions correctives et préventives et/ou d'amélioration suite à l'identification des non conformités réelles et potentielles. Depuis l'identification jusqu'à l'enregistrement et l'évaluation des actions correspondantes.

#### **3.3.2.1 Traitement des non-conformités :**

Le traitement des non-conformités obéit au principe d'amélioration continue, le processus identifie les cas suivants :

### **Chapitre 3 : Processus d'audit qualité interne : cas de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.**

---

- a) **Corrections** : Lorsque cela est possible, la non-conformité devra faire l'objet d'une action curative, c'est-à-dire une action qui permet de corriger immédiatement la situation.
- b) **Isolement** : est le constat d'une situation dans laquelle un produit est séparé de gré ou de force du reste de son environnement habituel.
- c) **Dérogation** : Décision prise par une autorité compétente relative à une situation jugée non satisfaisante (acceptation).
- d) **Analyse des Causes**:
- e) Afin de s'assurer de l'efficacité éventuelle des actions à entreprendre, une analyse des causes est opérée par les concernés (pilote, RMQ et personnel chargé de l'activité).
- f) **Evaluation de l'impact de la non-conformité** : afin d'optimiser le processus d'amélioration, une évaluation de l'impact de la non-conformité est effectuée pour permettre un choix approprié des actions à entreprendre.

L'impact est qu'il y est une incidence sur :

- La satisfaction des clients/parties Intéressées,
- La conformité du produit,
- Fonctionnement du SMQ,
- Fonctionnement des processus,
- L'image de marque ou de la notoriété de FAGECO.

#### **3.3.2.2 Evaluation de l'impact de la non-conformité :**

Afin d'optimiser le processus d'amélioration, une évaluation de l'impact de la non-conformité est effectuée pour permettre un choix approprié des actions à entreprendre.

L'impact est qu'il y est une incidence sur.

- La satisfaction des clients/parties Intéressées,
- La conformité du produit,
- Fonctionnement du SMQ,
- Fonctionnement des processus,
- L'image de marque ou de la notoriété de FAGECO.

**3.3.2.3 Terminologie et abréviations :**

- **Exigence** : Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés.
- **Conformité** : Satisfaction d'une exigence.
- **Non-conformité (N.C)** : Non- satisfaction d'une exigence.
- **Action corrective (AC)** : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.
- **Action d'amélioration (AM)** : Action permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.
- **Risque** : Probabilité de la survenue d'un ou plusieurs événements non souhaités pouvant causer la non-atteinte des objectifs ou la non satisfaction clients.
- **Dysfonctionnement**: Les écarts constatés sont enregistrés sur la fiche d'amélioration. Peuvent être immédiatement corrigées et ne font pas systématiquement l'objet d'action corrective.

**Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons abordé le processus méthodologique de l'audit qualité interne au sein de l'entreprise FAGECO, avec un petit aperçu de l'activité de traitement des non-conformités

**Chapitre 4 :**

**Évaluation de  
l'efficacité de l'audit  
qualité interne de  
FAGECO**

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

### Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons évaluer l'efficacité de l'activité d'audit qualité interne effectué à FAGECO. Pour cela, nous avons divisé le chapitre en deux sections, dans la première nous allons tracer l'évolution de l'audit qualité interne au sein de FAGECO depuis son intégration jusqu'à l'année en cours (2018). Dans la deuxième section nous allons faire une interprétation au questionnaire anonyme distribué aux différents pilotes ainsi que copilotes de l'ensemble des processus de cette entreprise.

### Sections 1 : Evolution des écarts d'audit qualité interne de FAGECO :

Dans cette section, nous allons aborder l'évolution des écarts d'audit qualité interne de FAGECO se qui nous permet de vérifier l'efficacité de l'activité d'audit sur son SMQ.

#### 1.1 L'évolution historique de l'audit qualité interne de FAGECO :

Ce tableau en-dessous représente l'évolution historique des écarts d'audit qualité interne de FAGECO, depuis son intégration en 2011 jusqu' au dernier audit de l'année en cours(2018) qui nous permet de confirmer l'efficacité de l'audit qualité interne sur FAGECO.

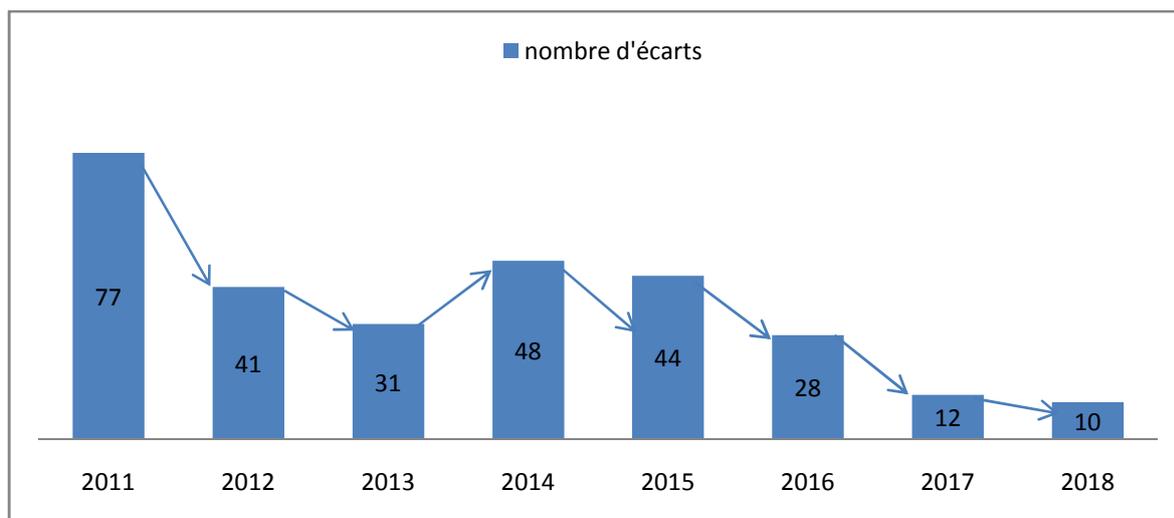
**Tableau 04 : les écarts d'audit qualité interne de FAGECO.**

Critères /années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018(audit1)
NC	38	08	03	09	03	02	03	01
R	37	15	12	24	36	22	00	05
PA	02	18	16	15	05	04	09	04
Totales	77	41	31	48	44	28	12	10

*Source : établis par nous-mêmes à partir des données internes de FAGECO.*

**Représentation graphique de l'évolution des écarts d'audit qualité interne de FAGECO :** Ce graphe trace l'historique des écarts approuver lors des audits qualité interne de FAGECO depuis 2011 jusqu'à l'année en cours 2018, et démontre l'efficacité de l'audit qualité interne sur FAGECO.

Figure 05 : l'évolution des écarts de l'audit qualité interne de FAGECO.



Sources : réaliser par nous même à partir de documents interne de FAGECO.

### 1.2 Mesure de l'efficacité de l'audit qualité interne :

Le SMQ de FAGECO a connu une évolution remarquable depuis sa certifications au référentiel ISO 9001 :2008 jusqu'à sa transition à la nouvelle version de 2015. Cette dernière qui a permis à l'entreprise de revoir tout le système en vue de sa simplification et aussi de déterminer les enjeux externes et internes se rapportant à cette entreprise.

L'efficacité de l'audit qualité interne se mesure par les non conformité et les actions correctives mise en place. Le processus audit qualité de FAGECO s'avère efficace remarquer son évolution avec une réduction importante d'écarts du aux actions correctives mise en place.

### 1.3 Apports de l'audit qualité interne de FAGECO :

- Amélioration du produit en améliorant les procédures de fabrication telle que le soudage (mise en place du mode opératoire de soudage, procédure de contrôle, homologation du soudeur)
- Evaluation des compétences : mise en place d'une matrice d'évaluation des compétences (évaluation se faisait individuellement sans prendre en compte la structure) ;
- L'amélioration des supports documentaires : Souplesse des procédures qui sont de plus en plus formalisés ;
- Transfert des connaissances de tacites à explicite ;
- L'amélioration de l'environnement de travail comme l'hygiène, et sécurité ;

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

- L'amélioration des objectifs qualités ;
- Formation du personnel en audit qualité, et en management ;
- Permission au personnel de s'intégrer dans le système de l'entreprise ;
- La réduction des coûts.
- Une anticipation pour l'audit de certification qui permet d'éviter des éventuels écarts.

### Section 2 : Présentation et interprétation des résultats des questionnaires.

Après récupération des 50 questionnaires distribués, dont nous avons eu 100% des réponses aux questions, nous interprétons ces résultats comme suite ;

#### 2.1 Interprétation des résultats par critère :

Nous allons interpréter dans les tableaux en-dessous les résultats des 50 questionnaires distribués, en fonction des critères prédéfinies dont le but est d'évaluer l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO par la satisfaction de l'effectif questionné sur la mission d'audit qualité interne effectuée. Pour cela nous avons adopté le logiciel SPSS qui nous a permis d'atteindre ces résultats :

**Tableau05 : Préparation et Connaissance de l'activité de l'audit interne**

Questions /réponses	Pas du tout satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait		totales	
	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	E	%
Avez-vous pris connaissance du rôle et des actions de la direction d'audit ?	6	12%	22	44%	22	44%	50	100
Etes vous sensibilisée sur les critères d'audits de votre entreprise ?	5	10%	25	50%	20	40%	50	100
Avez-vous pris connaissance et compris la	4	8%	17	34%	29	58%	50	100

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

politique qualité affichée ?								
Cette réunion est-elle programmée en prenant en compte votre disponibilité?	9	18%	18	36%	23	46%	50	100

*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### Question 1 : Avez-vous pris connaissance du rôle et des actions de la direction d'audit ?

La prise de connaissance du rôle et des actions de la direction d'audit est à égalité de 44% de l'effectifs questionnés entre moyennement satisfaisant et très satisfait tandis qu'une minorité qui représente 12% de l'effectifs n'est pas satisfaite.

### Question 2 : Etes vous sensibilisez sur les critères d'audits de votre entreprise ?

La moitié de l'affectifs questionnés disent être moyennement satisfait concernant la sensibilisation des critères d'audit, 40% d'effectifs sont très satisfait et 10 % ne sont pas du tout satisfaits.

### Question 3 : Avez-vous pris connaissance et compris la politique qualité affichée ?

Concernant la prise de connaissance et la compréhension de la politique qualité affichée plus que la moitié de l'effectif (58%) ciblé sont très satisfaits, 34% de l'effectif sont moyennement satisfait et 8 % ne sont pas du tout satisfait.

### Question 4 : Cette réunion est-elle programmée en prenant en compte votre disponibilité? (réunion d'ouverture)

46% de l'effectif questionnés de l'entreprise ENMTP/FAGECO sont très satisfait de la programmation de la réunion d'ouverture, 36% de l'effectif sont moyennement satisfait et enfin 18% ne sont pas du tout satisfait de cette programmation qui ne prend pas en compte leurs disponibilités.

**Tableau06 : Pilotage de l'audit.**

Questions /réponses	Pas du tout satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait		totales	
	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	E	%
Cette réunion présente elle les objectifs et les différentes étapes de la mission?	11	22%	15	30%	24	48%	50	100
La mission d'audit vous a-t-elle révélées des problèmes significatifs que vous ignorez ?	16	32%	26	52%	8	16%	50	100
Est-il effectué à l'issue de chaque mission une réunion de clôture pour présenter les résultats de la mission ?	8	16%	14	28%	28	56%	50	100

*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### **Question 5 : Cette réunion présente elle les objectifs et les différentes étapes de la mission? (réunion d'ouverture)**

Lors de la réunion d'ouverture presque la moitié (48%) de l'effectifs questionnés sont très satisfait de la présentation des objectifs et des différentes étapes de la mission d'audite, 30% sont moyennement satisfait et 22% ne sont pas du tout satisfait.

### **Question6 : La mission d'audit vous a-t-elle révélées des problèmes significatifs que vous ignorez ?**

Ce qui signifie que la mission d'audit au sein de l'entreprise FAGECO a révélé des problèmes ignorer (écarts) pour 68% de l'effectifs audité dont 52% sont moyennement satisfait, 16% très

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

satisfaits tandis que 32% des audités la mission d'audit n'a révélé aucun problèmes significatif.

**Question 7 : Est il effectué à l'issu de chaque mission une réunion de clôture pour présenté les résultats de la mission ?**

Plus que la moitié (56%) de l'effectifs sont très satisfait qu'à l'issu de chaque réunion d'audit est effectuée une réunion d'ouverture, 28% sont moyennement satisfait et reste 16% qui ne sont pas du tout satisfait.

**Tableau 07: Le rapport d'audit.**

Question/ réponses	Pas du tout satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait		Totales	
	effectifs	Pourcentages	effectifs	Pourcentages	effectifs	Pourcentages	E	%
Les pilotes des processus ou les responsables des domaines audités sont-ils informés des résultats des audits ?	5	10%	18	36%	27	54%	50	100
Les auditeurs vous consultent-il pour valider leur preuve d'audit ?	15	30%	17	34%	18	36%	50	100
Les rapports d'audit sont-ils explicités dans la revue de direction ?	6	12%	23	46%	21	42%	50	100

*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

### Question 8 : Les pilotes des processus ou les responsables des domaines audités sont-ils informés des résultats des audits ?

54% de l'effectif questionné sont très satisfait. Ce que veut dire qu'ils sont informé des résultats des audits ,36% des audité sont moyennement satisfaits et 10% ne sont pas du tout satisfaits ce qui implique que ses derniers ne sont pas informés des résultats de l'audit.

### Question 9 : Les auditeurs vous consultent-il pour valider leurs preuves d'audit ?

Les résultats de cette questions sont très proches, 36% de l'effectif questionnée sont très satisfait que les auditeurs les consultent pour valider leur preuve d'audit, 34% sont moyennement satisfait et 30 ne sont pas du tout satisfait que ses derniers ne les consultent pas pour la validation de leurs preuves d'audit.

### Question 10 : Les rapports d'audit sont-ils explicités dans la revue de direction ?

Les rapports d'audit ,46% de l'effectif sont moyennement satisfaits qu'il soit explicité dans la revue de direction, 42 % sont très satisfaits et 12% ne sont pas du tout satisfaits.

**Tableau 08: Le suivi des audits.**

Questions/ réponses	Pas du tout satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait		totales	
	effectifs	Pourcentages	effectifs	Pourcentages	effectifs	Pourcentages	E	%
Pensez-vous que l'audit qualité interne effectué respecte les critères prédéfinies ?	8	16%	20	40%	22	44%	50	100
Les actions d'améliorations sont décidé par le (ou avec) le responsable du domaine audité ?	9	18%	14	28%	27	54%	50	100
Les écarts constatés sont pertinents et contribuent à l'amélioration permanente ?	6	12%	26	52%	18	36%	50	100

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

Les audits contribuent-ils de façon efficace à l'amélioration de l'organisation ?	9	18%	25	50%	16	32%	50	100
---	---	-----	----	-----	----	-----	----	-----

*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### **Question 11 : Pensez-vous que l'audit qualité interne effectué respecte les critères prédéfinies ?**

44% des audités disent être très satisfait que l'audit qualité interne respecte les critères prédéfinies, 40 % sont moyennement satisfait, et 16% ne sont pas du tout satisfait, que l'audit qualité ne respect pas les critères prédéfinies.

### **Questions 12 : Les actions d'améliorations sont décidé par le (ou avec) le responsable du domaine audité ?**

La majorité (54%) sont très satisfait ce qui implique que les actions d'améliorations sont décidé avec le responsable du domaine audité, 28% sont moyennement satisfait, 18% ne sont pas du tout satisfait ce qui fait qu'il ne participe pas à la décision des actions d'amélioration concernant leurs services.

### **Question 13 : Les écarts constatés sont pertinents et contribuent à l'amélioration permanente ?**

Un peu plus que la moitié (52%) des questionnés confirme être moyennement satisfait, que les écarts constaté sont pertinent et continue à l'amélioration permanent, 36% d'entre eux dise être très satisfait, et 12% ne sont pas du tout satisfait et cela peut être revient à leurs service que les écarts constatés ne contribuent pas à l'amélioration de leurs services.

### **Question 14 : Les audits contribuent-ils de façon efficace à l'amélioration de l'organisation ?**

82% des audités répondent que les audits de FAGECO/ENMTP contribuent à l'amélioration de l'organisation soit 50% des questionnées sont moyennement satisfait et 32% sont très satisfaits, tandis qu'une minorité (18%) ne sont pas du tout satisfait.

**Tableau 08: La gestion des auditeurs.**

Questions /réponses	Pas du tout satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait		totales	
	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	effectifs	pourcentages	E	%
Les auditeurs internes ont-ils une connaissance suffisante des domaines audités ?	11	22%	24	48%	15	30%	50	100
Les auditeurs vous associent-ils à la définition du plan d'audit ? (plan d'action).	16	32%	20	40%	14	28%	50	100
Les conduites des auditeurs pendant leurs mission favorise t-il un climat d'échange constructifs ?	9	18%	21	42%	20	40%	50	100
Les auditeurs ont le sens de l'observation (capacité d'observer l'environnement en poursuivant les investigations)?	12	24%	21	42%	17	34%	50	100
Les auditeurs ont –ils un esprit de synthèse	8	16%	23	46%	19	38%	50	100

## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

---

(capacité à dissocier l'essentiel du superficiel)								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### **Question 15 : Les auditeurs internes ont-ils une connaissance suffisante des domaines audités ?**

La majorité des audités (78%) des audité répondent que les auditeurs internes ont une connaissance suffisante des domaines audités, à savoir 48% d'entre eux sont moyennement satisfait, 32% sont très satisfait, et reste 22% qui ne sont pas du tout satisfaits.

### **Question 16 : Les auditeurs vous associent-ils à la définition du plan d'audit ? (plan d'action).**

28% d'effectifs questionnés disent être très satisfait d'être associé à la définition du plan d'audit, 40% sont moyennement satisfaits qu'ils sont peut être associé mais pas totalement à la définition du plan d'audit.

### **Question 17 : Les conduites des auditeurs pendant leurs mission favorise t-il un climat d'échange constructifs ?**

Pratiquement pour la plus part des questionnés confirme que les auditeurs pendant leurs mission d'audit favorisent un climat d'échange constructifs, voir 42% d'entre eux sont moyennement satisfait, 40% d'entre sont très satisfait, mais reste 18% qui ne sont pas du tout satisfait.

### **Question 18 : Les auditeurs ont le sens de l'observation (capacité d'observer l'environnement en poursuivant les investigations)?**

Pour la plus part de l'effectifs questionnés (76%), les auditeurs de ENMTP/FAGECO ont un sens d'observation lors de la mission d'audit, entre 42% qui sont moyennement satisfait et 34% qui sont très satisfait, tandis qu'une minorité de 24% ne sont pas du tout satisfait des auditeurs.

### Question 19 : Les auditeurs ont –ils un esprit de synthèse (capacité à dissocier l'essentiel du superficiel)

46% de l'effectifs questionnés sont moyennement satisfaits, que les auditeurs ont un esprit de synthèse, 38% sont très satisfaits, et enfin 16% de l'effectif questionnés ne sont pas du tout satisfaits.

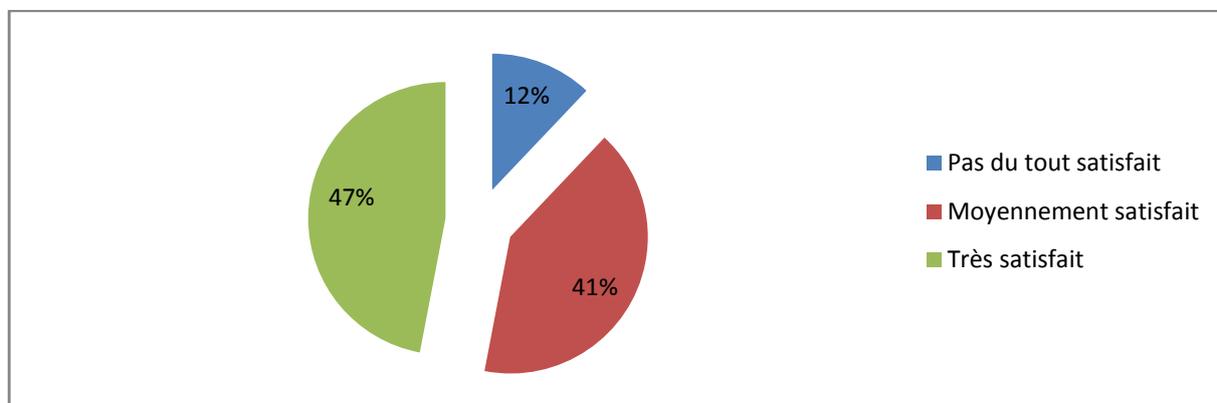
#### 2.2 Synthèse des résultats par critère d'enquête d'évaluation de l'audit :

Dans l'ensemble, en ce qui concerne les différents critères abordés pour évaluer l'audit qualité interne chez ENMTP/FAGECO de Bejaia.

##### 2.2.1 Préparation et Connaissance de l'activité de l'audit interne :

En moyenne 47 % de l'effectif questionnés sont très satisfait de la préparation et la connaissance de l'activité de l'audit interne, 41% d'entre eux sont moyennement satisfait, et une petite partie qui représente 12 % de l'effectif questionné ne sont pas du tout satisfait de ce dernier.

Figure 06 : préparation et connaissance de l'activité de l'audit interne.

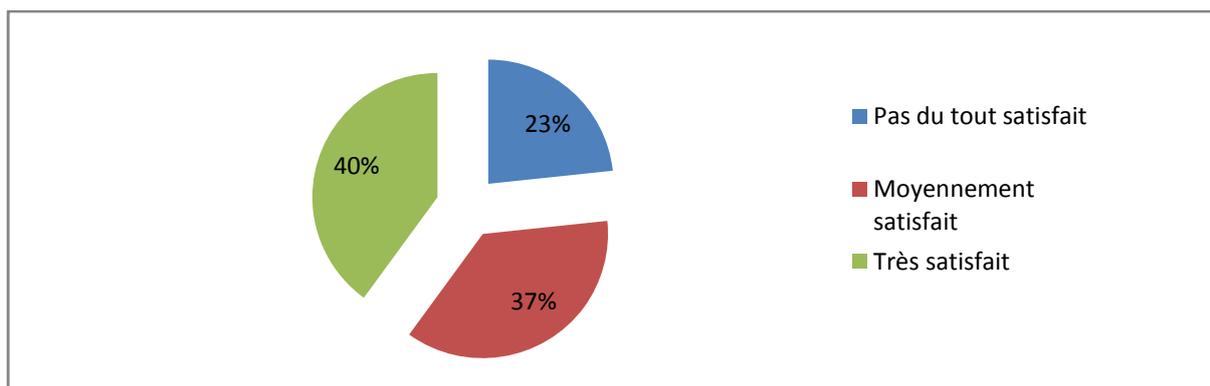


Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

##### 2.2.2 Pilotage de l'audit :

En moyenne la plus part de l'effectifs questionnés sont satisfaits du pilotage de l'audit, soit 40% d'entre eux qui sont très satisfait, 37% sont moyennement satisfait, une petites partie qui représente 23% de l'effectif questionnés ne sont pas du tout satisfaits du pilotage de l'audit.

**Figure 07 : Pilotage de l'audit.**

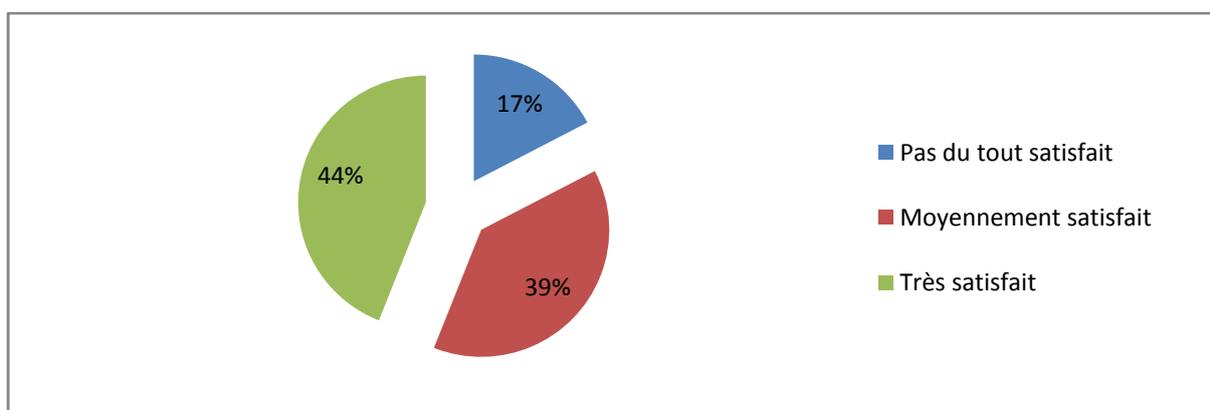


Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

### 2.2.3 Le rapport d'audit :

Concernant l'élaboration du rapport d'audit 44% de l'effectifs questionnés confirme être très satisfait, 39% sont moyennement satisfait, tandis que ce qui ne sont pas satisfait ne représente que 17% de l'effectifs questionnés.

**Figure 08 : Le rapport d'audit.**

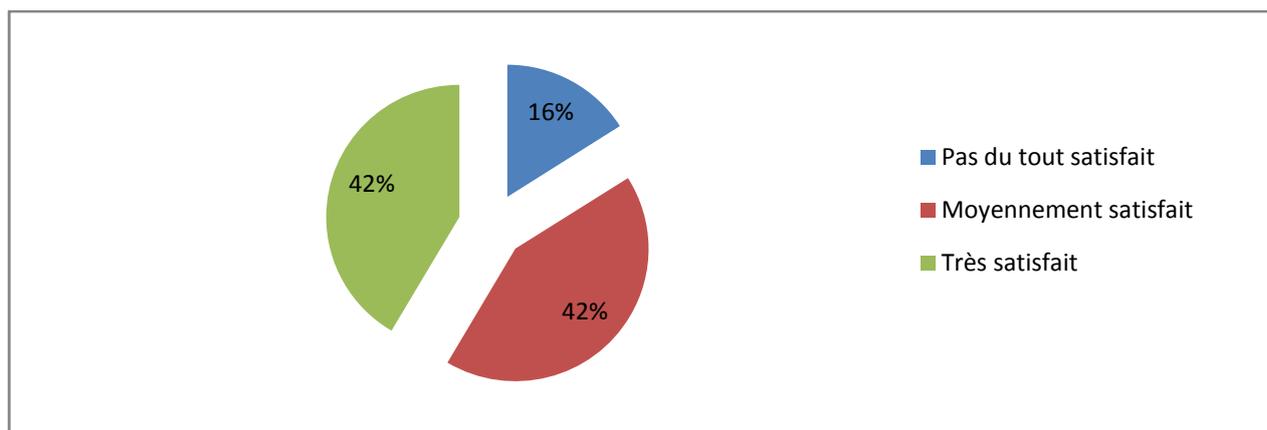


Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

### 2.2.4 Le suivi des audits:

La satisfaction du suivi des audits reste à égalité de 42% entre très satisfaits et moyennement satisfaits, mis à part 16% qui sont pas du tout satisfaits du suivi de l'audit.

**Figure 09: le suivi des audits.**

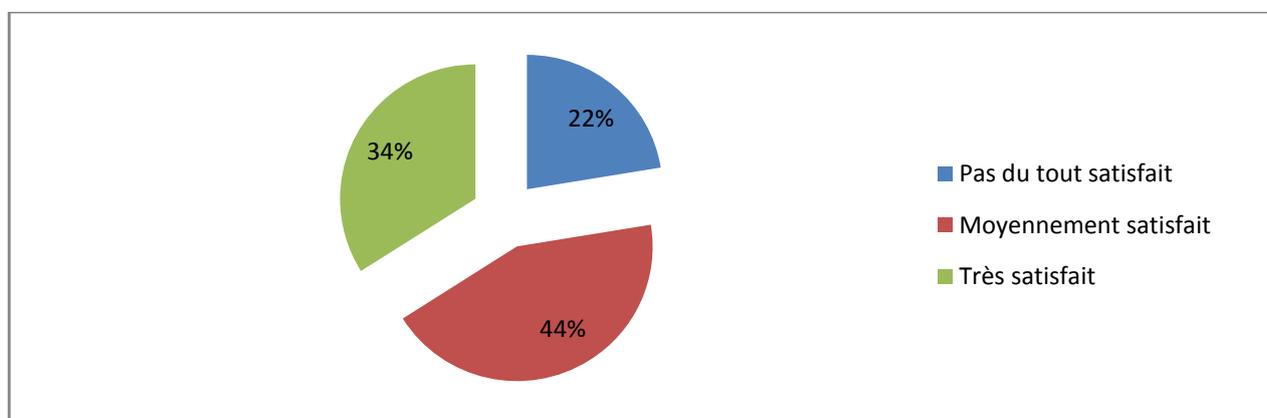


*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### 2.2.5 La gestion des auditeurs :

En moyenne l'effectif questionnés sont satisfait de la gestion des auditeurs, à savoir 44% sont moyennement satisfaits, et 34% sont très satisfaits de la gestion des auditeurs, et enfin 22% ne sont pas du tout satisfait de ce dernier.

**Figure10 : la gestion des auditeurs.**



*Source : établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.*

### 2.3 Synthèse des résultats de l'enquête d'évaluation de l'audit :

Nous avons effectué une synthèse des résultats obtenus en fonction de chaque critère dans le but d'extraire le taux de satisfaction générale de l'effectif questionnés sur l'activité d'audit qualité interne effectuée par les auditeurs de FAGECO, représentée dans le tableau et la figure ci-dessous.

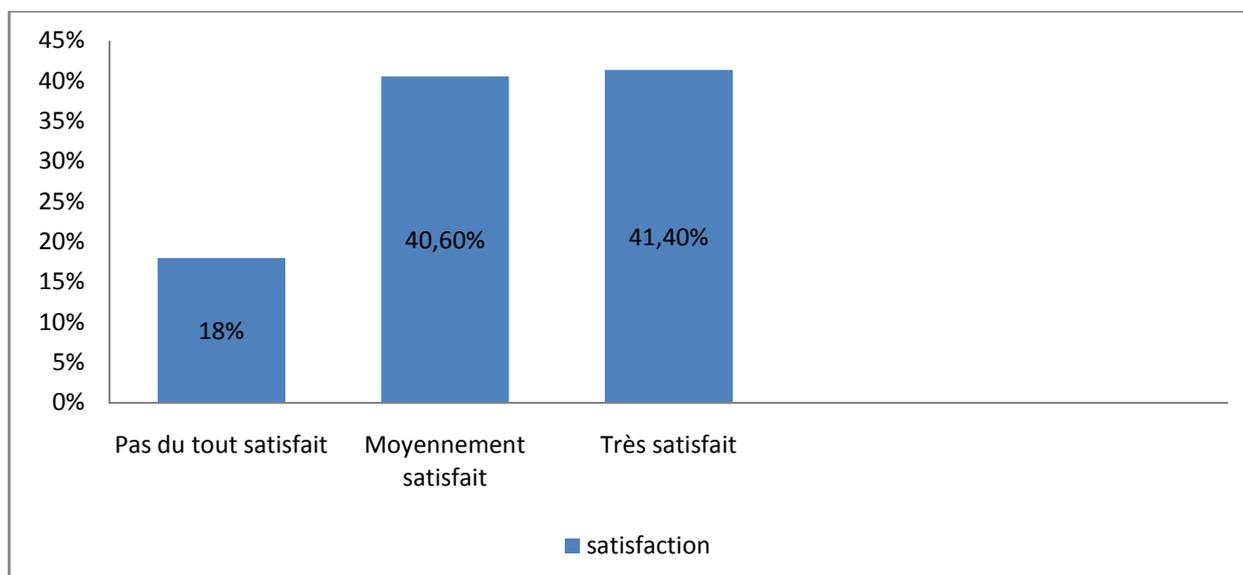
## Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.

**Tableau 10:** représente le taux de satisfaction global de l'effectif questionné selon les critères émis.

Critères/satisfaction	Pas du tout satisfait	Moyennement satisfait	Très satisfait	totales
Préparation et connaissance de l'activité de l'audit interne.	12%	41%	47%	100%
Pilotage de l'audit.	23%	37%	40%	100%
Le rapport d'audit.	17%	39%	44%	100%
le suivi des audits.	16%	42%	42%	100%
la gestion des auditeurs.	22%	44%	34%	100%
Taux de satisfaction	18%	40,6%	41,4	100%

*Source :* établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

**Figure 11 :** le taux de satisfaction globale par critères.



*Source :* établis par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

A partir de la figure et le tableau ci-dessus nous avons constaté que la plus part (82%) des pilotes ainsi que copilotes audité sont satisfait de la mission d'audit de FAGECO. Avec une minorité de 18% qui ne sont pas du tout satisfait.

### **Conclusion :**

A travers ce chapitre nous avons confirmé que l'audit qualité interne est outil efficace pour l'amélioration du système management qualité par des actions correctives mises en place. Notre observation nous permet aussi de confirmé l'implication du personnel qui est un facteur important à la contribution de l'efficacité.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Dans l'entreprise, il faut constamment planifier, réaliser, vérifier, améliorer pour que tout l'ensemble se coordonne parfaitement en vue d'atteindre son objectif et apporter de la productivité. L'audit qualité interne va servir à vérifier la conformité en lien avec ces exigences, mais aussi à mesurer l'efficacité du système management qualité et tenter de détecter les possibilités d'amélioration. L'audit qualité interne n'est en aucun cas un processus de sanction du personnel, bien au contraire c'est un outil permettant une amélioration quotidien du SMQ de l'entreprise.

Au fil de notre stage, nous avons constaté que l'audit qualité interne, de façon générale, est un mélange d'entretiens, d'observation, d'évaluation, et d'identification de potentiel dysfonctionnement, dans le but de l'amélioration efficace du SMQ de FAGECO. Toutefois, la pratique de l'audit interne est loin d'être aussi simple et uniforme. Certes, une méthodologie existe mais rien n'est définitif et obligatoire.

D'abord, nous avons mené un processus d'audit qui s'est déroulée sur trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'évaluer le SMQ de FAGECO, sur la base de la norme ISO 9001 :2015. Pour cela, nous avons rédigé un questionnaire (check liste) qui nous a servi de support lors de la mission d'audit. Cependant, cette activité nous a permis d'identifier et d'évaluer les écarts constatés.

Ensuite, nous avons étudié l'évolution de l'audit qualité interne de FAGECO depuis son intégration en 2011 jusqu'à son dernier audit effectué en 2018. En effet, d'après notre étude, l'audit qualité interne contribue à l'efficacité et l'amélioration du SMQ de FAGECO au fil de son application.

Enfin, durant notre travail nous avons distribué un questionnaire sur un effectifs de 50 personnes composé de l'ensemble des pilotes, ainsi que copilotes des différents processus de l'entreprise dans le but de vérifier, mesurer et d'évaluer leurs satisfaction sur l'activité d'audit interne effectuée. La maîtrise du processus d'audit est un facteur important qui participe à la détection des dysfonctionnement possible et à l'amélioration du SMQ de FAGECO.

Ce travail, nous a permis également de percevoir que l'audit interne est un outil indispensable qui abouti à une meilleure organisation ainsi qu'un bon fonctionnement de ses services. Il est donc primordial que la pratique de ce dernier ne soit pas négligée par toute

## Conclusion générale

---

organisation désirante d'être performante et efficace.

Notre mission d'audit qualité interne au sein de FAGECO, nous a permis de vérifier à quel point l'audit qualité interne est important dans la vie de toute organisation qui souhaite assurer sa pérennité et sa place sur le marché économique. C'est également un outil d'assistance qui permet d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité du système management de l'entreprise vis-à-vis des exigences du référentiel. Les dysfonctionnements et les faiblesses identifiés tout au long de l'audit sont décrits dans le rapport que réalise l'auditeur au fur et à mesure du déroulement de l'audit.

D'après notre stage et le résultat du questionnaire, nous avons constaté que les pilotes ainsi que copilotes des différents services de FAGECO, s'implique réellement dans l'efficacité et l'amélioration du SMQ. Et la plus part d'entre eux ont une connaissance de la vraie signification de l'audit qualité interne qui est un outil de contrôle, et non pas de sanction, et aussi une bonne compréhension du référentiel ISO 9001 :2015, en prenant en considération ses exigence malgré sa récente application de la nouvelle version de la norme pour FAGECO. De ce fait nous pouvons ainsi confirmer nous hypothèses émises au départ

# Listes bibliographiques

---

## Ouvrage :

- ❖ Christina DOUCET, « la qualité, Qui sais-je ? », 2007, paris.
- ❖ Francis ROESSLINGER et Daniel SIEGEL, «Management stratégique et management de la qualité», Edition Afnor, France, 2015.
- ❖ Frédéric CANARD « Management de la qualité », Lextenso éditions, Paris, 2009.
- ❖ Jacques HOROVITZ et Jean Pierre PILOL-BELIN, «Stratégie pour la PME», édition McGRaw-HILL, Paris, 1983.
- ❖ Jacques RENARD, «Théorie et pratique de l'audit interne », 7eme édition Éditions d'Organisation, 2010.
- ❖ Marc.B, Dori.N et Jean-marie.Reilhac « au cœur de l'ISO 9001 :2015 », édition afnor, 2015.
- ❖ Michel GALIBERT, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, paris, 2004.
- ❖ Pierre LONGIN, Henri DENET, «Construisez votre qualité », 2eme édition Dunod, Paris, 2008.
- ❖ Pierre VOLE, «Stratégie client: point de vue d'experts sur le management de la relation client», ed. Pearson France, Orléans, 2013.
- ❖ RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.
- ❖ SCHIEKN Pierre, « Mémonto d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.
- ❖ Yvon MOUGIN, « les nouvelle pratique de l'audit de management QSEP », édition afnor, la plaine saint dénis, 2013.
- ❖ Zied BOUDRIGA, « L' AUDIT INTERNE : audit interne Organisation et Pratiques », Collection Azurite, tunis, 2012.

## Articles et revues :

- ❖ « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », du site Gugycouturier-mcmanagement.over-blog.com publié 17/01/2012, (consulté 02/04/2018).
- ❖ Jean MARTY, «organisation qualité et gestion du risque», édition Masson, Paris, 2003, [<https://books.google.dz>], (consulté le 22/03/2018).

## Listes bibliographiques

---

- ❖ Le code de déontologie révisé le 17 juin 2000.
- ❖ Samir BOUGUETAYA, « L'audit interne, facteur de performance dans l'entreprise », juin 2011, mémoire master 2 contrôle, audit & conseil, Marseille, [<http://www.institut-numerique.org/laudit-interne-facteur-de-performance-dans-lentreprise-51a9808476a89>], (consulté 31/04/2018).

### Webographie :

- ❖ «Comment appliquer l'approche factuelle dans une prise de décision en entreprise»: [<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/16483/comment-appliquer-l-approche-factuelle-dans-une-prise-de-decision-en-entreprise>]. (consultée le 27/03/2018).
- ❖ Formation lead auditeur/auditeur irca qualité, ISO 9001 :2015, afnor compétences, [[http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit\\_de\\_performance/manuel/4070.shtm](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit_de_performance/manuel/4070.shtm)], (consulté le 31/04/2018).
- ❖ <http://production-management.over-blog.com>, (consulté le 02/04/2018).
- ❖ <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/methodologie/audit-de-performance/manuel/4070.shtm>, (consulté le 31/04/2018).
- ❖ <http://www.qualiteonline.com/question-197-comment-preparer-un-plan-d-audit.html>, (consulté le 20/05/2018).
- ❖ Organisation internationale de normalisation, «Les principes du management de la qualité», [<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>], (consulté le 06/04/2018).
- ❖ « principe management de la qualité» : [[www.iso.org](http://www.iso.org)], (Consulté 27/03/2018).
- ❖ [www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Revisions-normes-ISO/](http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Revisions-normes-ISO/), (consulté le 03/04/2018).

### Mémoires :

- ❖ Hocine HAMMICHE et Farid HAMMAMI, « *la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », septembre 2014, mémoire de fin d'étude du cycle Master UAMB.
- ❖ SAWADOGO Ismaël T, « Le management de la qualité: une nécessité pour les entreprises burkinabé », mémoire en Gestion et Administration des Entreprises 2004.

# Listes bibliographiques

---

## Normes :

- ❖ ISO 19011 :2015, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, afnor, janvier 2012.
- ❖ ISO 9000, Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, afnor, 15 Octobre 2015.
- ❖ ISO 9001 systèmes de management de la qualité - Exigences, afnor, 15 Octobre 2015.
- ❖ norme 2000 : gestion de l'audit, « norme de fonctionnement».

## Dictionnaires :

- ❖ Larousse universel en deux volumes, tome 1, Evreux, mars 82.
- ❖ Larousse universel en deux volumes, tome 2, Evreux, mars 82.

## Support de formation :

- ❖ Formation lead auditeur/auditeur irca qualité, ISO 9001 :2015, afnor compétences, p34.
- ❖ Jean AUGUSTIN, « AUDIT INTERNE : Quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? », Formation : MBA Audit et Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, 2012.

# La table des matières

---

Remerciements.	
Dédicaces.	
La liste des abréviations.	
La liste des figures.	
La liste des tableaux.	
La liste des annexes.	
Introduction générale .....	01
Chapitre 01 : généralité sur la qualité et l’audit interne.....	04
Introduction .....	04
Section 1: Aspect théorique liées à la qualité et a l’audit interne.....	04
1.1 Définition de la qualité .....	04
1.2 Caractéristique de la qualité .....	06
1.3 Les objectifs de la qualité .....	07
1.3.1 Les objectifs de l’entreprise .....	07
1.3.2 Les objectifs des clients .....	07
1.4 La définition de l’audit interne.....	08
1.5 Caractéristique de l’audit interne .....	09
1.6 types d’audit.....	09
1.7 Concept relative à la qualité, et à l’audit interne.....	11
Section 2 : Apports théorique de la norme iso 9001.....	15
2.1 Principes de management de la qualité .....	15
2.1.1 Principe 1 : Orientation client .....	16
2.1.2 Principe 2 : Le leadership.....	16
2.1.3 Principe 3 : l’implication du personnel .....	17
2.1.4 Principe 4 : L’approche processus .....	17
2.1.5 Principe 5: Amélioration.....	17
2.1.6 Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves.....	18

## La table des matières

---

2.1.7 Principe7: Management des relations avec les parties intéressées.....	18
2.2 Présentation de la norme ISO9001 :2015.....	19
2.3 Apports de la nouvelle version 2015 .....	19
2.3.1 Structure de la norme .....	19
2.3.2 L'audit interne .....	20
2.3.3 La gestion du risque ou management du risque la grande nouveauté.....	21
2.3.4 Le manuel qualité .....	22
2.3.5 Le paragraphe action préventives .....	22
2.3.6 Termes remplacés .....	22
Conclusion .....	22
Chapitre 2 : processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011.....	23
Introduction.....	23
Section 1 : la fonction d'audit interne.....	23
1.1 Intérêt de l'audit .....	23
1.2 Responsabilités dans l'audit.....	24
1.2.1 Le commanditaire de l'audit .....	24
1.2.3 Le responsable d'équipe.....	24
1.2.3 L'auditeur.....	24
1.2.4 L'audité.....	25
Section 2 : la mission d'audit.....	25
2.1 Phase de préparation.....	25
2.1.1 Définition d'un programme d'audit .....	26
2.1.2 Déterminer les objectifs, le champ, et les critères d'un programme d'audit.....	28
2.1.2.1 Les objectifs d'un audit.....	29
2.1.2.2 Les critères d'audit.....	29
2.1.2.3 Étendu d'un programme d'audit.....	30
2.1.3 Ma mise en œuvre du programme d'audit.....	30
2.1.4 Management et conservation des enregistrements du programme d'audit.....	31
2.1.5 La surveillance et la revue du programme d'audit.....	31

# La table des matières

---

2.2 Phase de réalisation.....	32
2.2.1 Le déclenchement d'un audit.....	32
2.1.1.1 Constitution de l'équipe d'audit.....	32
2.1.1.2 Etablissement du premier contact avec l'audité.....	33
2.2.2 Préparation des activités d'audit.....	34
2.2.2.1 Réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit.....	34
2.2.2.2 Le plan d'audit.....	34
2.2.2.3 La composition du plan d'audit.....	35
2.2.2.4 Préparation des documents de travail.....	36
2.2.3 Réalisation des activités d'audit.....	36
2.2.3.1 La réunion d'ouverture.....	36
2.2.3.2 Communication pendant l'audit .....	37
2.2.3.3 Communication au sein de l'équipe d'audit .....	37
2.2.3.4 Communication avec l'audité.....	37
2.2.3.5 Rôle et responsabilité des guides et des observateurs.....	37
2.2.3.6 Cheminements d'audit interne.....	38
2.2.3.7 Recueillir des données pour former des preuves d'audit.....	39
2.2.3.8 Les méthodes de recueil d'informations.....	39
2.2.3.9 Vérifications des informations.....	40
2.2.3.10 Les technique de questionnement .....	41
2.2.3.11 Evaluer les preuves d'audit.....	42
2.2.3.12 Préparation des conclusions d'audit.....	42
2.2.3.13 La réunion de clôture.....	43
2.3 Phase de conclusion.....	44
2.3.1 Préparation du rapport d'audit.....	44
2.3.2 Diffusion du rapport d'audit.....	44
2.3.3 Clôture de l'audit.....	45
2.3.4 Suivi d'audit.....	45
Conclusion.....	45

# La table des matières

---

Chapitre 3 : processus d’audit qualité interne : cas de l’entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia, certifiées selon la norme ISO 9001.....	46
Intoduction.....	46
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	46
1.1 Historique.....	46
1.2 Ses missions.....	46
1.3 Activité principale.....	47
1.4 Implantation.....	47
1.5 Domaine d’application.....	47
1.6 Produits et services.....	48
1.7 La place de l’audit interne dans l’organigramme de l’entreprise FAGECO.....	49
1.8 Mission et objectifs de l’audit dans l’entreprise FAGECO.....	49
Section 2 : La démarche de recueil de donnée.....	49
2.1 Technique de recherche.....	49
2.1.2 L’observation .....	50
2.1.3 Analyse documentaire .....	50
2.1.4 Entretien .....	50
2.1.5 Questionnaire .....	51
Section 3 : La méthodologie de l’audit interne au sein de l’entreprise FAGECO de Bejaia...51	
3.1 Phase de préparation .....	52
3.1.1 Élaboration un programme d’audit .....	52
3.1.1.1 La prise de connaissance du sujet de la mission .....	52
3.1.1.2 L’identification et l’évaluation des risques .....	52
3.1.1.3 Le champ d’audit .....	52
3.1.1.4 Déterminations des objectifs d’audit .....	52
3.1.2 Déclenchement d’audit .....	54
3.1.3 Détermination du groupe d’audit .....	54
3.2 Phase de réalisation .....	54
3.2.1 Préparation des activités d’audit .....	54
3.2.1.1 Réalisation d’une revue de documents.....	54

## La table des matières

---

3.2.1.2 Les documents nécessaires.....	54
3.2.1.3 Identifications des risques et leurs impacts sur FAGECO.....	55
3.2.2 Plan d'audit .....	57
3.2.2.1 Détermination des exigences de la norme .....	57
3.2.2.2 Composition du plan d'audit .....	59
3.2.3 Mandatement des auditeurs.....	60
3.2.4 Préparation des documents de travail.....	60
3.2.5 Réalisation de l'activité de l'audit .....	60
3.2.5.1 La réunion d'ouverture .....	60
3.2.5.2 La réalisation de l'audit .....	61
3.2.5.3 Interprétation des résultats de l'activité de l'audit.....	68
3.2.5.4 Analyse et synthèse .....	69
3.2.5.5 La réunion de clôture.....	71
3.3 La phase de conclusion .....	71
3.3.1 La rédaction du rapport d'audit .....	71
3.3.2 Le suivi de l'audit.....	71
3.3.2.1 Traitement des non-conformités.....	71
3.3.2.2 Evaluation de l'impact de la non-conformité.....	72
3.3.2.3 Terminologie et abréviations.....	73
Conclusion.....	73
Chapitre 4 : Évaluation de l'efficacité de l'audit qualité interne de FAGECO.....	74
Introduction.....	74
Sections 1 : Evolution des écarts d'audit qualité interne de FAGECO.....	74
1.1 L'évolution historique de l'audit qualité interne de FAGECO.....	74
1.2 Mesure de l'efficacité de l'audit qualité interne.....	75
1.3 Apports de l'audit qualité interne de FAGECO.....	75
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats des questionnaires.....	76
2.1 Interprétation des résultats par critère .....	76
<b>2.2 Synthèse des résultats par critère d'enquête d'évaluation de l'audit .....</b>	<b>84</b>

## La table des matières

---

2.2.1 Préparation et Connaissance de l'activité de l'audit interne.....	84
2.2.2 Pilotage de l'audit.....	84
<b>2.2.3 Le rapport d'audit.....</b>	<b>85</b>
2.2.4 Le suivi des audits.....	85
2.2.5 La gestion des auditeurs.....	86
<b>2.3 Synthèse des résultats de l'enquête d'évaluation de l'audit.....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>89</b>
Références bibliographies.	

**Résumé :** L'ISO 19011 est l'une des normes qualités concernant l'audit de tous les systèmes de management (santé, sécurité, qualité, environnemental,...). Elle définit l'audit comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant de récupérer des informations, dans le but de réaliser une évaluation objective et de vérifier l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cependant, la pratique de l'audit qualité interne ne peut plus, et ne doit plus être une simple activité de vérification de conformité ou parfois même une inquisition, mais un véritable générateur de progrès. Pour cela, la norme qualité ISO 9001 exige aux organisations qu'elles réalisent périodiquement des audits internes pour accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques, et lui apporter des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le but de cette étude est de savoir si l'audit qualité interne est réellement un outil efficace pour l'évaluation et l'amélioration du SMQ? Et ce à travers une évaluation des processus audités selon la norme ISO 9001 :2015 par une mission d'audit effectué au sein de l'entreprise ENMTP/FAGECO de Bejaia.

**Summary:** ISO 19011 is one of the quality standards for auditing all management systems (health, safety, quality, environmental, ...). It defines auditing as a systematic, independent and documented process for retrieving information for the purpose of objective evaluation and verification of the achievement of the organization's objectives.

However, the practice of the internal quality audit can no longer, and no longer needs to be, simply a compliance verification activity or sometimes an inquisition, but a real generator of progress. For this, the ISO 9001 quality standard requires organizations to periodically conduct internal audits to enhance and preserve the value of the organization by objectively providing assurance, advice and views based on a risk-based approach. , and provide advice to improve them, and helps create added value. It helps the organization achieve its objectives by evaluating, through a systematic and methodical approach, and making proposals to increase their effectiveness.

The purpose of this study is to know if the internal quality audit is really an effective tool for the evaluation and improvement of the QMS? And this through an evaluation of the processes audited according to the ISO 9001: 2015 standard by an audit mission carried out within ENMTP / FAGECO of Bejaia.