Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention un diplôme Master en sciences commerciales

Option : Management

THEME :

L'audit interne comme facteur déterminant dans l'amélioration continue de la qualité

Etude de cas : BATIMETAL -Ain Defla-

Elaboré par :

M^elle Hizia KOUCHI

Encadreur :

Mme. Amel MEZAOUR

Maitre de conférences B à l'EHEC d'Alger

4^éme promotion

Juin 2017

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention un diplôme Master en sciences commerciales

Option : Management

THEME :

L'audit interne comme facteur déterminant dans l'amélioration continue de la qualité

Etude de cas : BATIMETAL -Ain Defla-

Elaboré par :

M^elle Hizia KOUCHI

Encadreur :

Mme. Amel MEZAOUR

Maitre de conférences à l'EHEC d'Alger

4^éme promotion

Juin 2017

Dédicace

À ma tendre, affectueuse et sacrée mère, à mon frère et mes sœurs.

À toute la famille et mes amies.

À tous ceux qui me sont chers.

Kouchi Hizia ...

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Je remercie mon encadreur Madame MEZAOUR Amel, pour ses précieux conseils et orientations apportés pendant l'élaboration de ce travail.

Je tiens aussi à remercier mon encadreur de stage au sein de BATIMETAL LABDAOUI Rachid pour sa disponibilité malgré la charge du travail et son soutien.

Sans oublier ma famille et surtout ma mère et mes sœurs qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche.

La liste des abréviations :

A	Assurance
AACIA	Association des Auditeurs et Consultants internes Algériens
IFACI	Institue Français des Auditeurs et Consultants Internes
AFCI	Association Française de Contrôle Interne
AFNOR	Association française de normalisation
AE	Auditeurs externes
AI	Audit interne
AMDEC	Analyse de modes de défaillance leurs effets et leur criticité
ASA	American standards association
BSI	British standards institue
C	Conseil
CA	Conseil d'administration
CCE	Comité de coordination de l'entreprise
CNC	Conseil national de la comptabilité
CQ	Contrôle qualité
CRIPP	Cadre de référence international des pratiques professionnelles
D FSS	Design For Six Sigma
DG	Directeur général
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DMADV	Define, Measure, Analyse, Design, Verify
EPE	Entreprises Publiques Economiques
IIA	Institue of Internal Auditors
IAF	Forum international de l'accréditation
IIASB	International Internal Audits Standards Board
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International standard organisation
LCA	Lancement, contrôle et avancement
MQ	Management de la qualité
5M	Matière, matériel, main-d'œuvre, milieu, méthode
OGC	Ordre général de construction

ODS	Ordre de service
OTED	One Touch Exchange of Die
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PME	Petites et moyennes entreprises
QQOQCP	Qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi
RAI	Responsable de l'audit interne
5S	SEIRI, SEITON, SEÏSO, SEÏKETSU, SHITSUKE
SCF	Système comptable financier
SI	Situation initiale
SMED	Single Minute Exchange of Die
SMQ	Système management qualité
UCC	Unite charpente et chaudrounnerie

Liste des tableaux :

N°	Intitulé	Page
1	Evolution de l'audit	9
2	Audit interne et audit externe	14
3	Grille de séparation des taches	27
4	Les dates concernées par la norme NAA560	36
5	Les avantages et les limites de la certification	61
6	Les types d'activités d'amélioration	68
7	Les fonctions des outils de base	76
8	Le vote pondéré	85
9	L'AMDEC	89
10	Les unités de groupe BATIMETAL	96
11	Tableau représentatif de l'effectif de BATIMETAL	97
12	Moyens de production au sein de l'Unité	99
13	Les raisons de la création de la fonction d'AI	122
14	Le rattachement hiérarchique de la fonction d'AI	123
15	La connaissance de code de déontologie de l'IIA	123
16	La proportion de mission d'assurance de l'AI	124
17	La proportion de mission de conseil d'AI	125
18	L'utilisation de l'échantillonnage dans la pratique d'audit interne	126
19	L'utilisation de l'entretien dans la pratique d'audit interne	126
20	Les moyens de formations des auditeurs internes	127
21	La formation sur la maitrise des risques	128
22	La formation sur l'audit qualité	128
23	La formation sur la méthodologie d'audit	129
24	lien entre l'amélioration continue de la qualité et la mission d'assurance de l'AI	129
25	le lien entre le programme d'amélioration continue et les objectifs d'audit	130
26	le lien entre l'amélioration continue et la formation sur la maitrise des risques	130
27	l'évaluation de la qualification des auditeurs internes	131
28	L'ordre de mission d'audit	132

N°	Intitulé	Page
29	le rapport d'orientation	132
30	la mise à jour de programme de vérification	133
31	l'impact de la charge de travail sur l'AI et l'amélioration de la qualité	134
32	l'alignement de SMQ avec les objectifs de l'organisme	134
33	le lien entre audit interne et action correctives et préventives ainsi que l'amélioration de la qualité	135
34	le lien entre l'AI et les éléments de SMQ	136
35	l'évaluation externe de service d'audit interne	136
36	l'obtention d'une certification ISO 9001	137
37	l'implication de personnel dans la démarche d'amélioration continue de la qualité	138
38	l'utilisation de brainstorming dans l'amélioration de la qualité	138
39	l'utilisation de l'AMDEC dans l'amélioration de la qualité	139
40	l'impact des risques et écarts figurés dans le rapport d'audit sur l'amélioration continue de la qualité	140
41	l'impact des délais des actions correctives et préventives sur l'amélioration continue de la qualité	141
42	le lien entre les actions correctives et préventive et la création de la fonction d'AI	142
43	test du Khi-deux pour la première hypothèse	142
44	le lien entre la personnalité des auditeurs internes et les actions correctives et préventives	143
45	test de Khi-deux pour la deuxième hypothèse	144
46	le lien entre l'ordre de mission et le programme de vérification	144
47	test de Khi-deux pour confirmer la deuxième hypothèse	145

Liste des figures :

N°	Intitulé	Page
1	La qualité perçue et la qualité attendue	45
2	La qualité du produit	47
3	La non-qualité	51
4	Les cinq dimensions de l'amélioration continue	64
5	La roue de Deming	69
6	La non-conformité	72
7	La feuille de relevé	78
8	Diagramme d'Ishikawa	79
9	Diagramme de Pareto	81
10	Carte de contrôle	82
11	Les 5S	86
12	L'organigramme BATIMETAL	101
13	Le déroulement de l' d'audit	118
14	L'effectif de service d'AI	121
15	Diagramme en bâton représente les raisons de la création de l'AI	122
16	Diagramme en bâton représente la proportion de mission d'assurance de l'AI	124
17	Diagramme circulaire représente la proportion de mission de conseil de l'AI	125
18	Les moyens utilisés pour former les auditeurs internes	127

La liste des annexes :

N°	intitulé
1	Le questionnaire de notre étude
2	La cartographie des processus
3	Programme annuel d'audit qualité interne
4	Plan d'audit qualité interne
5	Fiche d'évaluation des auditeurs qualité interne
6	Fiche de qualification des auditeurs qualité interne
7	Liste des auditeurs qualité interne
8	Rapport d'audit

Sommaire :

Introduction générale **1**

Chapitre I* : *Présentation de la fonction d'audit ***6***

Section 01 : *Concepts* généraux sur l'audit 8

Section 02 : L'analyse de l'audit interne 19

Section 03 : L'audit en Algérie 29

Chapitre II : Les fondements de la qualité ***42***

Section 01: Le concept qualité 44

Section 02 : L'amélioration continue de la qualité 62

Section 03 : Les outils de l'amélioration continue 76

Chapitre III : La contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL ***94***

Section 01 : présentation de BATIMETAL 96

Section 02 : L'apport audit qualité au sein de BATIMETAL 106

Section 03 : enquête sur le terrain concernant la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité (cas BATIMETAL-Ain Defla) 120

Conclusion générale **147**

Résumé :

Au sein de l'entreprise, l'auditeur mène différentes missions dans ses différentes composantes. Sa mission est de veiller au respect des procédures mises en place par la direction et d'observer la manière dont les employés travaillent.

L'auditeur interne peut substantiellement par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, accroitre la qualité de l'entreprise, et cela à travers l'amélioration en continue de la maitrise des coûts, et la réduction des risques liés à son activité. Il est donc un expert qui doit très bien connaître les métiers sur lesquels il intervient ainsi qu'être fin diplomate pour ne pas froisser les employés qui le perçoivent souvent comme un espion de la direction.

Les mots clés : audit interne, risques, amélioration continue, qualité de l'entreprise.

Abstract:

Within the company, the auditor carries out different tasks in its various components. Its mission is to ensure that management procedures are followed and observe how employees work.

Through its actions, analysis, recommendations and advice, the internal auditor can substantially increase the quality of the company through the continuous improvement of cost control and the reduction of risks related to its activity. He is therefore an expert who must very well know the trades on which he intervenes as well as being a diplomatic end so as not to offend the employees who often perceive him as a spy of management.

Keywords: internal audit, risks, continuous improvement, quality of the company.

Introduction générale

Introduction générale

L'environnement dans lequel évoluent nos entreprises change constamment au point où la gestion du changement et la maîtrise des risques sont devenues des éléments fondamentaux du management moderne. Par ailleurs, les problèmes de gestion ainsi que les scandales de toutes natures témoignent de la fragilité des systèmes de maîtrise des risques mis en place par ces organisations.

Pour se mettre au diapason de ces changement et pour assurer leur survie ; les entreprises s'orientent vers une approche de gestion plus actualisée, basée sur la compétitivité. Alors que la politique qualité fait son entrée dans les comités de direction, l'amélioration continue devient le pilier de ce métier. Pendant longtemps, la fonction était associée aux questions de contrôle, de métrologie... Or avec l'essor des normes qualité, des référentiels, de nouvelles préoccupations se sont imposées : écoute client, satisfaction des collaborateurs, performance des processus... avec en ligne de mire la maximisation de la satisfaction client.

Les organisations mettent maintenant en place des indicateurs qui débouchent sur des

actions correctives menées à l'aide de nombreux outils. Tout est consigné dans une documentation opérationnelle dont l'objectif est de maîtriser ses processus et non de faire du "papier". Le manuel qualité connait un véritable renouveau. Les audits internes et externes permettent de s'assurer que les processus restent en ligne avec les référentiels retenus.

L’audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Elle dispose des caractéristiques d’une profession normée à l’échelle internationale : même définition, même standards professionnels, même code de déontologie un examen mondialement reconnu, le CIA, une évaluation régulière enfin de son bon fonctionnement par des organismes indépendants.

Contrairement à une idée reçue, l’audit interne n’est pas une fonction comptable et financière ou du moins n’est que cela. En effet, sa mission consiste à analyser les risques, tous les risques, qu’ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptible d’effectuer la réalisation des objectifs fixés par l’organisation, puis à assurer qu’il existe un dispositif de contrôle interne parfaitement adapté à sa situation et, si tel n’est pas le cas, à faire toutes les propositions nécessaires pour y pourvoir. D’où les conséquences de l’inexistence de service d’audit ou de leur passiveté sont diverses et pourraient s’amplifier aucune mesure n’est prise. Au nombre de ces conséquences, nous pouvons énumérer :

1- l'accroissement du niveau des risques
2- l'effritement des contremesures
3- les malversations, fraudes et détournements
4- les dysfonctionnements dans la gestion
5- la non-conformité aux textes et règlementations en vigueur
6- la non atteinte des objectifs compte tenu de la non maitrise des opérations
7- les faillites et leurs effets collatéraux

Pour l'atteinte de ses objectifs l'auditeur doit avoir le sens de la responsabilité, une autorité qui lui permet le plein accès aux documents, aux biens, aux personnes qui ont un rapport avec le sujet contrôlé et une indépendance qui lui permet de formuler des jugements.

En ALGERIE l'audit interne fut instauré par l'article N°40 de la loi N° 88-01du : 12-01-88 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques dont l'objectif est de renforcer les structures internes de l'audit des entreprises et d'apporter des améliorations concernant leur gestion.

De ce fait, l'entreprise algérienne est tenue d'avoir un système interne d'audit, qui doit répondre aux nouvelles exigences de la gestion qui ne cessent de s'accroître ; il doit aider ces entreprises à s'adapter aux mutations de l'environnement interne et externe.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule : « **L'audit interne comme facteur déterminant dans l'amélioration continue de la qualité** ».

Devant un client qui devenu de plus en plus exigeant, BATIMETAL AIN DEFLA est l'une des entreprises ayant essayé d'assurer sa croissance et sa pérennité en améliorant la qualité de ses produits offerts sur un marché très attractif. En effet, cette entreprise mobilise de grands efforts vers le développement et l'actualisation de son système de management, c'est pourquoi notre choix s'est porté sur cette unité.

De cette piste, nous pouvons dégager une question fondamentale de recherche :

Comment l'audit interne contribue- t-il à l'amélioration continue de la qualité au sein de l'entreprise BATIMETAL ?

Il s'agit plus précisément de se poser les questions suivantes :

- Quelle est la place du l'audit interne dans le système de management de la qualité au sein de BATIMETAL AIN DEFLA?
  - Comment la fonction d'audit interne est-elle- organisé ?
  - La personnalité des auditeurs influence-t-elle l'efficacité de cette mission?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H_1 : l'audit interne occupe une place très importante dans le système management de la qualité comme outil de pilotage et de prévention afin de limiter les risques, les sortes d'erreurs et les dysfonctionnements

H_2 : l'audit interne comme fonction indépendante au sein de l'organisation suit une démarche structurée et cohérente menée par des auditeurs objectifs, persévérants, ponctuels, communicants.

L'objectif de notre travail est d'analyser la fonction d'audit interne au sein de BATIMETAL AIN DEFLA et d'étudier son impact sur sa qualité.

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine
- L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans
- Aujourd'hui, l'amélioration de la qualité joue un rôle primordial dans la fidélisation de la clientèle et dans l'assurance de la pérennité de l'entreprise.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, ainsi que la documentation fournie par l'entreprise. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs.

Afin de répondre à notre problématique au tour du rôle de l'audit interne dans l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise, nous avons partagé notre travail en trois chapitres présentés comme suit :

Le premier chapitre s'intéresse à l'audit, il est scindé en trois sections : La première est consacrée à des concepts généraux sur l'audit, la deuxième traite l'analyse de l'audit interne, par contre la troisième section définit l'audit interne en Algérie.

Le deuxième chapitre intitulé les fondements de la qualité, traite au premier lieu le concept qualité, la deuxième section est consacrée à la notion de l'amélioration continue, et la troisième section est consacrée aux outils et méthodes d'amélioration continue.

Dans le troisième chapitre intitulé enquête sur le terrain concernant la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL UNITE DE AIN DEFLA, on va présenter le groupe BATIMETAL, puis on va analyser le lien entre l'audit interne et l'amélioration continue de la qualité au sein de cette Unité, et enfin, on va confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes à travers une enquête sur le terrain .

Chapitre I :
Présentation de la fonction audit

Chapitre I : Présentation de la fonction audit

Introduction du chapitre I :

L'entreprise peut être économiquement définie comme l'agent économique qui, sous l'impulsion d'un entrepreneur, produit des biens et services pour un marché. Par conséquent, elle se distingue des autres agents économiques par son rôle productif.

La théorie des organisations a considérablement dépassé cette conception limitative de l'entreprise. Celle-ci est désormais conçue comme un système finalisé et ouvert sur un environnement donné.

Or, l'environnement dans lequel vit l'organisation est caractérisé par sa complexité et sa mutation permanente.

De ce point de vue, un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui doit fonctionner en continu à tous les niveaux de l'entreprise sous la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale. Les objectifs sont notamment d'établir une culture de contrôle des risques dans toutes les activités, de se doter des instruments appropriés de reconnaissance et d'évaluation des risques et d'établir une organisation interne garantissant une séparation entre activités de contrôle et tâches opérationnelles.

Pour en faire, les gestionnaires mettent en place une fonction d'audit indépendante jouant un rôle essentiel dans la structure de contrôle interne. Ils devraient fixer des objectifs à la fonction d'audit et ne restreindre en aucune manière la capacité des auditeurs de les réaliser.

Pour assurer son indépendance, le chef de cette section d'audit devrait dépendre directement du gestionnaire qui dirige l'organisme.

L'audit interne affecte non seulement le côté financier et comptable, comme certains le pensent, mais plutôt son champ d'application est élargit selon l'élargissement des activités de l'entreprise ainsi que ses objectifs, ce qui permet plus de contrôle pour accroitre sa rentabilité et augmenter ses parts du marché.

Chapitre I : Présentation de la fonction audit

Section 1 : Concepts généraux sur l'audit

La performance d'une organisation peut être renforcée par différents procédés managériaux, dont une meilleure maîtrise des activités d'une organisation. Ce qui suppose un système de contrôle interne complet, intégré et fiable. Dans ce contexte, l'audit interne est de plus en plus considéré dans le cadre de ces réformes administratives comme un instrument permettant de renforcer la fiabilité du système de contrôle interne d'une organisation, c'est-à-dire d'assurer que les risques les plus importants d'une organisation soient couverts et que les dispositifs de contrôle interne soient efficaces, complets et intégrés dans l'organisation.

1.1. Historique et évolution de l'audit interne :

Avant d'aborder la notion d'audit, il convient de tenter de présenter son historique de manière simple et claire. En effet, par le fait que l'audit s'applique à tous les niveaux de l'entreprise et évalue aussi bien les processus que la gestion et le management.

1.1.1. Historique :

Le mot audit a subi bien des vicissitudes et sa médiatisation a multiplié les contresens. Mais si on le qualifie « audit interne » il se réfère à une fonction précise, dont les origines ont parfois été identifiées à des pratiques anciennes.[1]Ce mot n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3ème siècle avant Jésus Christ, où il était d'un sens plus large.[2] La notion d'audit, qui nous vient de latin « audire », c'est-à-dire « écouter », est employé par les romains afin d'indiquer un contrôle de gestion des provinces. Ultérieurement, ce contrôle s'est développé par les anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement à la détection de fraude, progressivement vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers, enfin sur leur régularité et sincérité.[3] La méthodologie de l'audit financier est née dans les années 1930 aux États-Unis, après la découverte de fraudes importantes qui, déjà, avaient mis en cause la responsabilité des auditeurs.. C'est donc dès après la grande crise de 1929 qu'est née la méthodologie de l'audit tant d'ailleurs de l'audit externe que de l'audit interne.[4]

---

[1]RENALD ; (J) **: théorie et pratique de l'audit interne** ; 7eme éditions ; d'organisations ; Paris ; 2010 ; p.35

[2]RAFFEHEAU (J) ; DUBOIE (F) et MENOVILLE : **L'audit opérationnel** ; éd d'organisation ; Paris ; p.7

[3]MIKOL ; (A) : **Audit et commissariat aux comptes** ; éd E-THEQUE ; Paris ; 2014 ; p.17

[4]Ibid ; p.19.

Aux États-Unis, est créé en 1941 l'IIA. C'est l'internationalisation de l'économie française dans les années 1960, la création de grands groupes, le développement des marchés financiers, la naissance de la COB, la refonte de la loi du 24 juillet 1966 qui aboutira au même processus, avec un quart de siècle de décalage, par le décret du 12 août1969 que nous venons d'évoquer, et qui créera le nouveau commissariat aux Comptes ainsi que l'IFACI en 1965.[1] Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels.

1.1.2. L'évolution de la fonction d'audit :

Afin de mieux comprendre et cerner l'intégration de l'audit interne, le tableau suivant nous permet de synthétiser le progrès de cette fonction :

Tableau N°1 : L'évolution de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, Eglises et états	Clercs, Ecrivains.	-Punir pour les détournements de fonds. - Protéger le patrimoine
1700 à 1850	Etats, tribunaux et actionnaires	Comptables.	-Réprimer et punir les fraudeurs. - Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité Juristes.	-Eviter les fraudes -Attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	-Eviter les fraudes les erreurs -Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
A partir de 1990 à ces jours	Etats, tiers et Actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil.	-Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. -Protection contre la fraude internationale.

Source : COLLINS ;(L) et VALIN (J) : **Audit et contrôle interne** ; éditions Dalloz ; Paris ; 1992 ; p.17

[1]MIKOL; (A): **Op.cit**; p.17.

La fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA aux USA en 1941, dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroitre la compétence professionnelle et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles. La fonction d'audit interne s'est développée en France au cours de la période 1965 /1970 ; son évolution est au développement de l'Association Française du contrôle interne en 1965, devenus Institut Français de l'audit et du contrôle Interne.

En Algérie, la loi 88-01 du12/01/1988 portant sur la loi d'orientation des Entreprises publiques Économiques dans son article 40, fait obligatoire à ces EPE de créer une structure d'audit interne. En 1993, L'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens(AACIA) est née et elle s'est affilié à l'IIA.

1.2. Définition de la fonction d'audit :

Le concept d'audit va évoquer en fait une méthodologie permettant une connaissance en profondeur de l'entreprise. L'audit en général constituera une manière de regarder l'entreprise ou l'organisation pour la comprendre afin de suivre une méthodologie structurée permettant d'apprécier, dans ce contexte de compréhension globale, ses comptes et ses états financiers au regard d'un référentiel.[1]

Bécour et Bouqui, définit l'audit comme l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes.[2] En général, l'audit est définie comme un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminé, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus.

Les critères auxquels l'état actuel est comparé peuvent être une norme légale ou réglementaire ou générés en interne des politiques et procédures.[3]

L'audit 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

[1] LEJEUNE ;(G) et EMMIRICH (J) : **Audit et commissariat aux comptes** ; éditons GUALINO ; paris ; 2007 ; p.19

[2] BECOUR ;(J) et BOUQUIN (H) : **Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance** ; 3eme éditions ; ECONOMICA ; Paris ; 2008 ; p.12.

[3] WEBER (C.P) et autres : **Internal Audit Handbook**; éditions Springer; Berlin; 2008; p.2.

d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. L'audit est une opération qui vise à vérifier l'ensemble des comptes et les rapports annuels d'une entreprise. Il permet de s'assurer que sa comptabilité est tenue dans le respect des normes comptables en vigueur. Ce contrôle permet de mettre en évidence les éventuelles fraudes. La personne en charge d'un audit, appelée auditeur, doit être formée et suffisamment expérimentée pour assurer cette tâche. A l'issue de sa mission, l'auditeur rédige un rapport qui atteste, ou non, de l'exactitude et de la conformité de la comptabilité et de l'organisation de l'entreprise avec les règles en vigueur.

1.3. Missions et objectifs de l'audit :

L'audit comme outil indispensable joue un rôle primordial au sein de l'organisation, ce dernier se traduit par :

1.3.1. Missions :

Les missions de l'audit sont présentées comme suit[1] :

- **Une mission spécifique :**

C'est-à-dire portant sur un point précis en lieu déterminé. Ainsi en est-il si la mission a pour objet « audit des comptes de la succursale d'une entreprise Y »ou encore « audit du magasin de l'usine X ».

- **Une mission générale :**

Ne vas connaître aucune limite géographique. En reprenant l'exemple précédent, on peut illustrer la notion mission générale avec « l'audit de sécurité »ou encore « l'audit des centres informatiques ».

- **La mission plurifonctionnelle :**

L'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission, se rencontre en général dans deux cas : Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils auditent tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction. Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques.

[1]RENALD ; (J) : **Op.cit** ; p.181.

1.3.2. Les objectifs :

La fonction d'audit comme un dispositif de surveillance cherche à s'assurer les finalités suivantes[1] :

- Promouvoir les règles d'éthique
- Bien communiquer les informations sur les risques et les contrôles
- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes
- Faire des propositions pour améliorer le fonctionnement de l'organisme et ses relations extérieures
- Protéger le patrimoine de l'entreprise
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par les services
-Veiller le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services

1.4. Les types d'audit :

L'extension de concept d'audit et l'élargissement de son champ d'application n'ont pas toujours contribué au renforcement de l'image de l'audit et à sa clarification. Toutefois, quelques critères permettent de mieux saisir la notion d'audit. Ainsi, il peut être appréhendé selon les critères statutaires, géographiques, et selon l'objectif poursuivi.[2]

1.4.1. Selon le critère statutaire :

On distingue[3] :

- **L'audit légal :**

L'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. Il se confond le plus souvent t avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers.

- **L'auditeur contractuel :**

Il mène une mission dans le cadre d'un contrat qui le lié à l'entité auditée. L'entreprise a recours à l'audit contractuel dans le cas ou elle n'a pas de commissaire au compte, pour répondre à des besoins spécifiques. Dans ce cas les missions d'audit sont définies par le client.

[1]RENALD ; (J) ; et NUSSBAUMER ; (S) : **Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration** ; éditions d'organisation ; Paris ; 2011 ; P.8

[2]BERTIN ; (E) : **Audit interne : Enjeux et pratique à l'international** ; éditions d'organisation ; Paris ; 2007 ; P.18.

[3]Ibid. p.p. 18, 19.

1.4.2. Selon l'objectif :

L'audit peut être aussi examiné en fonction des objectifs poursuivis, on distingue dans ce cadre l'audit financier et l'audit fonctionnel.

- **L'audit financier :**

L'audit financier apparait comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public. Pour ce dernier, l'objectif principal est la certification du bilan et du compte de résultat, à partir de deux notions : la régularité et la sincérité des comptes annuels.

- **L'audit opérationnel :**

Il est plus orienté vers les opérations de gestion, il a comme objectif la recherche de l'efficacité et l'efficience, autrement dit la performance en évaluant les dispositifs de l'organisation.

- **L'audit à évaluation globale :**

Il désigne la synthèse de l'audit financier et de l'audit opérationnel. Au-delà de s'assurer de la conformité et/ou de la régularité et de la sincérité aux lois et règlements en vigueur, il s'agit aussi de déterminer si les objectifs stratégiques de l'entité sont atteints.

1.4.3. Selon le critère géographique :

On peut distinguer selon ce critère deux types d'audit : l'audit externe et l'audit interne

- **L'audit externe :**

L'audit externe est connu sous l'appellation « audit comptable et financier ». Il est exercé par des auditeurs indépendants de l'entité à auditer. La mission du contrôleur externe est de vérifier et d'exprimer une opinion sur les comptes. Il s'assure que ces dernières traduisent bien les opérations réalisées dans leur intégralité et qu'ils sont conformes au référentiel comptable utilisé.

- **L'audit interne :**

L'audit interne tel qu'il est organisé et pratiqué aujourd'hui, résulte de besoin de maitrise des directions générales, confrontées à la taille de leur entreprise, à l'augmentation du volume d'informations, à la pression de l'environnement, enfin à des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et situés dans un grand nombre de pays.[1]

[1] BERTIN; (E): **Op.cit**; P.17.

L'audit interne est une activité indépendante et objective, il couvre l'ensemble des actions de l'organisme.

D'ailleurs, cette fonction contribue à la création de la valeur ajoutée pour la firme en apportant des recommandations et des conseils pour qu'on puisse s'assurer la maitrise des opérations et dresser les pistes d'améliorations.

Cet outil permet de fournir aux membres de la direction dans l'exercice de leurs responsabilités des informations, des analyses, des appréciations et des recommandations pertinentes concernant les activités examinées.[1]

Tableau N°02 : l'audit interne et l'audit externe

Audit interne	Audit externe
• Le mandat s'y rapportant est consenti par la direction générale, pour les responsables de l'entreprise ; • L'objectif est orienté vers la maitrise des activités de l'entreprise et à l'appréciation du processus de contrôle interne et management des risques ; • Le champ d'application couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise ; • Les conclusions sont des constatations approfondies dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y'a lieu de mener.	• Le mandat s'y rapportant est consenti par l'assemblée générale, pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés ; • L'objectif est orienté vers la certification de l'exactitude, de la régularité et sincérité des états financiers de l'entreprise ; • Le champ d'application couvre les éléments ayant un impact sur les états financiers ; • Les conclusions sont des constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre).

Source : BOURROUILH (O) ; SCHICK (P) et VERA (J) : **Audit interne et référentiels de risques** ; éditions DUNOD ; Paris ; 2010 ; p.34.

[1]NOURINE ; (F) : **La fonction d'audit interne dans le recouvrement des créances bancaires ;** mémoire de magister en droit bancaire et financier ; faculté de droit ; université d'Oran ; 2014 ; p.2

1.5. Les normes d'audit :

L'audit est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.[1]

On distingue trois (03) types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les normes de qualifications (serie100) indiquent les caractéristiques qui doivent présenter les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement (série 200) décrivant la nature des activités d'audit interne. Les normes de mise en œuvre (série 100 ou 200) consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques. Ils concernent les activités d'assurance et les activités de conseil.[2]

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les Normes témoigne du respect des dispositions obligatoires. Les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à la fonction d'audit interne. L'ensemble des auditeurs internes doivent se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la conformité globale de l'audit interne avec les Normes et d'en rendre compte. Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou la fonction d'audit interne de se conformer à certaines dispositions des Normes, il est nécessaire de respecter toutes les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée. La revue et la mise à jour des Normes est un processus continu. L'IIASB mène une consultation publique internationale et des discussions avant de publier les Normes.

[1] www.ifaci.com

[2] ZIANI ; (A) : **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise** ; thèse de doctorat en sciences économiques ; faculté des sciences économique et de gestion ; université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen ; 2014 ; p.17.

1.6. L'objet des normes d'audit :

Les Normes ont pour objet :

1. de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ; et d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

1.7. Le champ d'application de l'audit :

On peut définir quatre natures d'audit[1] :

1.7.1. Audit de conformité :

Un Audit de conformité est une démarche par laquelle, un Auditeur vérifie le respect des exigences qui s'appliquent au système ou au processus audité sur la base d'un référentiel qui se définira comme un ensemble de prescription s'imposant à une organisation ou retenue par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être. Les références de l'audit doivent être exprimées en termes d'exigences qualitatives et quantitatives à respecter permettant de constituer des points de comparaison et d'orienter l'action d'une manière efficace. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

1.7.2. Audit d'efficacité :

Le rôle de l'auditeur n'est plus seulement de s'assurer de la bonne application des règles, mais également de leur qualité, et celle-ci quant aux connaissances, aux techniques, aux comportements et à la communication. Lorsqu'on parle d'audit d'efficacité, on va au plus simple englobant à la fois les notions d'efficacité et d'efficience.

[1]REKOUCHE ; (M) : **étude d'une démarche d'audit** ; mémoire de master en sciences économiques ; EHEC ; Alger ; 2015 ; p.28.

C'est pourquoi, il serait plus cohérent de parler d'audit de performance, mais le vocable « audit d'efficacité » est maintenant entré dans la pratique et le langage.

Il est toutefois utile de le décomposer en rappelant le sens des deux termes :

- L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés.
- L'efficience, dont le critère est d'assurer une gestion optimale des ressources. Autrement dit, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1.7.3. Audit de management :

Il ne s'agit pas d'auditer la direction comme certains le pensent, mais d'observer ses choix et décisions, mesurer leurs effets et relever les risques associés. L'auditeur va donc s'assurer de la cohérence des politiques mises en œuvre et de leur convergence avec les objectifs et stratégies de l'entreprise.

1.7.4. Audit de stratégie :

Il est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Dans l'appréciation de la performance, son rôle est de s'assurer que la norme de performance assignée est connue et réalisable. En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- D'objectifs de performance ;
- De moyens suffisants pour les atteindre ;
- D'un système d'information pour les mesurer.

1.8. La charte d'audit :

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. Elle permet de définir le périmètre de l'audit interne ainsi que son positionnement dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; d'autoriser l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil. La charte d'audit interne est établie conformément à la Norme 1000 du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne.

1.9. Comment instaurer une fonction d'audit dans l'entreprise ?

L'instauration de la fonction d'audit dans une entreprise passe par quatre éléments:

- La rédaction et la diffusion d'une charte d'audit dont le contenu est précisé par l'IIA
- L'investiture par la plus haute instance dirigeante de l'entreprise: direction générale ou Comité d'audit. L'auditeur interne est un mandataire qui agit sur ordre. Son mandant doit être assez puissant pour faire entendre les conclusions de l'AI et traduire ses recommandations en actions. L'IIA fait de l'indépendance de l'auditeur interne et partant de son rattachement un principe fondamental qui conditionne son objectivité et la qualité de ses prestations. L'IIA est allé très loin. Pour sauvegarder l'indépendance de l'auditeur interne contre une éventuelle complicité avec la direction générale, il recommande la création du Comité d'Audit, auquel sera rattachée la fonction d'AI. L'IIA écarte toute forme de rattachement aux directions opérationnelles (financière ou informatique) même s'il s'agit d'audit restreint: audit comptable et financier ou audit informatique.
- Le concept de "corporate governance" récemment créé donne une plus forte impulsion à l'audit. Celui-ci est appelé à jouer un rôle déterminant dans la recherche de l'équilibre des pouvoirs entre les propriétaires de l'entreprise et les gestionnaires. - L'extension du champ d'intervention de l'audit à l'ensemble des processus, systèmes, fonctions, opérations, comportements opérés au sein de l'entreprise. L'approche financière et comptable ne peut appréhender à elle seule la complexité de l'entreprise moderne. Les approches transversales et fonctionnelles ont permis de développer l'audit opérationnel et de pénétrer les domaines jusque-là fermés à l'audit (l'industrie, les services, les projets, etc...). Cette évolution du concept et de la pratique de l'AI a permis de répondre à des objectifs de contrôle interne jusque-là ignorés. On passe de l'audit de régularité des informations à l'audit d'efficacité des organisations puis à l'audit de direction et de cohérence de la stratégie. Cette universalité d'approche, qui constitue un des principes fondamentaux de l'IIA, sort l'AI de son enceinte primitive comptable pour en faire un outil au service de toute l'entreprise.
- L'élargissement du rôle de l'auditeur interne au conseil. L'auditeur interne n'est plus ce contrôleur, chasseur de têtes, à la recherche de la malversation et de la fraude, mais aussi et beaucoup plus un conseiller écouté par la direction générale et par les directions opérationnelles. La qualité et la pertinence de ses recommandations en font un acteur du changement et un agent de la qualité.

Section 02 : L'analyse de l'audit interne

L'audit interne est l'une des activités les bien connues au sein des entreprises, et qui démontre son rôle primordial comme outil managérial indispensable permettant la meilleure prise de décision, la bonne définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que la bonne maitrise des risques susceptibles de perturber le fonctionnement de l'organisation afin de s'assurer l'atteinte des objectifs.

Cette fonction s'attache plutôt à la façon dont fonctionne la direction comptable (en terme d'organisation, de méthode de travail, de formation de personnel…) en relation avec les procédures et les lois.

2.1. Définition de l'audit interne :

L'IFACI propose pour expliquer la fonction d'audit interne la définition suivante : « *c'est une activité, une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur. 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 son efficacité* ».[1] L'audit Interne intervient par chantiers visant chacun un morceau de l'entreprise : une unité, un processus, une fonction. Et parfois avec une forte spécialisation : audit comptable et financier, juridique et fiscal, social, informatique, d'environnement... ou avec des qualificatifs peu clairs : opérationnel, organisationnel, thématique, stratégique.

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.[2]

[1] ZIANI ; (A) : **Op.cit** ; p.17.

[2] LEMANT ; (O) : **L'audit interne** ; éditions E-THEQUE ; ND ; 2003 ; p.18.

2.2. Les objectifs de l'audit interne :

Selon Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs[1] :

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle.
- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés.
- Porter un jugement sur la qualité de gestion.
- Améliorer les performances, de l'entité auditée.

2.3. Les rôles :

A travers sa définition et ses objectifs, nous pouvons retenir trois rôles fondamentaux [2] :

1. L'assurance :

SOW précise que l'AI s'oriente vers une assurance sur le degré de maitrise des risques, ce qui va au-delà de l'évaluation d'une conformité à des critères préétablis. Pour jouer ce rôle, il étudie les composantes des opérations de la banque pour situer le concert avec les responsables opérationnels, l'ensemble des risques inhérents liés audits opérations. Dans le cas contraire, il fait des propositions pour une meilleure couverture des risques. Il étudie le niveau des risques résiduels et procède à une veille en adaptant les mesures de contrôle suite aux changements de l'environnement interne et externe. Il rend compte aux dirigeants des stratégies de contrôle en place et des efforts complémentaires à faire pour que les objectifs de l'organisation soient atteints. Mais il faut noter que l'AI ne peut que donner une assurance raisonnable quant à la maitrise des risques.

2. Le conseil :

L'auditeur interne assiste les responsables opérationnels dans la réalisation de leurs activités. Bien que n'étant pas impliqué directement dans le feu de l'action managériale, il donne ses avis sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre convenablement les objectifs. A cet effet, il s'agit pour l'auditeur interne d'apporter ses compétences et d'aider à la résolution des problèmes.

---

[1]MIKOL ;(A) : **Forme d'audit : L'audit interne ; encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit** : **Op.cit** ; P.735.

[2]SYLLI ; (M) :**Analyse de la prise en compte du risque dans la gestion de département d'audit interne et de contrôle d'Ecobank Sénégal**, mémoire de fin de formation en audit et contrôle de gestion, institut supérieur de comptabilité, centre africain d'étude supérieures de gestion, 2004,p.p.21-22.

3. La valeur ajoutée :

L'exercice de la fonction d'audit interne au sein de l organisation doit permettre à un moment donné de mesurer les améliorations apportées c'est-à-dire les changements quantitatifs et qualitatifs. En se référant à JEANCOURT-GALIGANANI, la valeur ajoutée c'est de garantir l'intégrité de l'entreprise par le respect des règles, l'exactitude des états, des documents et des rapports. C'est éviter d'essuyer des pertes par la mise en place d'un contrôle inefficace des risques. C'est s'assurer que le comportement de tous est propice à l'intérêt général.

2.4. Le rattachement de l'audit interne dans l'organisation :

La fonction d'audit constitue un élément majeur de la surveillance en continue du contrôle interne, parce qu'elle fournit une évaluation indépendante du caractère adéquat des politiques et procédures établis et du respect de la conformité de ces dernières. A cet effet, l'AI est rattaché au plusieurs organes qui se présentent comme suit[1] :

2.4.1. Le rattachement à la direction générale :

Le rattachement de l'AI à la direction générale est un rattachement hiérarchique ou administratif. Un tel rattachement permet d'éviter toute pression. Cependant, il sous-entend que le service d'AI est le gendarme de la direction. Cette perception occulte le rôle véritable de l'AI dans le management des risques, de production et d'élaboration de l'information financière et non financière.

2.3.2. Le rattachement à une direction opérationnelle :

Ce rattachement consiste à placer le service d'AI sous l'autorité d'une direction opérationnelle. Si ce rattachement a l'avantage de permettre un meilleur suivi du service d'audit interne, il peut nuire à son efficacité car rattaché à une fonction qui peut faire l'objet d'audit.

2.3.3. Le rattachement fonctionnel au comité d'audit :

Dans ce lien fonctionnel, l'audit interne rend compte directement au comité d'audit ou au conseil d'administration. Le rattachement au CA permettrait de réduire l'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires

[1]SANOU ; (M) : **Pratique de l'audit interne dans les organisations au Sénégal** ; mémoire de master en comptabilité et gestion financière ; centre Africain d'études supérieures en gestion ; 2015 ; p.p. 22, 23.

Ce rattachement met à la disposition de conseil d'administration un outil d'identification et d'évaluation des risques. Cette relation fonctionnelle consistera, entre autre, pour le comité d'audit à approuver la charte d'audit interne, l'évaluation des risques, le plan d'audit ainsi que toute évaluation relative à la performance du responsable d'AI.

2.5. Le comité d'audit :

Afin d'aider le conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance à l'égard, l'organisation constitue une équipe qui s'appelle le comité d'audit.

2.5.1. Définition :

Le comité est une émanation du conseil, nommé par ce dernier, il se compose au minimum de trois membres dont 2 à 3 sont des administrateurs indépendants de la société. Parmi ces derniers, le conseil choisit le président du comité. Un membre du comité d'audit doit disposer d'une expertise financière avérée. Le rôle du comité d'audit de la Société consiste à aider le conseil d'administration de la Société à surveiller et à superviser les contrôles internes de la Société, l'indépendance, les compétences et le rendement de l'auditeur externe, le rendement de l'auditeur interne, la gestion du risque et le respect par la Société des exigences applicables prévues par les lois et règlements.

2.5.2. Les réunions du comité :

Quatre réunions au minimum sont organisées chaque année, dans lesquels le comité doit s'entretenir avec les auditeurs internes et externes en l'absence des membres de la direction. Seuls les membres du comité d'audit sont autorisés à assister aux réunions du comité. Toute autre personne peut assister aux réunions sur invitation du comité uniquement.

2.5.3. Les pouvoirs :

Le conseil autorise le comité à :

- Examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses attributions
- Recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, et se faire tous les documents qu'il estime utile.
- Obtenir des conseils auprès d'experts indépendants de la société, et s'assurer de la présence d'intervenant disposant de l'expérience et de l'expertise appropriée, s'il l'estime nécessaire.

2.5.4. Les missions :

Les missions du comité comprennent notamment :

a) La gestion des risques et contrôle interne :

- Apprécier l'efficacité des systèmes mis en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers.
- Surveiller le bon fonctionnement du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.
- Examiner les rapports de la direction et les rapports des auditeurs internes sur l'efficacité des systèmes de contrôle et de gestion des risques.
- Vérifier les déclarations relatives au contrôle interne de la société et au système de gestion des risques figurant dans le rapport annuel.

b) L'audit interne :

- Apprécier si la fonction d'audit interne est nécessaire lorsqu'elle n'existe pas
- Examiner le programme d'audit interne
- S'assurer que l'AI dispose des ressources adéquates
- S'assurer que le rattachement hiérarchique de l'audit interne ne nuit pas à son indépendance
- Recevoir des rapports réguliers concernant les résultats des travaux des auditeurs internes
- Examiner et contrôler la prise en compte par la direction des conclusions et des recommandations des auditeurs internes.
- Contrôler et évaluer l'efficacité de l'audit interne

c) L'audit externe :

- S'assurer de la qualité des relations entretenues par la société avec des auditeurs externes
- Emettre des recommandations concernant la nomination et le renouvellement des auditeurs externes
- Examiner les lettres de mission et les honoraires qui seront alloués aux AE
- Evaluer chaque année les compétences, l'expertise et les ressources, ainsi que l'efficacité et le degré d'indépendance des AE
- Discuter avec les AE, avant le début de l'audit de la nature et de l'étendue des travaux réalisés.
- Evaluer, à l'issue du cycle d'audit, l'efficacité du processus

2.6. La boite à outil de l'auditeur:

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à sa disposition. La bonne utilisation de ses outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité. On distingue :

a) L'entretien d'audit :

L'interview est une technique de recueil d'information qui aide à l'explication et le commentaire du sujet à auditer. Il permet de comprendre en profondeur certains éléments ne pouvant être divulgués par un questionnaire. La réussite d'une interview dépend beaucoup plus de la qualité de communication de l'auditeur. Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire et celui pour lequel un débutant n'est souvent pas préparé. C'est pourquoi la préparation est importante.

b) La feuille de réévaluation et d'analyse de problème (FRAP) [1]:

Il s'agit d'un document normalisé, qui conduit le raisonnement de l'auditeur à seule fin de l'amener à formuler une recommandation, c'est un moyen d'analyse simple et clair, d'une efficacité redoutable.

La FRAP tient son fondement de la norme 2320 selon laquelle « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et des évaluations appropriées.

La FRAP est un Papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque révélation. Elle permet :

- ✓ D'organiser le travail ;
- ✓ De favoriser la communication avec les acteurs des processus audits ;
- ✓ De professionnaliser la matérialisation des constats (forme homogène, contenu harmonisé) ;
- ✓ De professionnaliser la matérialisation des constats (forme homogène, contenu harmonisé) ;
- ✓ Accélérer et harmoniser la production des rapports ;
- ✓ faciliter la validation.

[1]NAGO ;(D) : **évaluation de la performance du service d'audit interne d'une banque** ; mémoire de fin d'étude ; centre africain d'études supérieures en gestion ; 2009 ; p.55

c) l'échantillonnage :

Il s'agit de prélever un échantillon d'une manière aléatoire dans une population de référence, cet outil permet d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon

d) L'observation physique[1] :

L'auditeur est amené à se déplacer sur le terrain des opérations et constater la réalité de leur fonctionnement. Cette observation peut porter sur plusieurs sujets :

- Les biens (stocks, équipements….).
- Les comportements (respect des valeurs et règles internes,…).
- Les processus (achats, ventes,….).
- Les documents (manuels de procédures, organigramme,….).

Ces observations peuvent être effectuées de deux façons :

- ✓ L'observation directe : elle permet un constat immédiat du phénomène, c'est cette observation qui va générer la FRAP.
- ✓ L'observation indirecte : elle fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur.

e) Le questionnaire :

Dans certains cas l'auditeur utilise des questionnaires. Cet outil d'audit interne a pour vocation d'aider ces gestionnaires à mieux identifier les objectifs de l'entreprise, à hiérarchiser ses priorités, à adapter ses méthodes de travail ou à adopter des critères d'évaluation constructifs, de manière à répondre aux nouveaux défis auxquels elle sera confrontée.

Quelque soit le type de questionnaire utilisé, l'auditeur doit adapter l'outil à l'entreprise, au secteur et de garder le recul nécessaire.

Le questionnaire doit guider l'entretien et surtout ne pas emprisonner l'auditeur et son interlocuteur.

[1]LAKHLEF ; (H) : **Audit du cycle trésorerie au niveau de la société nationale d'assurance** ; mémoire de master en sciences commerciales ; EHEC ; juin 2014 ; p.85

f) La narration :

L'avantage du narration est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs). Toutefois, il est généralement difficile à exploiter du fait du manque de rigueur. Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Il est donc souvent plus judicieux d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

Il existe deux sortes de narration, celle faite par l'audité, et l'autre par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est celle qui apporte plus de renseignements ; par contre celle faite par l'auditeur n'est que la mise en ordre des idées et des connaissances.[1]

g) Les diagrammes de circulation des flux [2] :

Ce diagramme constitue une technique de description des procédures permettant la représentation de la circulation des documents entre les différents centres de responsabilité. Ce sont des graphiques décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus la nature des taches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés. Les outils utilisés sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus. Il permet de :

- ✓ Visualiser de manière globale le cheminement des informations facilitant ainsi l'analyse du processus étudié.
- ✓ Vue complète de l'enchainement des opérations.
- ✓ Vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs du contrôle interne.
- ✓ En dégager les forces et les faiblesses.

[1]NAGO; (D): **Op.cit**; p.54

[2]REKOUCHE; (M): **Op.cit**; p.53

h) Les grilles de séparation des tâches :

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

Tableau N°3 : la grille de séparation des taches

	Nature	Resp. Courrier	Resp. Achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réalisé
Fonctions		A	B	C	D	E	
Réception	O	×					
Transcription	O						×
Rappro Fact/BC	C		×				
Rappro Fact/BR	C		×				
Vérification facture	C		×				
Comptabilisation	E			×			
Ordonnancement	A				×		
Etablissement du chèque	F			×			
Signature du chèque	A					×	
Envoi du chèque	O			×			

Source : https://www.amazon.fr/boite-à-outils-lauditeur (consulté le 11/02/2017 à 11h22)

O : Opérationnelle C : Contrôle E : Enregistrement A : Autorisation F : Financière

i) Les organigrammes fonctionnels [1] :

L'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur pour mieux comprendre le fonctionnement. Il est établi à partir des informations recueillies par l'observation, la narration, interview,…. A la différence de l'organigramme hiérarchique de l'organigramme fonctionnel, ce dernier dispose de cases dans lesquelles on met des verbes désignant des fonctions. L'organigramme fonctionnel permet une première approche du problème de la séparation des taches, mais pour conduire une analyse plus fine sur ce sujet, on doit alors le joindre à un autre outil qui est la grille d'analyse des taches.

j) Confirmation des tiers :

L'une des techniques d'audit qui a la plus grande force est la confirmation directe des tiers.

Les principaux concernés sont :

- Les fournisseurs
- Les clients
- Les banques
- Les avocats…

Cette méthode constitue parfois le moyen le plus sûr et le plus efficace donnant la possibilité de se faire une opinion sur l'exactitude des informations examinées, elle consiste à recourir aux tiers pour la confirmation de leur solde ou leurs opérations. En cas de non réponse, une relance doit être effectuée, si le tiers ne répond toujours pas, l'auditeur devra recourir à des techniques de substitution (pièces justificatives, examen des contrats,…).[2]

2.7. Audit interne et contrôle de gestion :

L'audit interne est une activité d'appréciation indépendante, au service de la direction générale. Il étudie la fiabilité des informations financières, la validité des systèmes sur le plan légal, les moyens de protection des actifs et l'utilisation optimale des ressources. D'origine strictement comptable, le contrôle de gestion a les mêmes objectifs que l'audit interne et intervient également au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Alors que l'audit évolue vers le conseil et l'assistance, le contrôle de gestion englobe l'analyse des coûts et le contrôle budgétaire.

[1] REKOUCHE ; (M) : **Op.cit** ; p.53

[2] Ibid, p.51.

L'audit intervient sur le terrain a posteriori pour chercher l'information pertinente. Le contrôle de gestion assure, au moment de la détermination des objectifs, la cohérence des actions grâce à un système d'information. La convergence des deux fonctions va être source de conflit au sein de l'entreprise.

La fonction d'audit a débuté avec la vérification des informations comptables et financières. Actuellement, l'audit interne est un outil de compétitivité, grâce à la mise en place de systèmes cohérents qui assurent la circulation d'une information de qualité et facilitent l'évaluation des gains de productivité.

Section 03 : l'audit en Algérie

A l'échelon de l'économie mondiale, et au cours de ces dernières décennies, il s'est engagé un ensemble de bouleversements économiques, et plus particulièrement dans les pays de tiers monde. Ces changements économiques entrainent de nombreuses contestations, quant à leurs particularités théoriques, politiques et économiques que par l'ampleur de leur mise en application dans de nombreux pays. Au-delà de leurs perspectives, ces reformes semblent faire l'unanimité quant à la nécessité de leurs applications.

L'Algérie face aux impératifs de cette révolution, a mis en œuvre un vaste programme de réformes économiques, dont le but est d'établir un mode de gestion plus efficace capable de rendre l'entreprise plus performante.

3.1. La perspective de l'audit interne en Algérie :

En Algérie, et au fil des années, l'audit interne est toujours considéré comme étant un instrument de contrôle exercé dans le domaine comptable et financier, c'est-à-dire il est lié seulement au niveau de la fonction comptable et financière, D'autre part en 1988, Il est devenu comme une activité obligatoire. En effet, l'article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988 portant sur l'autonomie des entreprises, oblige les Entreprises Publiques Economiques (EPE) de mettre en place des structures internes d'audit afin d'améliorer ses performances. En 1995, Cette obligation est devenue non seulement légale abrogée, mais elle est devenue ensuite une facultative.[1]

[1]ZIANI; (A): **Op.cit**; p.172.

L'audit interne, est donc apparu comme une fonction récente pour les entreprises algériennes puisque ce dernier est distingué depuis longtemps à vérifier les procédures comptables et financières. Il est important de signaler que l'Algérie a fournit beaucoup d'efforts pendant ces dernières années dans le développement de l'audit interne soit par des textes, des lois ou par la création de l'association des auditeurs consultants internes Algériens (AACIA). Elle est en effet considérée comme l'un des premiers pays à avoir imposé cette fonction à travers des textes de lois. Néanmoins, on constate au début que cette fonction n'a pas eu une grande importance surtout dans les petites entreprises.[1]

Selon les normes internationales, le rôle de cette activité est toujours variée d'une entreprise à l'autre c'est-à-dire, que cette variation est définie dans des grandes entreprises appliquant un audit efficace.

En plus, ces textes et lois qui ont été établis pour donner une bonne organisation à la fonction de l'audit interne, étaient insuffisantes pour un audit interne qui vise à contribuer de créer une valeur ajoutée. Il fallait donc donner plus d'importance à la formation d'un personnel.

Selon les normes internationales, le rôle de cette activité est toujours variée d'une entreprise à l'autre c'est-à-dire, que cette variation est définie dans des grandes entreprises appliquant un audit efficace.

En plus, ces textes et lois qui ont été établis pour donner une bonne organisation à la fonction de l'audit interne, étaient insuffisantes pour un audit interne qui vise à contribuer de créer une valeur ajoutée. Il fallait donc donner plus d'importance à la formation d'un personnel.

Aujourd'hui, la fonction de l'audit interne est en train de vivre une croissance rapide, dont plusieurs colloques, séminaires, formations,… etc. ont été organisés pour se sujet. A titre d'exemple, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens en collaboration avec L'IFACI participe au développement de cette fonction par des conseils, et surtout par des formations destinés aux auditeurs internes afin d'obtenir un certificat.[2]

[1]ZIANI; (A): **Op.cit**; p.173.

[2]Ibid, p.177.

3.2. Les normes d'audit algériennes :

Le terme audit a connu une large diffusion durant ces dernières années. Il est devenu un terme courant dans le monde moderne des affaires. L'audit a pour objectif d'effectuer des travaux rigoureux et systématiques afin d'étudier, de vérifier et d'évaluer les différents aspects de l'activité de l'entreprise.

Les normes d'audit encore appelées normes d'exercice professionnel constituent l'ensemble des règles que l'auditeur doit respecter dans l'exercice de ses missions. Ces normes ont pour objet :

- la définition de la démarche d'audit de l'auditeur ;
- l'organisation de ses travaux.

La décision n° 002 du 04 Février 2016 du ministère des finances, donne naissance aux premières Normes Algériennes d'Audit issues du référentiel international d'audit (ISA), élaboré par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC). Il s'agit de la norme NAA210 qui traite les « Accord sur les termes des missions d'audit » et qui fait partie des 8 normes couvrant les « Principes généraux et responsabilités », la norme NAA505 concernant les « Confirmation externes », la norme NAA560 qui a pour objet les « Evènements postérieurs à la clôture » et la norme NAA580 sur les « Déclarations écrites », et qui font partie des 11 normes couvrant les « Eléments probants ». En guise de rappel, il est à souligner qu'il aurait été préférable d'inclure dans ce premier bouquet de normes, l'équivalent de la norme ISA200 qui traite des obligations générales de l'auditeur indépendant lors de la conduite d'un audit d'états financiers et qui fixe les objectifs généraux que poursuit l'auditeur indépendant, et décrit la nature et l'étendue d'un audit destinées à permettre à l'auditeur indépendant d'atteindre ces objectifs. Un véritable saut dans le domaine de l'audit financier en Algérie, notamment pour les commissaires aux comptes, qui à présent, n'avaient pas des normes officielles leurs permettant la bonne conduite de leur mission de certification des comptes.[1]

[1] www.algerie-eco.com (consulté le 30/03/2017 à 12h00)

3.2.1. NAA 210 : Accord sur les termes des missions d'audit :

a) Champ d'application :

Cette norme d'Audit traite des obligations de l'auditeur de convenir avec la direction et, le cas échéant, avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, des termes de la mission d'audit. Ceci implique de s'assurer que certaines conditions préalables à une mission d'audit, qui sont de la responsabilité de la direction.[1]

b) Objectifs de l'auditeur :

L'auditeur aura donc comme objectif d'accepter ou de poursuivre une mission d'audit seulement dans le cas où les conditions discutées entre les deux tiers sont réunis tout en s'assurant qu'il existe une compréhension réciproque entre l'auditeur et la direction de l'entreprise auditée. Il doit s'assurer aussi que les conditions préalables à un audit sont réunies, notamment l'acceptabilité du référentiel comptable appliqué au regard des caractéristiques de l'entité et de l'objectif de ses états financiers.[2]

Au même titre la direction doit reconnaitre, comprendre et assumer ses responsabilités en ce qui concerne l'établissement et la présentation sincère des états financiers tout en opposant aucune limite ni restriction aux vérifications et contrôles à opérer nécessaires à l'accomplissement de la mission.

Dans une même perspective, les termes de la mission d'audit doivent être consignés dans une lettre de mission d'audit contenant l'objectif et l'étendue de l'audit portant sur les états financiers, les responsabilités de l'auditeur, les responsabilités de la direction du référentiel comptable applicable pour l'établissement des états financiers, la base de calcul des honoraires et les modalités de règlement ainsi que le planning et la réalisation de l'audit.

[1] https://fr.linkedin.com (consulté le 30/03/2017 à 12h15)

[2] https://www.cncc.fr/ (consulté le 14/05/2017 à 14h16)

Dans une même perspective, les termes de la mission d'audit doivent être consignés dans une lettre de mission d'audit contenant l'objectif et l'étendue de l'audit portant sur les états financiers, les responsabilités de l'auditeur, les responsabilités de la direction du référentiel comptable applicable pour l'établissement des états financiers, la base de calcul des honoraires et les modalités de règlement ainsi que le planning et la réalisation de l'audit.[1]

c) La lettre de mission d'audit :

La forme et le contenu de la lettre de mission d'audit peuvent varier d'une entité à l'autre. La norme ISA 200 peut servir de base pour élaborer le contenu de la lettre de mission d'audit en ce qui concerne les responsabilités de l'auditeur.

La lettre de mission d'audit peut faire mention, par exemple :

- de la définition de l'étendue de l'audit, avec références aux textes légaux et réglementaires applicables, aux normes ISA et aux prises de position, d'ordre déontologique ou autre, des corps professionnels dont l'auditeur est membre;
- de la forme de toute autre communication des résultats de la mission d'audit;
- de l'exigence que l'auditeur communique les questions clés de l'audit dans son rapport conformément à la norme ISA 701
- du fait que l'auditeur s'attend à recevoir des déclarations écrites de la direction
- de l'engagement de la direction à mettre à la disposition de l'auditeur les projets d'états financiers et toute autre information connexe en temps voulu pour lui permettre d'achever l'audit dans le respect du calendrier proposé;
- de l'engagement de la direction à informer l'auditeur de tout fait susceptible d'avoir une incidence sur les états financiers, dont elle pourrait prendre connaissance entre la date du rapport de l'auditeur et la date de publication des états financiers;
- de la base de calcul des honoraires et des modalités de facturation;

[1] www.algerie-eco.com (consulté le 19/03/2017 à 10h00)

- de ce que la direction est priée d'accuser réception de la lettre de mission d'audit et de donner son accord aux termes et conditions de la mission qui y sont stipulés.

d) Les conditions préalables à une mission d'audit :

Avant chaque mission d'audit, on doit s'assurer que :

- ✓ Le référentiel comptable à appliquer est acceptable
- ✓ La direction reconnait, comprend et assume ses responsabilités dans l'établissement et la présentation des états financiers.
- ✓ La direction considère nécessaire la mise en place d'un système de contrôle interne efficace
- ✓ La direction n'opposera aucune limite aux vérifications et contrôles à opérer

Si les conditions préalables ne sont pas réunies, ou si sur la base des limitations imposées par la direction, l'auditeur anticipe qu'il ne pourra pas exprimer une opinion sur les états financiers, ce dernier doit s'entretenir avec la direction ou le gouvernement d'entreprise et s'il n'y est pas remédié, refuser la mission, sauf si la réglementation ne l'en empêche.

3.2.2. NAA 505 : Confirmations externes :

a) Définition et champ d'application :

La norme « **NNA 505 »** traite la procédure de confirmation externe pour obtenir des éléments probants. Surnommée aussi Circularisassions, elle permet d'obtenir la confirmation externe de l'existence, l'exactitude et l'exhaustivité des dettes fournisseurs, des créances clients, des litiges en cours recensés auprès des avocats, des soldes bancaires, ainsi que la liste des engagements contractés auprès des établissements bancaires.[1]

Si la direction refuse de lui permettre d'envoyer une demande de confirmation, l'auditeur doit s'enquérir des raisons du refus de la direction et chercher à obtenir des éléments probants sur la validité et le caractère raisonnable de ces raisons et mettre en œuvre des procédures d'audit alternatives pour obtenir des éléments probants pertinents et fiables.

[1] www.cn-onec.dz (consulté le 16/04/2017 à 12h30)

[2] https://fr.linkedin.com/ (consulté le 16/04/2017 à 09h45)

b) Quel est le résultat des procédures de confirmation externe ?

En cas de confirmation qui soulève des doutes sur la fiabilité d'une réponse à une demande de confirmation, l'auditeur doit obtenir des éléments probants complémentaires pour dissiper ces doutes. Dans le cas où la réponse à une demande de confirmation n'est pas fiable, il doit en évaluer les incidences sur son évaluation des risques d'anomalies significatives concernés, y compris le risque de fraude, ainsi que sur la nature, le calendrier et l'étendue des autres procédures d'audit.

c) Procédures de confirmation externe :

- ✓ **Déterminer les informations à faire confirmer ou à demander :**
  Immobilisations, stocks, créances, disponibilités, provisions pour risques, dettes fournisseurs, emprunts…etc.
- ✓ **Sélectionner les tiers appropriés à confirmer :**
  Cadastre, clients, banques, avocats, fournisseurs.
- ✓ **De concevoir les demandes de confirmation en s'assurant :**
  - Que les demandes sont bien adressées au bon destinataire
  - Que les demandes précisent que les réponses doivent lui être retournées directement.
- ✓ **De procéder à l'envoi des demandes aux tiers, et d'assurer le suivi de ces demandes.**

d) Les confirmations tacites :

Les confirmations tacites fournissent des éléments moins probants que les confirmations expresses. L'auditeur ne doit les utiliser que si toutes les conditions suivantes sont réunies[1] :

- l'auditeur a évalué que le risque d'anomalies significatives est faible ;
- soldes de comptes ou d'opérations de peu d'importance ;
- un taux de divergences très bas est attendu ;
- l'auditeur n'est pas au courant de situations qui conduiraient les destinataires des demandes de confirmation tacite à ignorer celles-ci.

[1] https://www.cncc.fr (consulté le 28/04/2017 à 17h12)

3.2.3. NAA 560 : Evènements postérieurs à la clôture :

a) Objectifs et champ d'application :

Cette Norme traite des obligations de l'auditeur au regard des événements postérieurs à la clôture dans le cadre d'un audit d'états financiers. Les états financiers peuvent être affectés par certains événements qui surviennent après la date de clôture des comptes. Les objectifs de l'auditeur dans le cadre de cette norme sont de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les événements survenus entre la date des états financiers (date de clôture) et la date de son rapport, nécessitant un ajustement des états financiers.[1]

Tableau N°4 : Les dates concernées par la norme NAA560

Date	Explication
Date des états financiers : (31/12/N)	Date de clôture mentionnée par ces états
Date d'établissement des états financiers : (30/04/N)	Date à laquelle les états financiers ont été établis et les personnes ayant autorité pour les arrêter en ont pris la responsabilité
Date du rapport de l'auditeur : (10/06/N)	date indiquée sur le rapport d'audit portant sur les états financiers.
Date d'approbation des états financiers : (30/06/N)	date à laquelle ces états sont approuvés par l'organe délibérant
Date de publication des états : (31/07/N)	date à laquelle les états financiers audités sont mis à la disposition des tiers, ainsi que le rapport de l'auditeur le cas échéant.

Source : NAA 560 : « **Evènements postérieurs à la clôture »** présentée par Benhamouda Yahia, département management qualité, BATIMETAL, Ain Defla.

[1] https://www.cncc.fr (consulté le 28/04/2017 à 17h12)

b) Les types d'événements :

- Ceux qui contribuent à confirmer des situations qui existaient à la date de clôture: impactent les états financiers
- Ceux qui indiquent des situations apparues après la date de clôture : n'impactent pas les états mais peuvent faire l'objet d'information

c) Le rôle de l'auditeur dans le cadre de cette norme[1] :

- ✓ Recueillir des éléments probants suffisants et appropriés indiquant que les événements survenus entre la date des états financiers et la date de son rapport, nécessitant un ajustement des états financiers, ont fait l'objet d'un traitement
- ✓ traiter de manière appropriée les événements dont il a eu connaissance après la date de son rapport et qui, s'il en avait eu connaissance avant cette date, auraient pu le conduire à amender son rapport.
- ✓ Mettre en œuvre des procédures pour identifier ces événements ainsi que les risques et leur impact sur les états financiers.

Si la direction modifie les états financiers, l'auditeur doit :

- ✓ Soit amender son rapport d'audit avec la double datation.
- ✓ Soit émettre un nouveau rapport d'audit avec mention que les procédures de l'auditeur sur les événements postérieurs à la clôture n'ont porté que sur ceux à l'origine de la modification des états financiers.

Si la direction ne modifie pas les états financiers :

- Si le rapport d'audit n'a pas encore été communiqué à l'entité, il doit modifier son opinion et ensuite transmettre son rapport ;
- Si le rapport d'audit a déjà été communiqué à l'entité, l'auditeur doit aviser l'organe délibérant, de ne pas communiquer les états financiers à des tiers avant que les modifications nécessaires ne soient apportées.

Après la publication des états financiers, l'auditeur n'a aucune obligation de réaliser des procédures d'audit sur ces derniers.

[1] https://lbensalem.blogspot.com (consulté le 11/03/2017 à 08h30)

3.2..4. NAA 580 : Déclarations écrites :

a) Champ d'application :

Cette Norme traite de l'obligation de l'auditeur relative à l'obtention de déclarations écrites de la direction dans un audit des états financiers.

b) Les déclarations écrites en tant qu'éléments probants :

Les déclarations écrites sont les informations nécessaires pour l'auditeur dans le cadre de l'audit des états financiers de l'entité. En conséquence, elles sont considérées comme des éléments probants.

Bien que les déclarations écrites fournissent des éléments probants nécessaires, elles ne fournissent pas en elles-mêmes des éléments probants suffisants et appropriés concernant chacune des questions qu'elle traite.

De plus, le fait que la direction ait fourni des déclarations écrites fiables n'affecte pas la nature ou l'étendu des autres éléments probants que l'auditeur recueille concernant le fait que la direction satisfait ses responsabilités ou concernant des assertions spécifiques.[1]

c) Objectifs de l'auditeur à propos de cette norme :

Les objectifs de l'auditeur dans le cadre de cette norme se résume à :

- ✓ obtenir des déclarations écrites de la direction confirmant que celle-ci considère avoir satisfait à ses responsabilités relatives à l'établissement des états financiers ainsi qu'à l'exhaustivité de l'information fournie à l'auditeur. Les déclarations écrites doivent prendre la forme d'une lettre d'affirmation adressée à l'auditeur, Lorsque la loi ou la réglementation requiert de la direction de faire des attestations publiques écrites rappelant ses responsabilités.
- ✓ Conforter d'autres éléments probants relatifs aux états financiers ou à des assertions spécifiques contenues dans ceux-ci au moyen de déclaration écrites si l'auditeur l'estime nécessaires ou si celles-ci sont requises par d'autre Norme NAA
- ✓ Répondre de manière appropriée aux déclarations écrites fournies par la direction ou à la situation à laquelle la direction ne fournit pas des déclarations demandées par l'auditeur.

[1] www.neo-finance.com/expertisecomptable/ISA580.html (consulté le 08/04/2017 à 21h15)

- ✓ Lorsque l'auditeur a des doutes concernant la compétence, l'intégrité, les valeurs éthiques ou la diligence de la direction, ou encore concernant l'engagement de celle-ci sur ces aspects ou sur leur mise en place, il doit déterminer l'incidence que peuvent avoir de tels doutes sur la fiabilité des déclarations (verbales ou écrites) et sur les éléments probants en général.

La publication de ces premières normes d'audit constitue pour la Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes, de façon particulière, un moment fort dans la vie de la profession, mais aussi une opportunité pour nous amarres aux meilleures des pratiques internationales dans le domaine de l'audit, en raison de leur forte connexion avec les normes internationales d'audit (ISA). Outils essentiels de l'auditeur, ces normes s'appliquent désormais et leur assimilation doit constituer une préoccupation majeure afin de nous y conformer obligatoirement.

3.3. L'audit interne : outil indispensable pour les entreprises algériennes :

La généralisation de l'audit à tous les domaines de la gestion a amené l'IIA à adopter, en juin 1999, une définition qui fait référence, qui tire l'audit interne vers le haut en lui conférant, entre autres, un véritable pouvoir de changement au niveau des pratiques managériales.

Il est clair que l'audit interne n'est plus focalisé sur la seule sphère financière et comptable, mais son domaine d'application s'élargit à travers ses apports gagnants en matière de bonne gouvernance, à élargir son spectre d'interventions à toutes les activités de l'organisation.

Ce nouveau avantage, manifesté par les managers nationaux, s'explique par la globalité de l'audit interne qui est avant tout une fonction normée et les retombées positives (évaluation et pertinence du contrôle interne, maîtrise des risques, valeur ajoutée engrangée) induites par les bonnes pratiques de l'audit interne au niveau des différentes structures de l'entreprise.

L'audit interne a tendance, à s'intégrer comme nouvelle donne dans la sphère gestionnaire des entreprises algériennes. Il prouve sa place comme l'un des outils qui visent l'efficacité managériale.

Le métier d'auditeur interne requiert des qualités humaines particulières ainsi que des compétences professionnelles avérées.

Le métier d'audit interne est un métier ouvert sur la diversité de situations professionnelles, il est structurée dans l'art du déploiement de sa démarche méthodologique, représente une sorte de synthèse des savoirs professionnels à acquérir pour être légitime, être dépositaire d'une autorité reconnue par les clients de l'audit interne.

L'ensemble des changements qui caractérisent les organisations à savoir les innovations techniques, la concurrence effrénée pour de nouvelles parts de marché, la modification des réglementations, les exigences accrues des actionnaires pour un comportement plus responsable des dirigeants…, entrent une évolution remarquable sur la fonction d'audit interne. En référence au contexte algérien, la professionnalisation des auditeurs internes est un enjeu de première importance pour les années à venir.

Aux fins d'être un véritable acteur qui cherche à s'assurer de la pérennité de son entreprise, l'auditeur interne doit vivre l'organisation, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs. Pour ce faire, l'auditeur interne doit se prévaloir, de manière permanente, d'une compétence fondamentale liée à son aptitude individuelle de comportement dans sa démarche relationnelle avec ses différents clients, en vue d'instaurer, de favoriser et de consacrer le dialogue permanent au travers d'une communication directe en tous temps avec ces derniers.

Contrairement à l'image qu'en donne la profession, l'audit interne est un métier de contact et de communication. Son exercice requiert de l'auditeur interne des qualités humaines recherchées et des compétences spécifiques, étant entendu que toute compétence peut s'acquérir ou s'améliorer.

L'audit interne est un métier difficile mais gratifiant qui donne rapidement une connaissance intime des forces et des faiblesses d'une organisation ; c'est un métier formateur, structurant les démarches et permettant une approche des problèmes de façon méthodique et systématique.

Conclusion du chapitre I :

L'audit interne est une sorte de procédures de contrôle à travers lequel on examine et évalue l'efficacité et la pertinence des autres procédures.

C'est pour cela qu'on le considère comme le centre de la structure de contrôle qui favorise la responsabilité de vérifier le contrôle des outils de protection physique des actifs, d'assurer l'intégrité des états financiers, d'encourager le respect des politiques administratives et d'augmenter l'efficacité opérationnelle.

Cette fonction a évolué au cours de la seconde moitié du dernier siècle et a changé son vieux regard d'un outil de détection des erreurs et des écarts à un outil efficace au service de gestion.

La fonction d'audit interne contribue à la conception et le développement du système de contrôle interne, au renforcement de la gestion de l'entreprise ainsi que sa gouvernance, elle participe aussi à la gestion et l'évaluation des risques, à la fourniture des conseils sur ces derniers. A cet effet, il définit les moyens les plus efficaces pour les gérer, et mesure l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles et évalue la performance de l'entreprise afin de l'aider dans le management de ses prochains projets et l'amener d'atteindre la qualité totale, autrement dit résister la concurrence mondiale.

La fonction d'audit interne constitue l'œil de l'entreprise qui assure ses intérêts dont sa présence est devenue indispensable, c'est un moyen par lequel on renforce les relations extérieures.

Cet outil s'intéresse également à la recherche de la qualité de l'information, c'est pour cette raison qu'il est pris comme base sur laquelle on prend nos décisions.

Chapitre II :
Les fondements de la qualité

Chapitre II : Les fondements de la qualité

Introduction du chapitre II :

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise quelle soit au niveau du produit ou de l'organisation engendre de nombreuses modifications au sein de l'entreprise.

Pour ces entités la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité totale.

En effet, l'entreprise, dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples que ce soit de type organisationnelles ou encore techniques.

Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont mises à disposition de l'entreprise telle que le KAIZEN, AMDEC, audit qualité, HACCP…etc.

L'entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou peut-être potentiels des clients. La satisfaction des clients est présentée par le célèbre triangle "délai / qualité / prix". Atteindre ce résultat, est désormais, pas si évident.

Dans la première section, on va expliquer le concept qualité, son évolution, ses enjeux ainsi que son management. On s'intéresse aussi dans cette section au deux autres notions : la normalisation et la certification

Puis dans la deuxième section, on va éclairer la notion de l'amélioration continue y compris sa définition, ses objectifs ses types ainsi que le traitement de non conformités.

Dans une troisième section, on va traiter les outils et les méthodes permettant d'assurer le progrès continu dans chaque type d'organisation et quelques soit sa taille.

Section 01 : le concept qualité

La qualité est une notion relativement ancienne qui a connu un regain d'intérêt à la faveur de l'émergence de l'activité de normalisation au niveau des entreprises, à partir des années 90, dans un contexte marqué par l'évolution des comportements des consommateurs caractérisée par plus d'exigence, ainsi que la concurrence qui devient de plus en plus féroce et fait la qualité un argument compétitif et de différenciation.

Cantonnée, au départ, au seul secteur industriel, elle touche par extension aujourd'hui les services, notamment les services publics et les administrations.

1.1. Définition :

Selon la norme **ISO 8402 :19941**, la qualité est « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère* ***l'aptitude*** *de satisfaire les besoins exprimés et implicites* ».[1]

La norme **ISO 9000 : 2000** définit la qualité comme étant : « ***l'aptitude*** *d'un ensemble de caractéristiques* ***intrinsèques*** *d'un produit ; d'un système ou d'un processus à satisfaire les* ***exigences*** *des clients et autres parties intéressées* ».[2]

- Aptitude : C'est la capacité de l'entité à satisfaire les besoins des clients.
- Intrinsèque : présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.
- Exigences : elles reflètent mieux l'importance accordée par les entreprises aux clients qui deviennent leur préoccupation principale.

Selon **DEMING** « *la qualité signifie la réalisation de production demandée et le respect des spécifications* ».[3]

On déduit d'après les deux définitions que la qualité est un concept que l'entreprise doit accorder une grande importance afin de satisfaire ses clients et les fidéliser.

---

[1] DURET ; (D) et PILLET (M) : **Qualité en production : de l'ISO aux outils de la qualité** ; éditions d'organisations ; Paris ; 2000 ; p.19

[2] MOUNIN ; (J) : **la certification qualité dans les services** ; éditions ; AFNOR ; Paris ; 2001 ; p.25.

[3] DEMING ; (W) ; **qualité la révolution du management** ; éditions ECONOMICA ; Paris ; 1998 ; p.168

1.1.1 La qualité pour le client:

La signification de la qualité chez le client résulte de la comparaison entre ce qu'il attend d'un produit à travers ses caractéristiques et ce qu'il perçoit de ce dernier[1] :

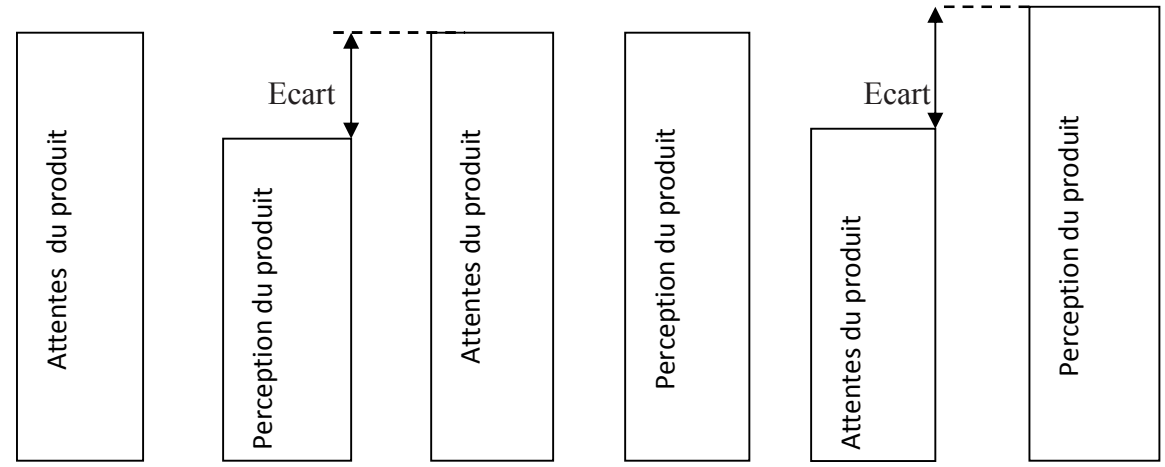
a) La satisfaction client :

Un produit (service) de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) « haut de gamme», présentant de « hautes performances », ayant un prix élevé mais un produit (service) qui satisfait le client. Un produit de qualité n'est plus nécessairement, comme on le pense souvent ou comme on le pensait autrefois, un produit cher. Il est considéré aujourd'hui que ce qui compte avant tout pour le client, c'est sa satisfaction.

b) Une qualité attendue/une qualité perçue :

Plus encore, ce qui importe pour le client, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. Comme l'indique le schéma suivant, si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait (il est agréablement surpris). Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a insatisfaction (il y a déception)

Figure N°2 : La qualité perçue et la qualité attendue



Source: CANARD; (F): **Management de la qualité : Vers un management durable** ; 2éme éditions ; GUALINO ; Paris ; p.21.

[1]Ibid, p.20.

1.1.2. La qualité pour l'entreprise :

Que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est omniprésente au niveau des entreprises. Cette notion de qualité vient du taylorisme, mouvement qui prône la meilleure façon de produire. Les entreprises veulent produire un produit ou un service de qualité et qui réponde à la demande et aux besoins des consommateurs.

Dans une entreprise, la gestion de la qualité concerne aussi bien l'organisation que la production. A cet effet la signification de ce terme pour l'entreprise dépend de[1] :

- **La conformité du produit à des spécifications :**

Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; aussi est-il difficile de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes. La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. De plus, tous les personnels d'une entreprise ne sont pas directement en contact avec les clients et ne sont pas en mesure de percevoir leur satisfaction.

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

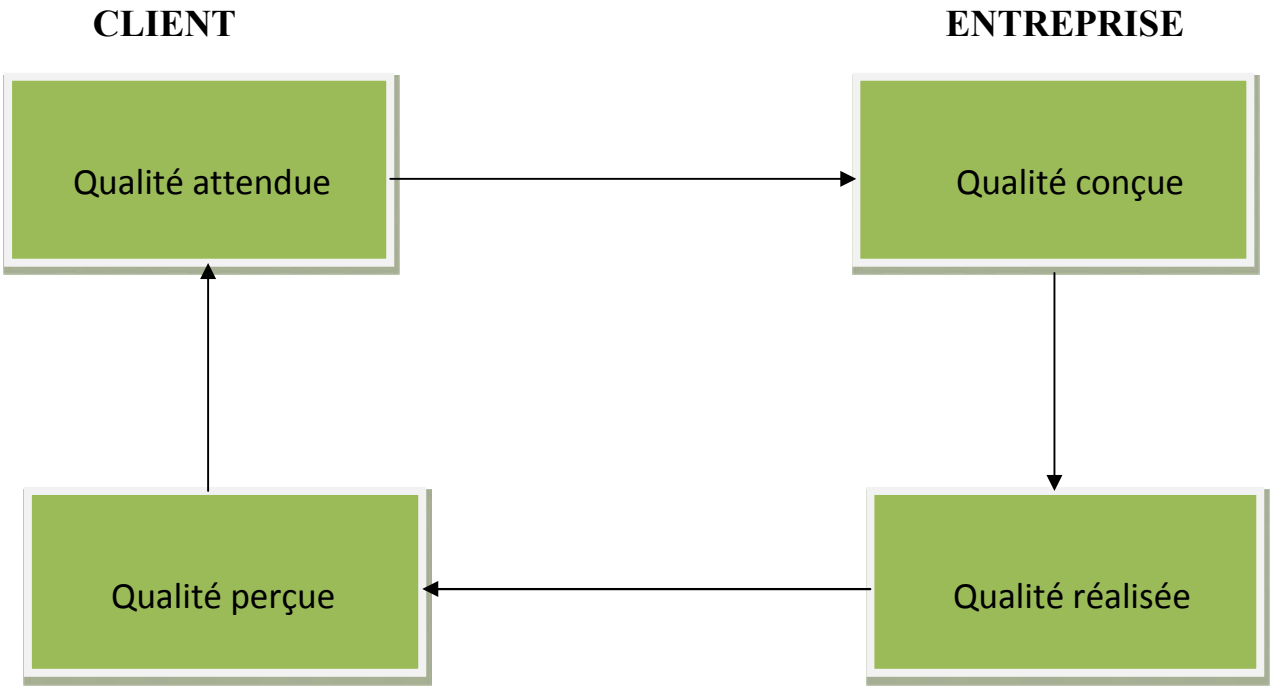
- **La qualité conçue / la qualité réalisée :**

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- ✓ Ce qu'elle conçoit : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondent aux attentes du client transmises par le marketing
- ✓ Ce qu'elle réalise : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception

[1] CANARD; (F): **Op.cit**; p.20.

Figure N°3 : la qualité du produit



Source: CANARD; (F): **Op.cit**; P.21.

A partir de schéma précédent on remarque que la qualité d'un produit dépend de quatre étapes : L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes de client, puis elle réalise un produit conforme à la conception qui est perçu par le client et enfin, le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.

1.2. L'évolution de la qualité :

Dans un marché très concurrentiel, l'intérêt pour la qualité est grandissant. Afin de mieux cerner la qualité, il est intéressant de remonter à son origine. L'évolution du concept de la qualité, depuis sa naissance jusqu'à nos jours, se décline en quatre étapes[1] :

1.2.1. La phase artisanal :(jusqu'au XIXème siècle)

La qualité consiste en la conscience professionnelle, en l'amour du travail bien fait. Elle ne répond pas à un besoin du marché puisque la demande est supérieure à l'offre, la clientèle est limitée et fidèle. Le produit, service réalisé ne correspond pas nécessairement à un besoin du client, mais le choix étant faible, le produit ou le service réussit à se vendre malgré tout.

[1]LAICHAOUI ; (R) : **La contribution de management de la qualité à la maitrise des risques liés aux dispositifs médicaux au sein d'une entreprise ;** mémoire de master en sciences commerciales ; EHEC ; Alger ; 2015 ; p.7.

1.2.2. La phase industrielle : (le début du XXème siècle)

Celle phase a connu une augmentation de la demande, ce qui pousse les industries à produire plus. Elle est caractérisée par une main d'œuvre nombreuse mais peu formée, des machines peu performantes et des coûts de production élevés. La qualité des produits étant définie par un ensemble de grandeurs physiques mesurables, supposées suivre des distributions statistiques, la carte de contrôle fournit, par une procédure une représentation visuelle de l'évolution des paramètres de la distribution, développement de la notion de niveau de qualité acceptable.

1.2.3. L'âge du contrôle : (dés années 60 aux années 80)

Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés. Cette période est caractérisée par la recherche de la maîtrise de la Qualité. La croissance des capacités de production devient supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Une réelle concurrence s'instaure alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production. Les consommateurs deviennent plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais et des prix.

1.2.4. l'amélioration (dés années 80 à aujourd'hui) :

Cette étape exigeait une analyse de marché grâce à l'offre qui excède la demande.
Des dispositions systématiques sont prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique. Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. Les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés d'un service.

- **Du cercle de la qualité au groupe de travail :**

Toute activité humaine peut être entreprise par un individu ou par un groupe d'individus. A mesure que le problème grossit il échappe à la possibilité de résolution par un individu solitaire et nécessite une large communication entre des personnes, entre des divisions, ayant des idées ou des fonctions différentes. Dans l'entreprise, seul, on n'arrive pas à grand-chose, mais rassemblé on arrive à faire preuve de force inattendues.[1]

[1] ISHIHARA ;(K) : **Maitriser la qualité** ; éditions MARE ; Paris ; 1996 ; p.41.

Il existe diverses formations qui sont fondées sur l'organisation du travail dans l'entreprise :

- **Task-force :** groupe organisé tout particulièrement pour résoudre un problème donné de grande importance.
- **Cercle de qualité :** un petit groupe de travailleurs, ayant lieu commun de travail, effectuant volontairement des activités de gestion de la qualité.
- **Action combinée d'une task-force et d'un cercle de qualité.**
- **Deux task-forces réunies pour une action conjuguée**

Tout d'abord au niveau de la durée, le cercle de qualité s'inscrit dans une logique de collaboration permanente, c'est-à-dire que les participants choisissent les problèmes à traiter, recherchent et hiérarchisent les causes et font des propositions et/ou mettent directement en œuvre les solutions proposées puis ils traitent de nouveau un problème dans l'organisation.
La roue de Deming PDCA Cette récurrence est un engagement fort en terme de management car elle habitue les opérationnels au progrès permanent. Le groupe de travail est quand à lui beaucoup plus cyclique. Les thèmes à traiter sont très souvent choisis par la hiérarchie, les participants également désignés du fait de leur compétence sur le thème traité, le nombre de séances limité, et la méthode de résolution à l'initiative de l'animateur. Ainsi, d'une manière générale, de nombreuses entreprises sont passées d'une logique du «cercle de qualité » au « groupe de travail » pour éviter un arrêt brutal. Mais l'état d'esprit était différent. La qualité qui avait le vent en poupe avec le management participatif était moins ambitieuse et démonstrative. La qualité n'était plus réellement sous les projecteurs à la fin des années 1980. Le point culminant avait été atteint. Le déclin était annoncé, les cercles de qualité disparaissaient progressivement dans les organisations.[1]

1.3. Les enjeux de la qualité :

Il existe plusieurs avantages qui incitent l'entreprise à recourir à la qualité ; ces avantages qu'on appelle communément enjeux, se classent dans différents domaines : les enjeux commerciaux, technologiques, culturels, directionnels, organisationnels et économiques. En effet, on remarque que les enjeux sont très diversifiés ; pour cette raison nous allons citer les plus connus et les plus importants d'entre eux, classés en enjeux internes et autres externes de l'entreprise.

[1]VILLALONGA ;(C) : **Un nouveau souffle pour la qualité : Optimiser votre Système de management qualité** ; éditions AFNOR ; 2013 ; p.18.

1.3.1. Les enjeux internes :

- Développer un esprit qualité au sein de l'entreprise qui permet l'implication et la responsabilisation du personnel en développant un esprit qualité à l'intérieur de l'organisation
- Eliminer l'inutile et réduire les couts des non-conformités
- Fournir des produits conformes à des exigences spécifiques
- Maitriser tous les processus présents dans l'entreprise avec efficacité
- Encourager l'Innovation et la créativité pour atteindre les objectifs

1.3.2. Les enjeux externes :

- Améliorer l'image de l'entreprise et se démarquer des concurrents
- Elargir ses parts de marché ou acquérir de nouveaux
- Fidéliser la clientèle
- Inspirer confiance aux actionnaires
- Faciliter l'accès et le déroulement des négociations de l'entreprise avec ses partenaires et collaborateurs
- Garantir une satisfaction optimale en matière de qualité de service
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

1.4. Les niveaux de la qualité :

La qualité peut être déclinée en trois types :

➢ La qualité externe :

Elle a comme objectif d'accroitre la part du marché et de diversifier ses offres afin de satisfaire les clients et les fidéliser.

➢ La qualité interne :

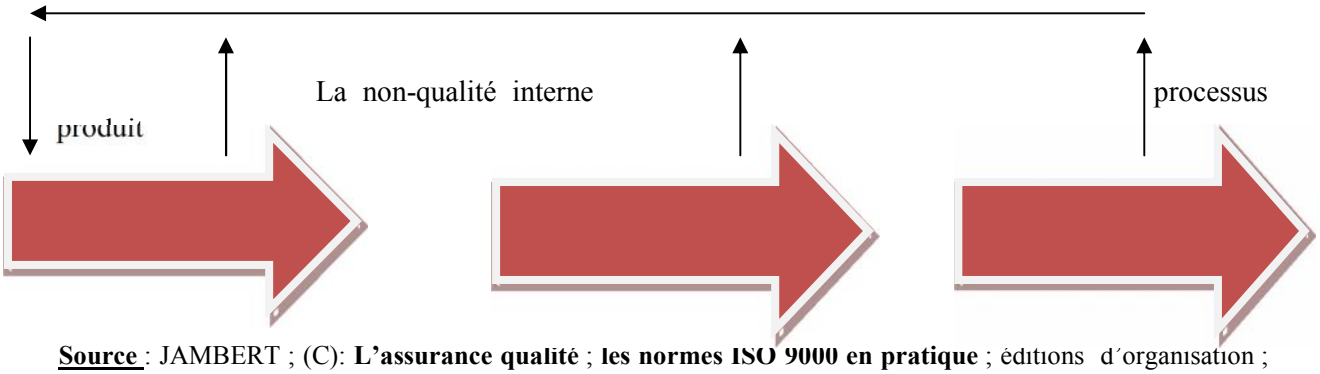
Amélioration du fonctionnement d'une entreprise. Déployer des moyens permettant d'optimiser l'organisation, de repérer et de corriger les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de premier rang sont le personnel et la direction de l'entreprise mais ces dispositifs ont également des retombées sur la qualité externe.[1]

[1]KLOUCHE ;(M) : **Contribution de l'audit qualité interne à l'amélioration du SMQ ;** mémoire de master en sciences économiques ; EHEC ; Alger ; 2015 ; p.9.

➢ La non-qualité :

A l'entreprise, une confusion commise en triant ou en complétant un lot où manquaient des pièces, ou encore une omission de marquage, peuvent provoquer, après l'expédition, des ennuis inimaginables chez les utilisateurs de nos produits.. A mesure que les produits fabriqués se diversifient et que leur quantité augmente, et surtout lorsqu'une opération mécanisée et une opération manuelle coexistent dans le processus de fabrication, ces erreurs risquent de se produire plus facilement. Il est très important pour le producteur de rester conscient que chacun de ses produits doit satisfaire le client par sa qualité, sa fiabilité. C'est en supprimant les conditions favorisant l'erreur que l'on travaille de façon constructive. Sans pour autant renoncer à résoudre les erreurs parce qu'elles sont inhérentes à l'homme, puisque nous sommes dotés de l'intelligence humaine, il nous faut trouver des astuces pour éviter d'en commettre.[1]

Figure N° 4 : La non-qualité



Source : JAMBERT ; (C): **L'assurance qualité** ; **les normes ISO 9000 en pratique** ; éditions d'organisation ; paris ; 1997 ; P.12.

La non-qualité signifie que l'on n'a pas été capable de réaliser du 1er coup des produits conformes aux exigences du client. Le fait d'évoquer les mots non-qualité fait ressortir que l'on a peut-être manqué de rigueur, de connaissance, de communication, de motivation, d'organisation,…

1.5. Le management de la qualité :

1.5.1. Le système management de la qualité :

a. Définition :

Un Système de Management de la Qualité, SMQ, est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation.[2]

[1] ISHIHARA; (K):**Op.cit;** p.71.

[2] www.ifaci.com

On trouve en premier lieu, l'obligation de mettre en place un système management qualité, premier pas vers une conformité aux exigences de ISO 9001 ; L'ISO 9000 précise : « *Le Système management de la qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». Ainsi, il ne s'agit pas de démarrer une démarche de MQ en vue de satisfaire les clients, il est tout aussi d'engager cette démarche en vue d'assurer la pérennité et le développement de l'organisation. C'est par la mise en œuvre du SMQ que l'on parvient à décliner la politique générale au niveau du terrain, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. Le SMQ n'est pas un modèle standard s'appliquant à toute organisation. D'ailleurs, le SMQ implique un système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Ceci dit, la politique générale d'une organisation lui est très personnelle, sa politique qualité l'est autant. Alors, chaque SMQ est un système spécifique adapté aux besoins de l'organisation.

b. Les étapes d'implantation d'un SMQ :

*** Phase 1 : Planification**

- Définition des buts et des objectifs
- Etablissement des ressources : mettre sur pied un comité de planification, nommer le directeur, retenir les services d'un conseiller chevronné
- Elaboration d'un plan du travail : dresser le calendrier des activités et déterminer les ressources nécessaires
- Formation : organiser une formation de base en normalisation ISO pour tout le personnel ainsi qu'une formation pour les employés qui implantent ou qui auditent le système.

***Phase 2 : Implantation de SMQ**

- ✓ Identifier les processus mis en œuvre par l'organisme
- ✓ Rédiger de la documentation décrivant le mode d'application du SMQ et des procédures définissant la mise en application de la politique
- ✓ Audits : effectuer la revue du manuel du SMQ à l'aide de l'AI.
- ✓ Revue du système: pour déterminer l'efficacité de l'implantation, des auditeurs internes passent en revue les procédures décrites dans le manuel et adaptent la documentation de manière à ce qu'elle corresponde aux procédures approuvées
- ✓ Choix du registre qui a pour mandat de vérifier la conformité du SMQ aux normes 9001 : 2000

***Phase 3 : certification**

- Pré audit effectué par le registre avant la certification afin d'apporter les dernières corrections et de faciliter la certification
- Audit de certification : le registraire vérifie l'implantation du système à la lumière des normes ISO et des exigences de l'entreprise
- Certificat d'enregistrement : l'organisme reçoit un certificat valide pour 3 ans.
- Suivi : l'organisme définit les étapes requises pour conserver sa certification, à travers l'amélioration continue du SMQ

1.5.2. Les principes de management de la qualité :

Afin de répondre aux normes sur le management de la qualité, les entreprises doivent se concentrer sur 7 axes :

A. L'écoute client :

Le client devient la nouvelle star des systèmes qualité. La qualité est désormais dédiée au client, on fait de la qualité pour améliorer la satisfaction des clients. Plus au niveau de l'état d'esprit que sur les exigences en tant que telles qui restent encore relativement embryonnaires dans le référentiel au regard des pratiques déployées dans de nombreuses organisations. L'écoute client est parfois tout simplement le symbole de comportements et de réactions instinctives de collaborateurs qui dépassent le stade du formalisme.[1]

B. Le leadership :

En plus de ne pas investir tous les bénéfices de la société dans les travaux de rénovation de sa garçonnière, on attend de la direction qu'elle:

- Définisse les orientations de l'organisme
- Assure la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs
- Implique le personnel

C. L'implication du personnel :

Le titre de ce principe est réducteur: en plus d'être impliqué**,** le personnel doit être compétent et se sentir valorisé**.** Il est vraiment question de considérer l'individu sous le bleu de travail. Une reconnaissance doit être exprimée, en communicant sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises.

[1]VILLALONGA ;(C) : **Op.cit** ; p.29.

D. L'approche processus :

Au travers de son aspect transversal, cette approche constitue aussi un double facteur de motivation, elle permet de mettre en lumière le rôle et la contribution de chacun à la valeur ajoutée de l'entreprise et donc du client, observe Frédéric Dulieu. Elle donne encore la possibilité d'offrir de nouvelles perspectives d'évolution vers des fonctions de coordinateur ou pilote de processus. L'approche processus permet de plus facilement aborder les différentes activités, leur management, leurs besoins, leurs objectifs,… C'est d'ailleurs naturellement qu'une société s'organise en services, chacun gérant un (voir plusieurs) processus.

E. L'amélioration continue :

L'organisme doit constamment chercher à s'améliorer pour conserver ses niveaux de performance, dans l'idéal pour progresser. L'amélioration s'applique à des principes déjà énoncés: amélioration de la satisfaction client, amélioration des performances des processus. Dans l'ISO9001:2015, réduire les risques, saisir les opportunités ou encore corriger les non conformités sont autant de sources d'amélioration.

F. Prise de décision fondée sur des preuves :

Une bonne décision s'appuie sur l'analyse d'éléments, d'information et de résultats factuels. Ce principe invite donc à la rationalité. En effet, c'est parce que l'on a caractérisé objectivement l'ampleur d'une situation que l'on est en mesure de prendre les bonnes décisions. Répondre à ce principe c'est mettre en place des outils pertinents permettant la surveillance et la mesure des processus.

G. Management des relations avec les parties intéressées :

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 leur impact sur ses performances.

1.5.3. La normalisation :

La normalisation est une idée très ancienne. Dès que les Hommes ont eu une vie sociale il est apparu nécessaire de clarifier et de codifier les relations entre les individus, les échanges entre les groupes sociaux. Avec le temps, pour favoriser le développement des

échanges, de nouvelles conventions ont vu le jour pour harmoniser les mesures de poids, de distance, les signaux routiers, maritimes, etc. Normaliser, les anglo-saxons disent « standardiser », c'est s'accorder sur une procédure, sur une règle, qui sera utilisée par le plus grand nombre. Aujourd'hui l'existence de plus de dix mille normes simplifie notre vie quotidienne pour changer une ampoule ou un joint de robinet, de même au travail pour remplacer le mandrin du tour ou pour acheter un nouveau siège de travail. Encore que… c'est l'absence de normes qui caractérise encore une multitude de produits. Avec le temps la norme est devenu un formidable outil de gestion économique pour les entreprises, que ce soit pour réactiver un marché qui s'essouffle, que ce soit pour obtenir un avantage concurrentiel sur le voisin. Les avantages techniques des normes dans la fabrication ou dans les transports sont indéniables, tant que la standardisation s'est consacrée aux produits. Beaucoup plus contestables sont les résultats de la normalisation dès lors que les employeurs l'ont utilisée pour la recherche de gains de productivité et d'intensité, en l'appliquant aux processus de production, puis dans les activités de service. La normalisation s'est développée sur le concept d'interchangeabilité, et a gagné sa pleine maturité avec l'émergence des systèmes de production complexes et/ou à risques. Son bilan est ici positif. Son utilité est contestée dès lors qu'elle est sortie de son espace pour pénétrer l'univers complexe du travail.[1]

❖ L'ISO :

En 1946, juste après la fin de la seconde guerre mondiale, l'ASA et BSI participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22 autres pays à la création de L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Elle est officiellement créée le 23 février 1947. Les travaux de l'ISO sont réalisés par les experts des secteurs industriels, techniques et économiques qui ont demandé ces normes et qui les appliquent par la suite. A ces experts peuvent s'associer d'autres spécialités comme les représentants d'agences gouvernementales et de laboratoires d'essais. L'ISO, qui est un organisme non gouvernemental de normalisation le plus grand dans le monde, dont son Secrétariat central est situé à Genève propose, à travers sa famille de normes ISO 9000, des méthodes de gestion rationnelle de la qualité sui se basent sur deux grands principes : L'Orientation client et L'Approche processus ; le premier insiste sur l'importance que doivent revêtir les exigences des clients au sein d'un organisme. Le second définit un système de rationalisation d'un organisme en décomposant toutes ses actions comme des processus.[2]

[1] www.IFAC.org (consulté le 15/03/2017 à 12h09)

[2] KLOUCHE ; (M) :**Op.cit** ; p.22.

❖ La famille « ISO 9000 » : un nouveau modèle d'organisation

Plusieurs schémas étaient envisageables pour assurer le relais au management participatif, mais c'est incontestablement la voie de l'assurance qualité avec la parution de la série des normes ISO 9000 qui a séduit très rapidement les entreprises. En effet, après avoir connu une «qualité volontaire » basée sur la participation individuelle et collective, une nouvelle approche de la qualité fondée sur un « modèle d'organisation » défini au travers d'une norme a été une voie de développement appropriée qui possédait de nombreux avantages. Tout d'abord, cette norme donnait un cadre relativement précis au projet, contrairement à la période précédente où le développement était beaucoup plus libre et plus vaste. Les entreprises avaient enfin un moyen pour faire reconnaître leur « qualité » : un diplôme attestant de la maîtrise des activités et permettant de donner confiance aux clients.[1]

La série des normes **ISO 9000** est composée de quatre normes, dont le titre général est : « **Le système de management de la qualité** ».

- **ISO 9000 : "Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire" :**

Fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les normes de la famille ISO 9000. Cette norme présente les bases essentielles à une bonne compréhension des éléments fondamentaux du management de la qualité décrits dans ces normes ISO. Elle présente aux utilisateurs les sept principes du management de la qualité, ainsi que l'approche processus à suivre pour parvenir à l'amélioration continue.

- **ISO 9001 : "Systèmes de management de la qualité - Exigences" :**

Pour aller plus loin que la simple gestion d'actions d'amélioration et s'assurer de progresser dans la durée, rien de tel que de s'appuyer sur les meilleures pratiques professionnelles inscrites dans la norme leader dans le monde l'ISO 9001. Cette norme ne vous impose pas telle ou telle façon de faire, elle vous demande de dire vous même ce que vous allez faire pour mettre en œuvre vos exigences d'amélioration. Si vous souhaitez faire vérifier que ce que vous faites est conforme à ce que vous avez défini et communiquer auprès de vos partenaires sur votre engagement qualité alors, vous pouvez demander à être certifié.[2]

[1] VILLALONGA ;(C) :**Op.cit** ; p.18.

[2] https://www.iso.org/fr/standard/62085.html (consulté le 17/05/2017 à 12h48)

- **ISO 9001 version 2008 :**

Décrit une approche par processus axée sur les résultats pour gérer un organisme. Elle spécifie les exigences relatives au système de management de l'entreprise, et démontre l'aptitude d'un organisme à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients. Elle augmente la satisfaction des clients, pour considérer les processus en termes de valeur ajoutée et mesurer la performance et l'efficacité des processus, ainsi que améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives. Cette norme exige que l'organisme identifie les processus nécessaires au système de gestion et leur application à tous les niveaux et déterminer la séquence et l'interaction de ces processus. L'organisme doit aussi mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.[1]

- **ISO 9001 version 2015 :**

Dans sa version 2015, l'ISO 9001, norme de management la plus utilisée au monde, intègre des évolutions majeures par rapport aux versions précédentes. Sans pour autant créer de rupture, afin d'aider les dirigeants à mieux maîtriser leur marché et leur permettre de gagner en performance. L'ISO 9001 version 2015 incite notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux servir la stratégie de l'organisation et à maîtriser l'intégralité de la chaîne permettant de créer de la valeur pour les clients. Les certificats ISO 9001:2008 seront valides jusqu'en septembre 2018.[2]

La norme ISO 9004 : « Gestion des performances durables d'un organisme » :

Fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue des performances d'ensemble d'un organisme ou d'une entreprise, de son efficience et de son efficacité, en se fondant sur une approche processus. La norme est axée sur la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.[3]

[1] https://www.manager-go.com (consulté le 19/03/2017 à 21h44)

[2] www.afnor.org (consulté le 20/03/2017 à 22h00)

[3] https://www.iso.org/fr/news/2009/11/Ref1263.html (consulté le 18/03/2017 à 14h20)

- **ISO 19011 : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management »**

L'ISO 19011:2011 fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit, y compris le ou la responsable du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.[1]

1.5.4. La certification :

a) Définition :

Une certification est une procédure par laquelle un organisme agréé et extérieur à une entreprise garantit que un produit, un service, un système d'organisation ou un processus répond aux exigences d'une norme. Les demandes de certification ou de normalisation, auprès d'organismes agréés, sont faites par les entreprises qui souhaitent avoir un atout supplémentaire face à la concurrence et mettre ses clients en confiance.

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

La certification vise à reconnaitre que l'organisme postulant fait fonctionner son système de management conformément à une norme internationale.[3] Elle comporte : le nom de l'organisme certifié, l'organisme certificateur, la norme qualité de référence, le domaine d'application, la date de délivrance de la certification ainsi que la période de validité (trois ans). Elle atteste que la qualité et les performances de produits ou de services ont été validées par le biais d'un organisme indépendant et accrédité. Les critères de certification sont définis dans un référentiel reconnu et accepté par toutes les parties concernées : entreprises, utilisateurs, consommateurs, experts et administrations. La certification répond avant tout à une démarche collective de qualité des secteurs professionnels et à la volonté d'apporter la preuve de cette qualité. Cette démarche se concrétise par une procédure attestant en toute objectivité, de la conformité d'un objet (service, personne, processus, produit) à un ensemble d'exigences fixées.

---

[1] https://www.iso.org/fr/standard/50675.html (consulté le 11/03/2017 à 13h20)

[3] PINET ; (C) : **10 clés pour réussir sa certification QSE ;** éditions AFNOR ; Paris ; 2009 ; p.3.

b) Les différents types de certification :

La certification est un instrument utile qui, en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle. La certification peut concerner[1] :

❖ La certification des produits :

La certification de produits est une procédure qui permet d'attester qu'un produit qui a été testé répond bien aux exigences en matière de qualité, de sécurité, de fiabilité et de performance du produit définies dans un référentiel de certification.

La certification de produit s'accompagne en général d'un droit d'usage d'une marque de conformité, qui peut être apposée sur le produit et les documents associés. Une marque de qualité est une étiquette, un symbole permettant d'identifier et de récompenser un produit dont la conformité à certaines normes a été vérifiée. Il fournit également des informations sur les caractéristiques de ce produit pour que le client puisse avoir des éléments pertinents pour sa décision d'achat.

❖ La certification des personnes :

La certification de personnes ou de personnel est un processus qui permet à un professionnel de faire attester par une tierce partie l'aptitude de son personnel à réaliser des tâches spécifiques. La certification de personnel atteste les compétences du personnel dans certains domaines d'activités. Elle est délivrée à une personne physique et il est nominatif, elle vient reconnaître et attester la qualification d'une personne soit à l'issue d'une formation, soit à l'issue d'expériences réalisées dans différents emplois ou activités.

❖ La certification d'un système de management :

La certification permet d'attester qu'un organisme ou une partie de ses activités répond aux exigences spécifiées définies dans des normes pour les systèmes de management.

Un système de management permet d'assurer la réalisation d'un produit ou d'un service conformément aux attentes explicites et implicites en matière de qualité, de santé, de sécurité et de gestion de l'environnement. De nos jours les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent faire face à des demandes croissantes de rentabilité, qualité et d'avancées technologiques contribuant au développement durable. Les entreprises développent des normes de fonctionnement pour manager la multitude de défis qu'elles doivent relever.

[1]KLOUCHE ;(M) : **Op.cit** ; p.32.

Les principaux référentiels de management mettent en exergue l'amélioration continue. Déployer un système de management vous offre l'opportunité de focaliser l'attention sur l'optimisation des domaines d'intérêt pour vos parties intéressées et vous-même.

Les normes ISO applicables aux systèmes de management fournissent un modèle à suivre pour mettre en place et gérer ce type de systèmes. Comme toutes nos normes, elles résultent d'un consensus international d'experts et offrent donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial. Ces normes sont applicables à toutes les organisations, indépendamment de leur taille, du produit ou du service fourni, ou du secteur d'activité.

c) Les acteurs de la certification :

Selon (Michel) CATTAN, la mise en œuvre d'une démarche de certification est déterminée par l'adhésion des acteurs de la certification qui sont[1] :

- L'accréditation
- L'organisme certificateur.
- L'organisme candidat à la certification.

[1] MICHEL (C) : **Pour une certification qualité gagnante** ; éditions AFNOR ; Paris ; 2003 ; P.21.

Tableau N°5 : Les avantages et les limites de la certification

Les avantages	Les inconvénients
1-Fournir régulièrement des produits conformes aux exigences spécifiques. 2-Accroitre la satisfaction des clients. 3-Fidéliser la clientèle 4-Augmenter la part du marché 5-Améliorer la performance de l'entreprise 6-Eliminer la non-qualité 7-Accroitre le sentiment de confiance chez les clients	1- **Elle coûte cher :** En général, une certification demande un investissement : il faut payer l'auditeur certificateur et son organisme 3 années durant (un cycle entier de certification), acheter la norme correspondante, mettre des ressources humaines et matérielles pour la mise en place et le maintien de la certification ensuite Il est de plus difficile de définir le retour sur investissement de ces coûts 2- **Les audits annuels perturbent les plannings** : il faut se rendre disponible plusieurs jours le temps que l'audit se termine. Mais les auditeurs sont en général assez conciliants et permettent lors d'une réunion d'ouverture de revoir le planning d'audit et de libérer rapidement des personnes qui le souhaiteraient 3- **Les règles imposées par la norme ne correspondent pas à notre activité**. Les mettre en place serait même parfois contre-productif. A cette affirmation parfois fondée, la nouvelle refonte des normes de management (ISO 9001 et ISO 14001 version 2015) répond qu'il ne faut mettre en place lesdites règles que si un risque existe. Aucune obligation donc.

Source : élaboré par nous-mêmes

Section 2 : L'amélioration continue de la qualité

Tout projet nécessite donc d'évaluer régulièrement les progrès effectués et le travail restant à accomplir au regard du plan d'action établi. Mais il est aussi primordial de se questionner sur l'organisation elle-même et sur son efficacité: les revues de processus permettent justement d'analyser les performances opérationnelles puis d'engager une démarche d'amélioration. Bien entendu, toute équipe qualité met en œuvre des améliorations de façon ponctuelle, le plus souvent lorsque la situation l'y contraint. Mais il est tout aussi important de mettre en place des bases permanentes, omniprésentes et structurées afin d'améliorer de façon continue l'efficience et l'efficacité des processus de l'entreprise… Une mission primordiale car la satisfaction client en dépend.

2.1. Définition de la démarche d'amélioration continue :

Le concept d'amélioration continue est né au Japon dans de grandes entreprises comme Toyota puis s'est diffusé aux Etats-Unis et en Europe. C'est une méthode utilisée par les grandes entreprises industrielles pour accroitre leur efficacité, et favoriser l'innovation.[1]

La démarche d'amélioration correspond à la recherche d'un mieux faire ou d'un mieux-être.
Ce sentiment de quête d'un absolu parfait pourrait apparaître comme une utopie. Comme dans la pratique d'un exercice sportif professionnel de haut niveau, ce qui constitue la motivation de tout progrès c'est la volonté de repousser les limites du possible et de décrocher un nouveau record.[2] C'est une partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences de la qualité, elle englobe les activités qui permettent l'identification et l'élimination des problèmes rencontrés par les utilisateurs et de développer les fonctions absentes ou nouvelles.[3]
D'après les définitions précédentes on constate que l'amélioration continue constitue le cœur de la gestion de la qualité mais requiert un engagement, une planification, une structure, une direction, une participation de la part de tous. Elle permet de rester toujours à la pointe de marché et d'atteindre l'excellence.

---

[1]KLOUCHE ; (M) : **Op.cit** ; p.13.

[2]PINET; (C): **Op.cit**; p.11.

[3]DEEB; (S) : **Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité ; thèse de doctorat en sciences et technologies de l'ingénieur ;** Ecole Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy ; 2008 ; p.28.

2.1.1. Pourquoi améliorer?

La marche en avant constitue le moteur de la vie. Sans progrès, avec la stagnation et la monotonie s'installe, très vite, un sentiment d'insatisfaction.

Pour une entreprise, ne pas s'améliorer c'est entretenir un statut quo. Or, dans un contexte de compétition international toujours plus aiguë, ne pas progresser, c'est à brève échéance programmer sa mort.

Évoquer la mort d'une entreprise implique immanquablement le spectre de retombées économiques pour les actionnaires, les clients, les fournisseurs et des retombées sociales pour le personnel.

Pour évaluer si l'organisme ou l'entreprise est en train de s'améliorer ou de régresser, il va falloir collecter des informations sur le fonctionnement de son système de management de la qualité. Puis, les comparer avec les mêmes informations, mais prises à une date antérieure pour, suivant l'amplitude de l'écart constaté, estimer le chemin parcouru. Plusieurs éléments vont contribuer à apporter les informations nécessaires[1] :

− Les résultats des audits internes,
− L'analyse des données mesurées,
− L'état d'avancement de la réalisation des objectifs,
− Le nombre et l'importance des réclamations des clients,
− Le niveau des rebuts ou des produits déclassés,
− Le nombre de non-conformités,

En fait, les améliorations décidées (actions correctives et actions préventives stipulées par la norme, à voir dans les paragraphes suivants) vont produire des résultats avec des degrés divers d'effet. Au pire, une action entreprise peut s'avérer sans effet ou avec un effet obtenu à l'opposé de celui attendu.

Il importe donc de vérifier l'efficacité réelle de chacune des actions déclenchées, et au vu du résultat, entreprendre ou non une nouvelle action, et ainsi de suite. À cela s'ajoute le fait que le système de management de la qualité étant en perpétuelle évolution, il faut en permanence mesurer et corriger les effets. C'est un cercle vertueux, donc l'amélioration est qualifiée de continue.[2]

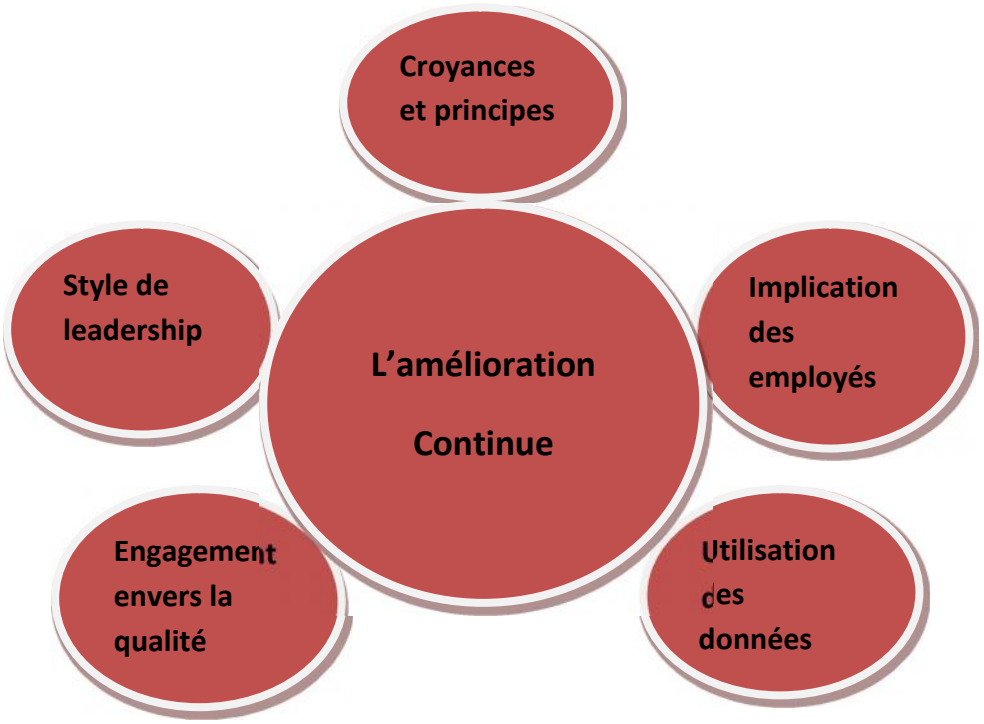
[1] PINET; (C): **Op.cit**; p.11.

[2] Ibid, p.11.

2.1.2. Les dimensions de l'amélioration continue:

Pour conserve son sens de progrès, la démarche d'amélioration continue doit combiner les principes figurants dans le schéma suivant :

Figure N°5 : les cinq dimensions de l'amélioration continue



Source : élaborée par nous-mêmes

❖ **Croyances et principes de base :**

- Il est important de bâtir l'avenir sur la qualité
- La qualité doit être intégrée dès le début d'un travail
- La direction doit avoir un plan d'action clair pour améliorer la qualité
- Les gestionnaires doivent devenir des « leaders » plutôt que des « patrons »
- Lorsqu'on contrôle le processus du travail, la qualité en découle
- C'est beaucoup moins coûteux de bien réaliser un travail la première fois

❖ **Utilisation des données :**

L'amélioration de la qualité exige que les décisions soient basées sur des faits et des données; il faut aussi reconnaître que la qualité peut être mesurée.

❖ L'engagement envers la qualité :

L'engagement se traduit par :

- des pratiques de gestion qui intègrent les préoccupations d'amélioration de la qualité
- des politiques qui sont conformes aux exigences d'une démarche d'amélioration de la qualité
- des procédures standardisées et éprouvées pour mesurer
- la qualité et en assurer l'amélioration

❖ Style de leadership :

L'amélioration de la qualité n'est possible que dans la mesure où le gestionnaire utilise un style de leadership participatif qui met l'emphase sur le travail en équipe et sur un climat de groupe où chacun peut s'exprimer sans crainte et est invité à la faire.

❖ L'implication du personnel :

Le personnel est la principale ressource d'une organisation nécessaire pour la recherche de performances, la satisfaction client, et plus largement pour la réussite de son projet.

L'implication du personnel se concrétise par :

- la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs
- la recherche de solutions et des opportunités d'amélioration
- la recherche d'innovation
- la capitalisation du savoir, via le partage de bonnes pratiques et des connaissances.

L'implication du personnel introduit la notion de management participatif où le personnel devient un acteur de l'organisation prenant part à sa réussite et à celle de son organisation. Elle fait l'objet de quelques exigences de la norme ISO9001, ainsi il s'agit plus d'une façon de faire la qualité qui assure de faire utile, simple et surtout efficace plus qu'un but à atteindre.

2.1.3. Les intervenants dans la démarche d'amélioration continue :

En vue d'atteindre son but ultime, la démarche d'amélioration continue fait assister un ensemble d'acteurs à savoir :

a. Le coordonnateur qualité :

Le Coordinateur rapporte directement à la direction, responsable de la démarche qualité qu'elle a engagée. La direction veille à ce que le Coordinateur Qualité dispose, au sein de l'organisation concernée, des moyens – ressources et autorité – nécessaires à la bonne exécution de sa mission.

Il a pour missions :

- Mettre en place un Système de Management de la Qualité en adéquation avec les lignes directrices définies par la direction.
- Coordonner et piloter les processus clé de l'entreprise.
- Rendre compte à la direction du fonctionnement du système et de tout besoin d'amélioration.
- Assurer la sensibilisation de tout le personnel aux exigences des clients dans toute l'entreprise.

b. Le facilitateur :

Le facilitateur est une personne qui joue le rôle d'orienteur ou d'instructeur dans une activité. Le concept permet aussi de désigner les orateurs dans les séminaires ou des événements similaires. Il s'agit de spécialistes et de professionnels qui maitrisent parfaitement le thème abordé, et qui cherchent à développer le potentiel des assistants ou des auditeurs.[2]

Dans la démarche qualité, le facilitateur se charge d'accomplir les taches suivantes :

- guider le groupe d'amélioration continue
- assister l'animateur dans sa tâche
- trouver les ressources
- représenter le groupe auprès de la direction

c. L'animateur qualité :

Au sein de son entreprise, l'animateur qualité joue le rôle de celui qui met tout en œuvre pour que la qualité des produits fabriqués sur place soit cohérente et en lien avec la politique en vigueur, tout en surveillant d'une main de maître la gestion des risques de l'établissement.

Selon son domaine d'activité, l'animateur qualité va intervenir à tous les stades de la fabrication des produits de son entreprise afin d'apporter les meilleures idées pour veiller à leur bon niveau de qualité. Ce sont différentes missions qui viennent occuper le quotidien de ce professionnel, donc voici la liste détaillée :

- Etablir des procédures qualité.
- Assurer la formation des personnes aux nombreuses techniques et autres procédures propres à son domaine d'intervention
- Sensibiliser régulièrement les équipes de production à l'importance de la notion de qualité.
- Mettre en place des processus dans son domaine.
- Suivre de près et analyser les différentes données de contrôle qu'il récolte au fur et à mesure.
- Créer des tableaux de bord afin de mettre à disposition de tous les informations nécessaires à la poursuite de la qualité.
- S'assurer de la bonne résolution des éventuels problèmes constatés et liés à son domaine d'activité.
- Effectuer des veilles spécifiques dans son domaine d'intervention.

d. Membres :

Les membres de cette démarche exécutent les taches suivantes :

- participer volontairement aux réunions
- participer activement aux réunions
- représenter, consulter et informer ses collègues
- effectuer les tâches convenues entre les réunions

e. Les ressources externes: les auditeurs externes, les organismes d'accréditation…etc.

Tableau N°6 : les types d'activités d'amélioration

Les améliorations remarquables	Les améliorations graduelles
-donnent lieu à des progrès spectaculaires. - sont réalisées par une seule personne ou de quelques personnes. -peuvent entrainer des gains énormes -sont imprévisibles	-moins spectaculaires -sont réalisées par de nombreuses personnes - gains moyens - durables

Source : élaboré par nous mêmes

2.4. La roue de Deming « PDCA » :

C'est la méthode la plus utilisé dans toute démarche qui vise l'amélioration continue de la qualité.

Le cycle PDCA comprend quatre phases essentielles :

*Plan (préparer ou planifier) :

Consiste à déterminer de façons analytiques et quantitatives les principaux problèmes du processus existant ou des activités existantes, définir un projet d'amélioration et dresser un plan d'action pour les réaliser.

*Do (faire) :

Consiste à réaliser et appliquer le plan d'action.

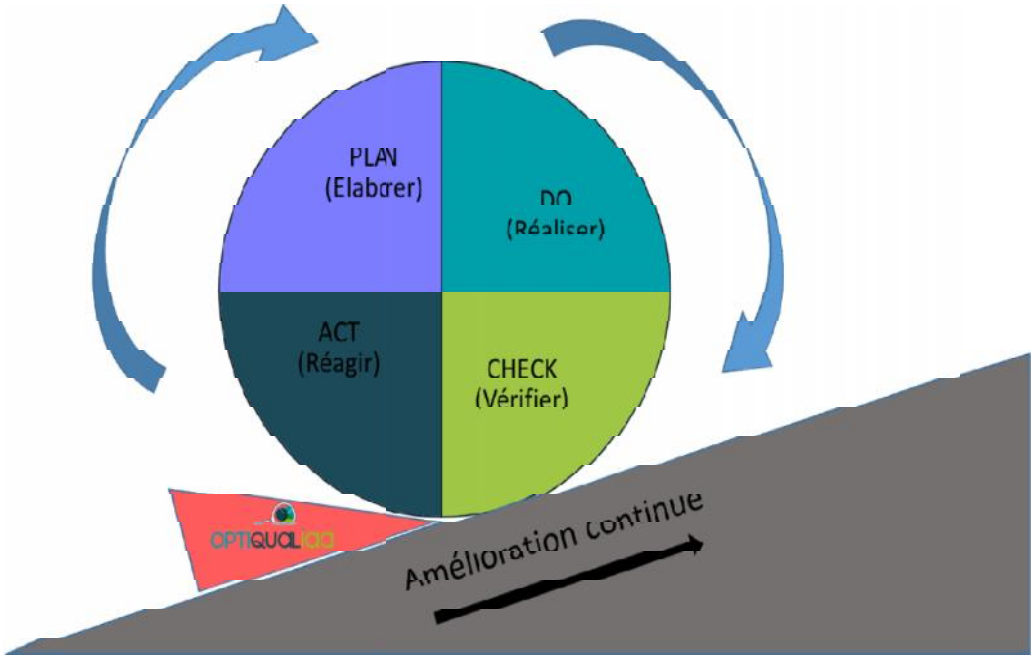
*Check (vérifier ou contrôler) :

Consiste à contrôler et évaluer de façons quantitatives et qualitatives les résultats obtenus par l'application du plan.

*Act (réagir ou agir) :

Consiste enfin à engager l'action nécessaire et décider des mesures à prendre dans le but de modifier le processus antérieur afin d'obtenir les résultats attendus par l'application d'un plan qui remplit les objectifs au début du processus.

Figure N°6 : la roue de Deming



Source : www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm (consulté le 23/03/2017 à 18h37)

Les PDCA de management doivent se retrouver sur chacun des processus. Ce sont eux qui vont donner la dynamique aux activités en tant que système. Les cycles PDCA sont naturellement présents dans le fonctionnement, la gestion et les processus. Comme ce sont des cycles, les phases reviennent régulièrement à des moments particuliers de la vie de l'entreprise et de la vie du produit. Ils sont donc facilement repérables, par la présence des revues ou des réunions de vérification, lors des phases ACT ou CHECK.[1]

2.5. La non- conformité :

Dans le quotidien de l'entreprise, des dérives naissent, dues aux erreurs humaines, à la non-maîtrise du matériel de production, aux difficultés d'application du système de management, etc. Ces dérives sont à l'origine des « coûts cachés » et sont généralement appelées « non-conformités », terme défini au titre 3.6.2 d'ISO 9000:2005 comme suit : « Non-satisfaction d'une exigence ».[2]

❖ Définition et types de non-conformités :

Non-conformité est l'écart entre l'état actuel et ce qu'il faudra être, l'accumulation de ces non-conformités va mener à produire une non-qualité au niveau de l'organisme.

[1]CHARDONNET ;(A) et THIBAUDON (D) : **Le guide du PDC Deming** ; éditions d'organisations ; Paris ; 2003 ; p.57.

[2]www.france-certification.com (consulté le 24/03/2017 à 11h00)

Les anomalies sont classées, après analyse de la non-conformité, en trois catégories :

- **Non-conformité critique :**

Anomalie présentant un danger pour la sécurité du consommateur exigeant un retrait du produit ou la limite critique du plan HACCP ont été atteints, cela ne permet pas la commercialisation du produit ; sont notamment à classer dans cette catégorie les non-conformités aux points critiques pour la maîtrise de la sécurité et de la salubrité des produits

- **Non-conformité majeure :**

Anomalie inacceptable pour la qualité du produit ou pour la maîtrise générale de l'activité, mais ne présentant pas forcément un danger pour la santé du consommateur ; ceci peut concerner certaines non-conformités relatives à l'application des bonnes pratiques générales d'hygiène, par exemple relatives à l'hygiène et la formation du personnel, au plan de nettoyage, etc., ou de maîtrise des opérations, sous réserve d'une évaluation spécifique ;

- **Non-conformité mineure** :

Anomalie secondaire n'affectant pas la sécurité du consommateur et les caractéristiques essentielles du produit ; ceci concerne essentiellement des exigences particulières des clients ; cela ne concerne donc pas ce guide. . Selon la non-conformité, une analyse des causes est réalisée pour éviter que la même non-conformité se reproduise. Lorsque ceci conduit à mettre en œuvre des actions correctives qui modifient les conditions de fabrication, une analyse des dangers est effectuée pour évaluer toutes les conséquences de cette modification.

Ces opérations sont relevées dans une fiche de non-conformité qui sert d'enregistrement. La personne habilitée prend une décision sur leur devenir. Les décisions prises sont notées sur la fiche de non-conformité et toutes les informations permettant de prouver le traitement de la non-conformité sont référencées. Ceci peut concerner des enregistrements relatifs au devenir des produits.[1]

[1] Document interne à l'entreprise BATIMETAL ; département management de la qualité

❖ La non-conformité : où la déceler ?

La non-conformité est une donnée signifiante pouvant être détectée :

- Lors des audits de première partie
- Lors des audits externes de seconde partie
- Lors des audits externes de tierce partie, réalisée par des organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité aux exigences de l'ISO 9001
- Lors des activités quotidiennes de l'organisme en impliquant le personnel
- Lors des activités du service après vente
- En s'appuyant sur les plaintes, les réclamations et les suggestions des clients et autres parties intéressées
- En analysant les tendances des indicateurs des tableaux de bord
- En considérant le suivi des couts de la non-qualité
- En prenant en compte toutes les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

❖ Traitement des non-conformités :

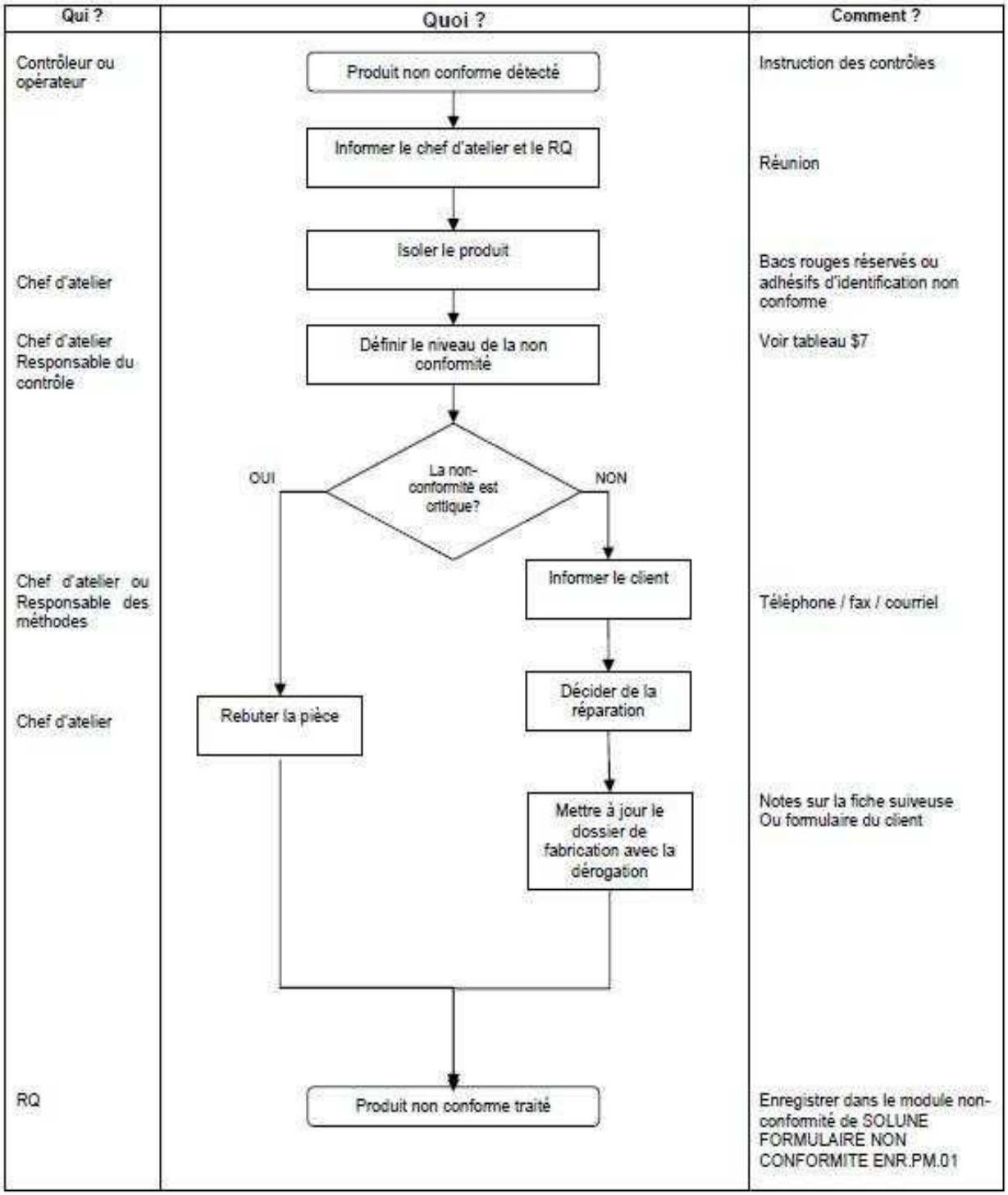
Lorsqu'une non-conformité est décelée, la personne responsable doit faire en sorte de traiter le problème dans les plus brefs délais. Le traitement doit éliminer la non-conformité à court terme. Le simple traitement d'une non-conformité peut s'avérer insuffisant dans les cas suivants[1] :

- L'existence de plusieurs non-conformités répétitives qui, même si elles sont mineures individuellement, peuvent traduire ensemble un problème plus important. Par exemple, cela serait le cas si on constatait cinq fois en deux semaines que les toilettes ou encore les tables et chaises de l'aire de repos ont été mal nettoyées.

- L'apparition d'une seule non-conformité, mais majeure.

[1]Document interne à l'entreprise BATIMETAL, Ain Defla, département management de la qualité

Figure N°7 : la non-conformité



Source : http://lewebpedagogique.com (consulté le 24/03/2017 à 19h25)

❖ Actions correctives :

L'action corrective est une action visant à éliminer la cause d'une non-conformité pour empêcher sa réapparition**,** elles vont porter sur des causes d'apparition du défaut. Le responsable, conjointement avec d'autres responsables de service au besoin, doit décrire la ou les non-conformités qui nécessitent une action corrective ainsi que la ou les causes du ou des problèmes[1]. Cette information doit être notée dans la section 1 du Formulaire d'enregistrement des actions correctives. Par la suite, le responsable, conjointement avec d'autres responsables de service au besoin, doit déterminer l'action corrective appropriée pour éliminer de façon durable la ou les non-conformités; le ou les responsables de son application et délai pour l'appliquer. Cette information doit être notée dans la section 2 du Formulaire d'enregistrement des actions correctives. Le responsable doit remettre une copie du formulaire au responsable qualité, pour que l'action corrective soit mise en œuvre. Il évalue avec l'aide de la ou des personnes concernées, le résultat de l'action corrective. Ce résultat doit être inscrit dans la section 3 du Formulaire d'enregistrement des actions correctives. Le responsable doit signer et dater la section 3 du Formulaire d'enregistrement des actions correctives, ce qui clôt le processus d'actions correctives. Par la suite, il doit remettre une copie du formulaire au responsable qualité. Le responsable qualité doit s'assurer de faire, auprès des responsables concernés, un suivi périodique de tout processus d'actions correctives non complété.[2]

❖ Les actions préventives :

L'ISO 9000 donne la définition suivante pour une action préventive :

« *Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable* ».[3]L'assurance, c'est se prémunir contre les risques. Comme le risque zéro n'existe pas c'est donc de prévoir la ou les parades possibles. En matière de qualité, les actions préventives ont pour objectif d'agir pour que la non-conformité répétée ou potentielle n'apparaisse plus.[4]

[1] www.certification-iso-9001.fr (consulté le 24/03/2017 à 20h00)

[2] Document interne à l'entreprise BATIMETAL, Ain Defla, département management de la qualité

[3]PINET ;(C): **Op.cit**.P.88

[4]Ibid, p.88.

Exemple d'action préventive :

Un système de production de produit et/ou de service enregistre 10 % de fabrication non conforme.

Pour réduire ce taux, j'ai à ma disposition plusieurs choix, soit :

– modifier le processus de fabrication ;

– modifier les modes opératoires ;

– modifier les formules (mélanges de matières premières) ;

– agir sur les fournisseurs pour qu'ils modifient certains composants qui entrent dans la fabrication.

2.6. Ce qui nuit aux améliorations :

Si on ne fait que maintenir le niveau de qualité sans y apporter d'améliorations à une époque aussi changeante que la notre, on prépare une régression pour l'avenir. Si, autrefois, on ne passait sur un pont de pierre qu'après l'avoir ausculté par précaution il s'agit maintenant de le traverser aussi vite que possible sans hésitation.

Les améliorations, si préconisées, ne sont pas toujours promues de façon idéale. La cause de la stagnation de ce mouvement se trouve souvent dans la mentalité du responsable ou de l'entourage du cercle de qualité. Ne voyez-vous pas parfois des gens qui croient ferme[1] :

- Que tout va bien, donc qu'il n'y a aucun problème
- Que ce qu'ils font n'a pas d'alternative meilleure
- Que la méthode actuelle est la meilleure car elle est plus facile
- Qu'on n'a pas besoin de penser aux autres, aux autres services, aux autres divisions
- Qu'ils n'obtiennent pas l'autorisation de faire certaines choses parce que les chefs sont incompréhensifs
- Qu'ils n'ont pas besoins de chercher à faire des efforts, à parler avec les autres, à exécuter ce qu'on a décidé ensemble
- Qu'il est impossible d'améliorer l'état des choses
- Que les améliorations concernent les autres

Ainsi, les causes du marasme des activités d'améliorations sont souvent humaines. Pour insuffler un bon moral à ces personnes, il faut les intéresser aux résultats, les sensibiliser à des problèmes et leur faire répondre confiance en eux-mêmes par une assistance continue.[2]

[1]ISHIHARA ;(K): **Op.cit**; p.166.

[2]Ibid; p.167.

2.7. Pour une qualité visible de l'extérieur :

La qualité qui était souvent discrète pour les clients avec l'ère du management participatif avait la possibilité de s'exposer, de se montrer, avec un visa universel. Quelle chance, quelle aubaine, la qualité devenait un véritable avantage concurrentiel sur le marché On pouvait exposer ses galons. De nombreux dirigeants ont très rapidement pris conscience de cette opportunité avec, bien souvent, un encouragement proactif de leurs clients : les politiques achats exigeaient la certification, les audits clients se multipliaient… Tout l'environnement était propice à ce modèle. Le secteur industriel était touché de plein fouet par cette déferlante. Le marché devait s'organiser pour répondre à une demande exponentielle qui nécessitait de réelles compétences techniques.[1]

L'assurance qualité ne s'improvisait pas, la compréhension et l'interprétation de la série des normes ISO 9000 nécessitaient une véritable expertise.
Le savoir-être du facilitateur était insuffisant pour gérer une démarche Assurance qualité ; il fallait aussi un réel savoir-faire sur les exigences du référentiel.
Un autre profil s'imposait pour porter le projet « Assurance qualité ». Un profil beaucoup plus technique, devant défendre les intérêts de l'entreprise au regard des auditeurs externes et des clients étant de plus en plus présent dans les organisations.
Les années 1990 ont été réellement marquées par cette vague assurance qualité qui a concerné différents secteurs d'activités même si le secteur industriel était dominant avec une propagation très rapide reposant sur le schéma de la cascade : les fournisseurs des fournisseurs étaient également concernés. On ne peut pas faire de la qualité sans la participation de nos propres fournisseurs car si la matière première est défectueuse, si les délais ne sont pas respectés, si la preuve de la conformité ne peut être apportée, la qualité « en sortie » aura des difficultés à être conforme. La propagation a été très rapide.
Une véritable déferlante. Avec un tel schéma, chaque entreprise impactée devenait le porte-parole de la qualité.[2]

[1] VILLALONGA ;(C): **Op.cit**; p.22

[2] Ibid. ; p.23.

Section 03: les outils et les méthodes de l'amélioration continue

Pour une entreprise la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité totale. L'entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou peut-être potentiels des clients. En effet, l'entreprise, dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples que ce soit de type organisationnelles ou encore techniques. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont mises à disposition de l'entreprise.

I. Les outils :

Le responsable qualité a tout intérêt a bien connaître la riche palette d'outils du management de la qualité. Ces outils facilitent la résolution de bien des problèmes quotidiens qu'il rencontre. Ce sont d'excellents instruments pour dynamiser les équipes et inciter un tant soit peu à la cohésion.

1. Les outils de la première génération :

L'emploi de ces sept outils nous vient du Japon. L'objectif principal était de donner un nombre limité d'outils de résolution de problèmes à l'ensemble du personnel. Ces sept outils sont à la base du travail de groupe. Connus de tous dans l'entreprise, ils forment les fondations d'une culture d'entreprise pour l'approche formelle d'une solution. Bien que largement diffusés dans toutes les entreprises qui pratiquent le travail de groupe, les sept outils de base de la qualité ne sont à notre avis pas encore assez utilisés. Leur objectif est de résoudre facilement la plupart des petits problèmes de production. Il existe plusieurs variantes dans l'identification des sept outils de base.[1]

Tableau N°7 : les fonctions des outils de base

Les outils	Les fonctions
La feuille de relevés	**La collecte des données**
Le diagramme de concentration de défaut	**Détection des faiblesses**
L'histogramme	**L'illustration des variations**
Le diagramme d'Ishikawa	**Identifier les origines des problèmes**
Le diagramme de Pareto	**Hiérarchiser les causes du problème**
La carte de contrôle	**Maitriser le procédé**
Le diagramme de corrélation	**Montrer les corrélations**

Source : DURET ;(D) et PILLET (M) : **Op.cit** ; p.128.

[1] Ibid ; p.127.

❖ La feuille de relevés :

La feuille de relevé est l'un des outils de la qualité qui a pour objectif la collecte des données relatives au problème à résoudre.

1) Définition :

La feuille de relevé de données est un document structuré permettant de recueillir, de manière méthodique, des informations sur une situation ou un problème donné. Chaque feuille de relevé de données doit être spécifique à un recueil de données. Elle peut être utilisée aux différentes étapes d'une démarche projet ou d'une démarche qualité (lors de la définition du cahier des charges, lors de l'analyse d'un dysfonctionnement, etc.). C'est l'un des outils de base de la gestion de projet et de la gestion de la qualité. Cet outil s'utilise pour effectuer des mesures de contrôles, notamment lorsqu'il s'agit de vérifier une hypothèse ou lorsqu'il s'agit de chercher des tendances. Sa durée de conception est très courte (20 minutes environ). La durée d'utilisation est à fixer de façon à obtenir un nombre suffisant de données, surtout si on veut faire une exploitation statistique. Les feuilles de relevés sont adaptées à des situations particulières. Par exemple, relevés de mesures, relevés de non-conformités, relevés de problèmes, relevés d'utilisations machine, relevés de consommation, etc. Ces relevés permettent ensuite l'analyse des données et le traitement de l'information.[1]

2) Objectifs de la feuille de relevé de relevé :

- ✓ Quantifier les événements et les caractéristiques du problème.
- ✓ Collecter de façon systématique les informations (chiffrées ou non) nécessaires pour l'analyse à effectuer.
- ✓ Enregistrer les données pour disposer de l'information nécessaire à la prise de décision.

3) Les étapes du processus :

L'élaboration d'une feuille de relevé se passe par les suivantes :

– **Étape 1 :** S'accorder sur les mots, les définitions et les mesures

– **Étape 2 :** Planifier le relevé des données

– **Étape 3 :** Concevoir la feuille de relevés de données

– **Étape 4 :** Collecter les données sur les feuilles

[1]MOUGIN ; (Y) : **Processus : les outils d'optimisation de la performance** ; éditions d'organisations ; Paris ; 2004 ; p.111.

Figure N°8 : la feuille de relevé

Type de circuit : ……	Date : ……	
Numéro du lot : …….	Atelier : ……	
Taille de l'échantillon : …….	Contrôleur : ……..	
Type de défauts	**Nombre de non-conformités**	
Test pointes		
Test fonctionnel		
Défaut soudure		
Total		

Source : élaboré par nous-mêmes

❖ Le diagramme d'Ishikawa :

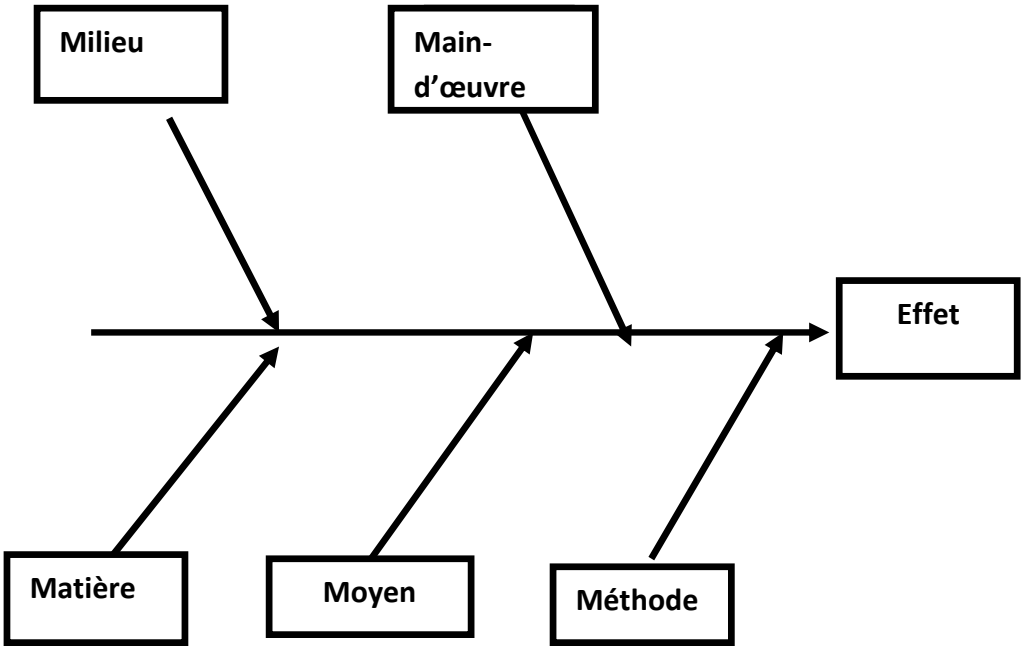
Inventé par K. Ishikawa en 1950 pour mieux enseigner le concept de contrôle de processus à ses élèves. Il est utilisé aujourd'hui par plus de million de cercles qualité aux USA et au Japon.

C'est un outil qui permet à identifier les causes d'un problème. On a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et donner des solutions en employant des actions correctives.

Ces causes sont regroupées en cinq grandes familles correspondant à : Milieu, matériel, main d'œuvre, matière, méthode.

Figure N°9 : diagramme d'Ishikawa



Source : élaboré par nous-mêmes

- **le diagramme de Pareto :**

Le diagramme de Pareto est un outil statistique qui permet d'identifier l'importance relative de chaque catégorie dans une liste d'enregistrements, en comparant leur fréquence d'apparition. C'est un graphique à colonnes qui présente les informations par ordre décroissant et fait ainsi apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Ce principe de Pareto, que nous présenterons plus loin dans la méthode de résolution de problèmes, est utilisé en permanence par les groupes de travail pour faire des choix. Dans les relations de causes à effets, certaines causes produisent plus d'effets que les autres et la connaissance de ce principe permet d'identifier ces causes majeures et de traiter efficacement un problème.[1] Un diagramme de Pareto est mis en évidence lorsque 20 % des catégories produisent 80 % du nombre total d'effets. Cette méthode permet donc de déterminer rapidement quelles sont les priorités d'actions. Si on considère que 20 % des causes représentent 80% des occurrences, agir sur ces 20 % aide à solutionner un problème avec un maximum d'efficacité. Dans les relations de causes à effets, ils permettent de distinguer trois familles de causes. Celles qui sont importantes sont classées en A, les moyennes sont classées en B et les faibles sont classés en C.[2]

[1] MOUGIN ; (Y) : **Op.cit** ; p.111.

[2] Ibid, p.111.

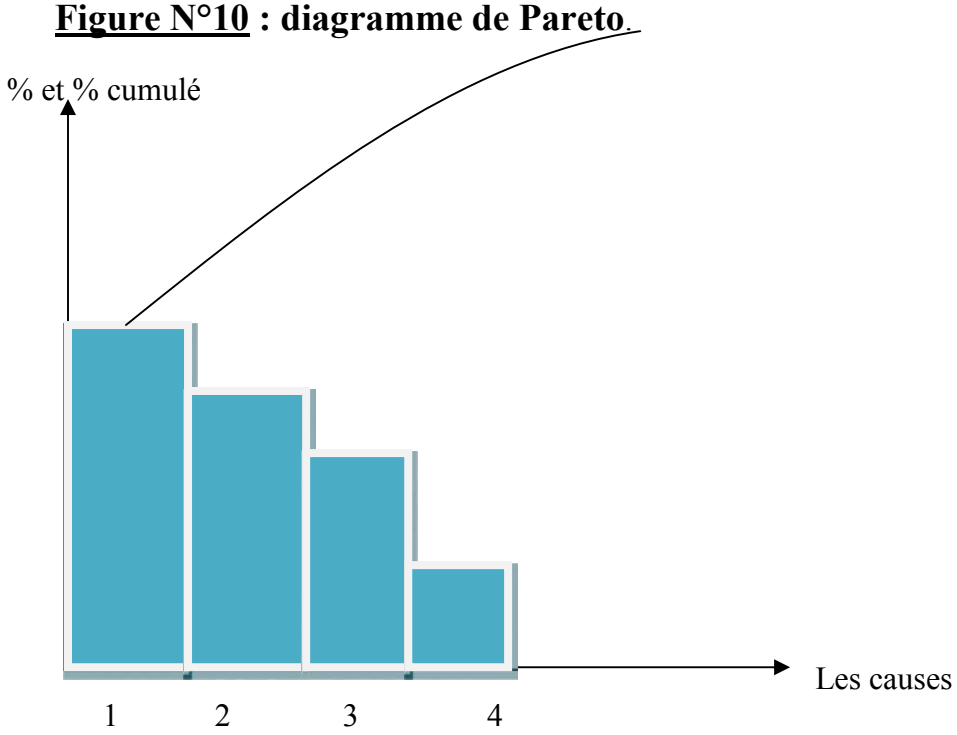
Le diagramme de Pareto est élaboré en plusieurs étapes[1] :

1. Déterminer le problème à résoudre.
2. Faire une collecte des données ou utiliser des données déjà existantes.
3. Classer les données en catégories et prévoir une catégorie "Divers" pour les catégories à peu d'éléments.
4. Faire le total des données de chaque catégorie et déterminer les pourcentages par rapport au total.
5. Déterminer le problème à résoudre.
6. Faire une collecte des données ou utiliser des données déjà existantes.
7. Classer les données en catégories et prévoir une catégorie "Divers" pour les catégories à peu d'éléments.
8. Déterminer le problème à résoudre.
9. Faire une collecte des données ou utiliser des données déjà existantes.
10. Classer les données en catégories et prévoir une catégorie "Divers" pour les catégories à peu d'éléments.
11. Faire le total des données de chaque catégorie et déterminer les pourcentages par rapport au total.
12. Classer ces pourcentages par valeur décroissante, la catégorie "Divers" est toujours en dernier rang.
13. calculer le pourcentage cumulé
14. déterminer une échelle adaptée pour tracer le graphique.
15. placer les colonnes (les barres) sur le graphique, en commençant par la plus grande à gauche
16. lorsque les barres y sont toutes, tracer la courbe des pourcentages cumulés
17. distinguer trois classes A, B et C qui se distribuent de la manière suivante :

    - **Classe A :** Les items accumulant 80% de l'effet observé
    - **Classe B :** Les items accumulant les 15% suivants
    - **Classe C :** Les items accumulant les 5% restants

[1] MOUGIN ; (Y) : **Op.cit ;** p.112.

Figure N°10 : diagramme de Pareto.



Source : élaboré par nous-mêmes

❖ Le diagramme de concentration de défaut :

Ce diagramme joue un peu le rôle d'une feuille de relevés. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on marque l'endroit sur un dessin par un point.

Il s'agit d'établir les zones de concentration des problèmes pour mieux comprendre leur provenance et leurs causes potentielles. À l'aide d'un schéma du produit ou du processus, on identifie la source des problèmes et on est mieux en mesure d'orienter la recherche des causes afin d'éliminer ou de prévenir les problèmes en question.[1]

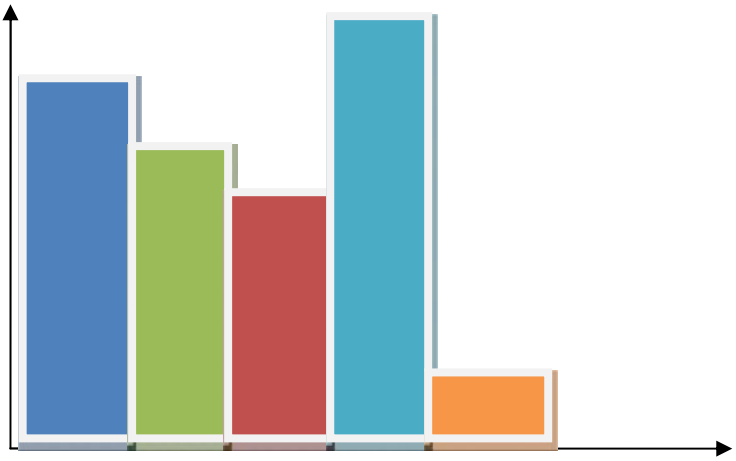
❖ L'histogramme :

L'histogramme permet de représenter les données sous forme graphique. Chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition d'une valeur à l'intérieur d'une classe. Il permet d'identifier l'existence d'un modèle applicable et illustrer également les relations entre les valeurs relevées et les valeurs de référence. [2]

[1] www.qualiteonline.com (consulté le 27/03/2017 à 15h35)

[2] DURET ;(D) et Pillet (M) :**Op.cit** ; p.130

Figure N°11 : l'histogramme

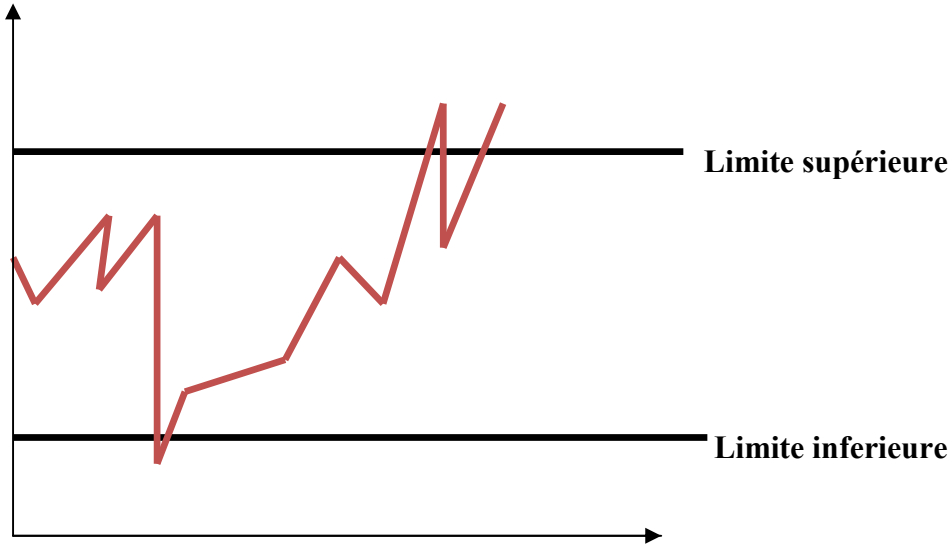


Source : élaboré par nous-memes

❖ La carte de contrôle :

Les cartes de contrôle sont des relevés de mesures qui permettent d'identifier le comportement d'un processus de fabrication. Ces cartes de contrôle ont pour objectifs d'aider les opérateurs et les régleurs à connaître les capacités de leurs processus et à produire le zéro défaut. Ces outils qualité de première génération sont donc utilisés par des groupes ou par les individus pour corriger des situations problématiques. Ce sont les outils de l'action corrective et ils sont centrés sur le relevé d'événements, sur leur représentation graphique, sur l'analyse de ces événements et sur la mise en œuvre de solutions aux problèmes posés.[1]

Figure N°12 : Carte de contrôle



Source : élaboré par nous-mêmes

[1]MOUGIN ;(Y) :**Op.cit** ; p.112.

❖ Le diagramme de corrélation :

Il s'agit d'identifier l'existence possible de relations entre une cause et un effet. Dans les techniques d'analyse de problèmes, nous devons travailler sur les causes afin d'éliminer l'effet indésirable de manière définitive. Nous travaillons souvent par intuition et par expérience et cela ne marche pas forcément mal. Mais dans le cas où l'action à mettre en œuvre pour éradiquer la cause d'un problème est lourde et conséquente (et donc coûteuse), il vaut mieux auparavant vérifier que notre intuition est juste à l'aide d'un outil plus scientifique. L'analyse de corrélation se présente souvent comme un ensemble de points qui montrent une relation forte lorsqu'ils sont concentrés à un endroit du graphique une relation faible ou inexistante lorsqu'ils sont dispersés aux quatre coins du graphique.[1]

2. Les outils de la deuxième génération :

Ces outils nécessitent un le travail de groupe pour la résolution de problèmes. On va développer dans ce paragraphe les outils les plus utilisés :

❖ Le déballage des idées :

Le déballage d'idées ne fait pas partie des sept outils traditionnels, il a pourtant un rôle essentiel dans la résolution de problème. Le travail de groupe coûte cher, il faut donc qu'il soit efficace pour être rentable. Un déballage d'idées bien animé permet de gagner un temps précieux. Le principe de base du déballage d'idées est de réunir un groupe pluridisciplinaire, afin de provoquer la créativité par l'émulation mutuelle. Le déballage d'idées doit toujours commencer par l'écriture claire de l'objectif de l'étude.

Pendant le déballage d'idées, chaque membre du groupe évoque tous les éléments concernant le sujet qui lui passent par la tête. La critique des idées est interdite le déballage, elle viendra en son temps.[2]

[1]MOUGIN ;(Y) **: Op.cit** ; p.112

[2]DURET ;(D) et PILLET (M) : **Op.cit** ; p.137

❖ Le diagramme des affinités :

Le diagramme d'affinité est un outil bien pratique pour fédérer les idées d'un groupe et parvenir ainsi à un consensus actif. C'est bien entendu un outil de créativité collective. Aisé à mettre en œuvre, il est cependant important de bien suivre le processus à la lettre. Il a pour but d'effectuer des regroupements après un déballage d'idées. Pour éliminer les idées redondantes, on relie chaque idée en s'assurant sa compréhension par tous les participants. On positionne alors l'idée à proximité des idées de nature similaires. Ce travail de classement permet :

- d'éliminer les redondances ;
- de clarifier les idées émises ;
- d'organiser et de hiérarchiser la collecte.

❖ Le vote pondéré :

Le vote pondéré permet de faire un choix parmi les différents éléments qui apparaissent après un déballage d'idées. Supposons que lors d'un déballage d'idées entre 5 personnes, 15 solutions potentielles aient été évoquées. Comme il n'est pas possible de mettre en place les 15 solutions, il faut choisir celles qui paraissent le plus efficace. Afin d'éviter de longues et stériles discussions, on donne par exemple 5 droits de vote à chaque membre du groupe. Les cinq personnes réfléchissent individuellement et choisissent les cinq solutions qui leurs semblent le plus efficace. Après réflexion, chacun note au tableau les cinq solutions qu'il a retenues.[1]

En général, à l'issue de ce vote, on trouve trois catégories de solutions[2] :

- Celles qui ont eu l'unanimité ou presque des votes. Ces solutions seront alors retenues, il n'est pas utile de perdre son temps à discuter.
- Celles qui n'ont pas eu ou très peu de votes. Ces solutions ne seront pas retenues au moins dans un premier temps. Il n'est pas non plus utile de perdre son temps à discuter sur ces solutions.
- Celles qui obtiennent des avis partagés. Elles sont en général peu nombreuses, et font l'objet de discussions du groupe pour savoir s'il faut ou non les retenir.

[1] DURET ;(D) et PILLET (M) : **Op.cit** ; p.139

[2] Ibid, p.139.

Tableau N°8 : le vote pondéré

Les solutions	Efficacité (coefficient 5)	Cout (coefficient 3)	Délais (coefficient 1)	Note globale
Solution 1	**4.2**	**1.2**	**2.5**	**27.1**
Solution 2	**3.5**	**2.5**	**2.1**	**27.1**
Solution 3	**2.8**	**4.6**	**4.6**	**32.4**

Source : élaboré par nous-mêmes.

❖ Le diagramme forces et faiblesses :

Le diagramme forces/faiblesses est l'outil que nous utilisons pour comparer deux solutions. Chaque solution fait l'objet d'un compromis, et possède des forces, mais aussi des faiblesses.

❖ Le QQOQCP :

Cette outil est utilisé afin d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur les observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes et que l'on obtient à l'aide de question.[1]

QUI : Qui est concerné, par le problème, quelles sont les personnes impliquées ?

QUOI : Quel est le problème ?

OÙ : En quel lieu le problème se pose t-il ?

QUAND : À quel moment le problème apparaît-il ?

COMMENT : Sous quelle forme le problème apparaît-il ?

POURQUOI : Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?

Enfin, ces questions peuvent chacune être utilement complétées par un **COMBIEN ?** Qui permet de donner une réponse chiffrée.

[1]KLOUCHE ; (M) : **Op.cit** ; p.20

3. Autres outils :

Le processus d'amélioration continue ne se limite pas à l'utilisation des outils cités précédemment. D'ailleurs, la complexité de l'activité des entreprises a besoin de nouveaux outils afin de répondre à ces besoins qui sont en extension continue.

❖ Les 5S :

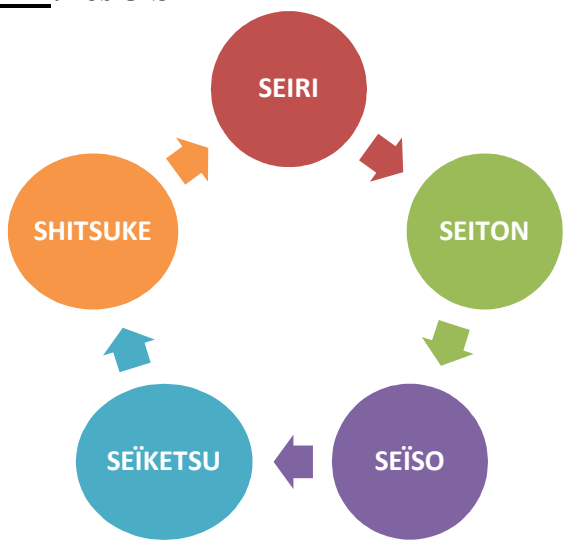
Les 5 S représentent le préalable au juste-à-temps ou plus généralement au *Lean* Management. Les industriels japonais ont coutume de dire que toute action de juste-à-temps doit commencer par au moins deux ans de campagne 5 S. Les cinq S sont les cinq initiales de mots japonais qui ont pour objectif de systématiser les activités de rangement, de mise en ordre et de nettoyage dans les lieux de travail. De plus, la démarche 5 S met tout en œuvre pour maintenir et améliorer l'état actuel de la situation[1].

Ces mots commençant par S sont les suivants :

- ✓ **SEIRI** – Rangement,
- ✓ **SEITON** – Mise en ordre,
- ✓ **SEÏSO** – Nettoyage,
- ✓ **SEÏKETSU** – Propreté,
- ✓ **SHITSUKE** – Éducation morale.

La finalité de la méthode est d'améliorer la qualité des pièces produites, la sécurité, l'efficacité et le taux de pannes. Une campagne 5 S s'articule autour de deux phases :

Figure N°12 : les 5 S



Source : élaboré par nous –mêmes.

[1]GALLAIRE ;(J.M) : **Les outils de la performance industrielle** ; éditions d'organisations ; Paris ; 2008 ; p.344.

❖ 8D :

La résolution complète et efficace des anomalies et non-conformités nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés.[1] Cet outil est mis en application selon les huit étapes suivantes :

- ✓ **1D** : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur
- ✓ **2D** : Définition du problème à traiter
- ✓ **3D** : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives
- ✓ **4D** : Recherche des causes du problème
- ✓ **5D** : Sélection des actions correctives
- ✓ **6D** : Mise en place des actions correctives retenues
- ✓ **7D** : Actions préventives
- ✓ **8D** : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

II. Les méthodes :

Réussir à améliorer la qualité et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché, et la mobilisation de personnel de l'entreprise. Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs méthodes de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de canaliser les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive.

❖ L'AMDEC :

A été développée dans les années 1960 et était initialement utilisée dans le secteur de l'aéronautique pour accroître la fiabilité des appareils.

Définition :

L'AMDEC est essentiellement une démarche inductive et exhaustive qui consiste à définir au niveau d'un système les effets des défaillances des éléments de ce système. L'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité est une méthode d'analyse prévisionnelle de la fiabilité qui permet de recenser systématiquement les défaillances potentielles d'un dispositif puis d'estimer les risques liés à l'apparition de ces défaillances, afin d'engager les actions correctives à apporter au dispositif.[1]

[1] LAICHAOUI ;(R) : **Op.cit** ; p.54.

- **Type d'AMDEC :**

On peut distinguer trois types d'AMDEC :

- AMDEC produit :

Appliqué au produit, l'AMDEC consiste à analyser la conception d'un produit dans le but d'améliorer sa qualité et sa fiabilité. Elle est appliquée pour la première fois par le secteur automobile américain. Cette méthode est utilisée dans de nombreux secteurs industriels de pointe. Pour que l'AMDEC produit soit efficace, il faut la réaliser pendant la phase de conception du produit. On distingue ainsi deux types d'AMDEC sous l'appellation « AMDEC produit » : une AMDEC très en amont, au stade fonctionnel qu'on nomme AMDEC conception et une AMDEC matériel, réalisée une fois les solutions techniques définies.

- AMDEC processus :

Ce type d'AMDEC consiste à analyser les modes de défaillance liés au processus de fabrication, il a pour but d'évaluer les points critiques du procédé établi. Cette analyse permet d'apporter des modifications qui seront prises en compte dans nous a amené à l'élaboration du plan de surveillance. En effet, l'AMDEC Processus étudie les conséquences que pourraient engendrer certaines défaillances pour l'utilisateur du produit et sur l'environnement de production.

- AMDEC moyen :

L'AMDEC moyen est aussi appelée AMDEC Machine, elle concerne l'analyse des défaillances liées aux machines. Alors que l'AMDEC procédé a permet d'entrevoir les défauts relatifs au processus de fabrication, l'AMDEC machine permet une analyse une fois que les machines ont été choisies. Cette analyse peut être effectuée dans les différents stades de la conception de la machine.

- **Méthodologie d'AMDEC :**

Avant de se lancer dans la réalisation proprement dite des AMDEC, il faut connaître précisément son environnement. Ces informations sont généralement les résultats de l'analyse des risques et éventuellement du retour d'expériences. Il faut également déterminer comment et à quelle fin l'AMDEC sera exploitée et par la suite définir les moyens nécessaires, l'organisation et les responsabilités associes.[1]

[1] LAICHAOUI ;(R) : **Op.cit** ; p.54.

Le déroulement de la méthode suppose comme suit[1] :

- **La constitution d'un groupe de travail :** il s'agit de constituer l'équipe multidisciplinaire qui aura réalisé l'étude
- **L'analyse fonctionnelle :** Le système dont on étudie les défaillances doit d'abord être décomposé en sous systèmes
- **L'analyse des défaillances potentielles :** il s'agit d'identifier
  - **Le mode de défaillance :** Il concerne la fonction et exprime de quelle manière cette fonction ne fait plus ce qu'elle est sensée faire. L'analyse fonctionnelle recense les fonctions, l'AMDEC envisage pour chacune d'entre-elles sa façon de ne plus se comporter correctement.
  - **La cause :** C'est l'anomalie qui conduit au mode de défaillance, les causes trouvent leurs sources dans cinq grandes familles.
  - **L'effet :** concrétise la conséquence du mode de défaillance.
- **L'évaluation de ces défaillances et la détermination de leur criticité :** Elle se fait selon 3 critères principaux :

  ***La gravité**

  ***La fréquence**

  ***La détection**

  Lorsque les 3 critères sont évalués dans une ligne de la synthèse AMDEC, on fait le produit des 3 notes obtenues pour calculer la criticité : **C = F * G * D**

Tableau N°9 : l'AMDEC

Les causes	Fréquence	Gravité	Détection	Criticité
Cause 1	5	3	2	30
Cause 2	1	4	3	12
Cause 3	2	1	5	7

Source : élaboré par nous-mêmes

Dans le tableau précédent, on constate plusieurs causes qui ont un niveau de criticité différent. Mais en réalité ce dernier ne suffit pas pour analyser la défaillance et la criticité.

[1] LAICHAOUI ;(R) : **Op.cit** ; p.54.

L'analyse efficace selon l'AMDEC s'appuie sur la prise en considération des trois critères à savoir la fréquence, gravité et détection.

D'après le tableau ci-dessus, l'entreprise doit agir en urgence afin de résoudre le deuxième problème qui est le plus grave (malgré que son niveau de criticité est inferieur au premier problème).

❖ Six Sigma :

La méthode Six Sigma est l'une des méthodes les plus utilisées par les entreprises, notamment dans le secteur d'automobile, elle a été crée par Motorola, puis elle a connu une grande extension dans le monde entier.

Définition :

« *Six sigma est une philosophie d'amélioration de la qualité fondée sur les faits et les données, pour laquelle la prévention des défauts prévaut sur leur détection. Cette approche conduit à la satisfaction des clients et à des résultats opérationnels en réduisant la variation et les gaspillages. Six Sigma trouve une application partout où la variation et les gaspillages existent, et tous les employés doivent être impliqués* ».[1]

Méthodologie par étapes :

Les projets Lean Six Sigma s'articulent autour de deux types de stratégies structurées[2]:

- ✓ Le DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) pour les projets d'amélioration ;
- ✓ le DFSS (Design For Six Sigma) pour les projets d'innovation et de conception.

Le DMAIC est destiné à cadrer la résolution de problèmes et l'amélioration des produits et services dans les organisations. Il est composé de cinq étapes:

- définir le problème, les objectifs du projet et les besoins des clients ;
- mesurer les performances actuelles du processus et quantifier les problèmes ; analyser le processus et identifier • les causes profondes des défauts ;
- améliorer le processus en réduisant ou éliminant les défauts ;
- contrôler et maintenir la performance du processus amélioré.

Le Design For Six Sigma (DFSS) est une approche structurée destinée à la conception de nouveaux produits, services ou processus, à partir des besoins des clients.

---

[1]VOLCK ;(N) : **Déployer et exploiter lean six sigma** ; éditions d'organisations ; Paris ; 2009 ; p.11.

[2]Ibid ; p.11.

En effet, on peut citer le DMADV (Define, Measure, Analyse, Design, Verify) ou l'IDOV (Identify, Design, Optimize, Verify) dont les principes sous-jacents et les livrables sont proches. Dans la pratique, le DFSS est préféré au DMAIC lorsque :

- l'écart entre le produit ou service actuel et les attentes des clients est trop important ;
- les problèmes sont particulièrement difficiles à identifier précisément.

Le DFSS représente souvent une étape de maturité supplémentaire dans les déploiements Lean Six Sigma, une fois que l'organisation a atteint un certain degré de maîtrise des projets DMAIC.

❖ Le SMED :

« *Le SMED (**Single Minute Exchange of Die** = Echange d'outil en moins de 10 minutes) est une méthode d'organisation qui cherche à réduire de façon systématique le temps de changement de série, avec un objectif quantifié. Single Minute signifie que le temps en minutes nécessaire à l'échange doit se compter avec un seul chiffre. Le **SMED** est né en **1970** dans l'univers industriel compétitif de TOYOTA, sous l'impulsion de **S.SHINGO. S.SHINGO** découvre le rôle pivot des temps de changement de série dans l'obtention de la flexibilité industrielle globale et entame un combat systématique contre les idées reçues en la matière* ».[1]

La méthode SMED a permis à de nombreuses entreprises de réduire considérablement les temps de changement de séries. Couramment, des entreprises y passent de plusieurs heures à quelques minutes. Les changements les plus spectaculaires ont été obtenus sur les presses dans l'industrie automobile où on est passé de plus de 8 heures à moins d une minute pour un changement dans certaines conditions.

L'application de cette méthode est indispensable, car les longs changements de série sont des obstacles infranchissables pour fluidifier la circulation des pièces.

❖ Le brainstorming :

Afin de recueillir les idées sur un problème donné et aboutir à faciliter la recherche de ses causes et /ou des solutions, les entreprises font introduire un ensemble d'outils comme le brainstorming.

[1]COURTOIS (A) ; PILLET (M) et BONNEFOUS (C.M) : **Gestion de production** ; 4éme éditions ; d'organisations ; Paris ; 2003 ; p.331.

- **Définition et principe :**

Le brainstorming est une technique qui enrichisse la créativité en facilitant la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. Cette méthode permet de diversifier les idées originales recherchées dans le minimum de temps grâce au jugement différé qui consiste à énoncer d'abord un grand nombre d'idées et de les évaluer uniquement dans un deuxième temps ou lors d'une autre rencontre.

Sur un thème donné, le brainstorming se déroule en respectant des règles :

- tout dire (variété, diversité)
- en dire le plus possible (la quantité prime sur la qualité)
- piller les idées des autres (analogies, variantes, oppositions, contraires…)
- ne pas commenter, ne pas censurer, ne pas critiquer les idées émises
- participer dans la bonne humeur.

- **Étapes de mise en application :**

- Choisir le thème.
- Constituer le groupe de travail.
- écrire le thème
- expliquer le thème.

Pour garantir la réussite[1] :

- ✓ Fixer un objectif, par exemple : 100 idées en 30 minutes.
- ✓ Laisser les participants du groupe de travail réfléchir individuellement sur le thème pendant environ 5 à 10 minutes.
- ✓ Produire les idées : les exprimer par un sujet, un verbe et un complément; noter les idées émises et numéroter chaque idée.
- ✓ Exploiter les idées émises : relire chaque idée et souligner les mots clés; rejeter les idées hors sujet; regrouper les idées de même nature et classer les idées par sous thèmes.

[1] COURTOIS (A) ; PILLET (M) et BONNEFOUS (C.M) : **Op.cit** ; p.61.

Conclusion du chapitre II :

Le système management qualité constitue sans aucun doute une des cartes gagnantes dans l'amélioration des produits et services de chaque organisation.

L'approche managériale qu'il propose, consiste à une vision processus qui prend en considération l'ensemble des processus internes, détaille leur fonctionnement, et met le point sur les éléments d'entrées et de sorties de chaque processus, en interaction avec les processus qui le précédent ou le suivent.

Cette approche processus, propose aussi, une bonne communication avec le service externe, concrétisé à travers des exigences des clients en vue de leur satisfaction. De plus, c'est un élément qui joue un rôle primordial au sein de l'entreprise où l'offre est d'une si multitude étonnante, et le facteur clef de succès serait une bonne écoute des clients, et une haute qualité, qui différencie une entreprise d'une autre et la classe parmi les meilleures.

La certification n'est pas un objectif, mais plutôt un moyen, pour s'améliorer, évoluer et aller vers l'excellence. Il ne suffit pas de travailler pour atteindre cette certification, sinon de faire toujours mieux, d'innover et d'améliorer la qualité qui se situe dans une offre changeante, évolutive, et apporter de nouvelles exigences.

L'amélioration continue est un concept en vogue qui a fait ses preuves : Devant la concurrence, vos clients savent que vous avez un fonctionnement souple et réactif face aux commandes, et que votre marge d'amélioration et d'innovation est constante.

Ainsi, adopter les méthodes et les outils de la démarche d'amélioration participe à votre image de marque. Pour une stratégie commerciale, c'est un argument de poids qui est pris en compte.

Toutes vos relations extérieures savent que vous proposez à peu près les mêmes prix que la concurrence, et que vos services sont d'une qualité toute autre.
A l'inverse, cela vous permet aussi d'hausser légitimement vos prix étant donné que vous proposez des services différents.

Enfin, l'essence même de l'amélioration continue –qui tend à améliorer sans cesse vos relations internes et externes- aura tendance à améliorer votre travail avec vos fournisseurs, distributeurs et à fidéliser vos clients. Ce qui assure la pérennité de votre entreprise.

Chapitre III :

La contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL

Chapitre III : La contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL

Introduction du chapitre III :

Les transformations radicales que le monde connu dans divers domaines impliquent des divers défis pour les entreprises économiques algériennes telles que BATIMETAL. Ces derniers sont la première hypothèque, qui compte sur l'Algérie pour parvenir à un développement économique et social.

Pour s'adapter à ces changements, et afin d'obtenir les avantages de l'audit interne, les pouvoirs publics ont travaillé à élaborer des lois et textes réglementaires qui poussent ces entreprises économiques en général et BATIMETAL en particulier, à mettre en place une fonction d'audit interne.

Dans le cadre du management de la qualité, du point de vue industriel, la qualité est une cible dont les critères sont précisément fixés par rapport à des standards (des normes) qui sont orientées vers la qualité totale qui articule stratégie, système, performance, dimension humaine et sociale.

Dans ce cadre, la qualité optimale se situe au point de rencontre des besoins explicites ou implicites de l'ensemble des parties prenantes.

Après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers une présentation structurée en deux chapitres à savoir : « Présentation de la fonction d'audit et les fondements de la qualité » ; nous allons essayer de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie

Pour ce faire, nous avons effectué une enquête au niveau de l'entreprise BATIMETAL.

L'objet de ce chapitre consiste principalement à analyser le lien entre l'audit interne et le concept qualité au sein de BATIMETAL-Ain Defla- et savoir l'impact de cette analyse sur la fiabilité et la sureté de fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre III : La contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL

Section 01 : Présentation de BATIMETAL

Le groupe BATIMETAL est l'une des entreprises qui ont prouvées leur place dans le domaine industriel en général, et l'industrie métallique en particulier, à travers la qualité de ses produits offerts, ainsi que sa politique, pour ces raisons, cette section est consacrée à présenter l'entreprise BATIMETAL d'une manière détaillée.

1.1. Définition :

BATIMETAL CHARPENTE Ouest est une unité de l'EPE BATIMETAL SPA du GROUPE INDUSTRIEL IMETAL, spécialisée dans la conception, le développement, la fabrication, le montage sur site et la vente d'ouvrages en constructions métalliques et chaudronnés. Sa capacité de production est passée de 8000 tonnes/An à 12000 tonnes/An de charpente métallique (tout produit confondu) soit une évolution de 50% et ce, grâce à la concrétisation de son plan de développement constitué d'un crédit d'investissement de 850 MDA dont 800 MDA sont destinés pour la réhabilitation de ses équipements de production et 50 MDA pour la mise à niveau de ses compétences (Formation). Son capital social s'élève à 1.085.800.000,00 Millions de DA.[1] Son potentiel regroupe deux (02) unités de production et une (01) unité siège :

Tableau N°10 : les Unités de groupe BATIMETAL

Unites	Adresse	Activité principale
▪ Unité Siège	Zone Industrielle Ain-Defla	Encadrement, animation, coordination
▪ Unité Oran	Route d'Essenia – Oran	Charpente, ballons d'eau chaude.
▪ Unité Ain Defla	Zone Industrielle Ain Defla	Charpente – chaudronnerie

Source : Document interne à l'entreprise, département management qualité.

L'unité de Ain Defla est entrée en exploitation depuis 1981. Les espaces existants sont très favorables avec la disponibilité d'aires de stockage et d'une estacade de 5438m² permettant d'acheminer directement les matières vers les différents ateliers ainsi que des produits finis vers les zones d'expédition.

[1]Document interne à l'entreprise BATIMETAL, département management de la qualité

L'unité d'Oran, héritée de la nationalisation de 1968, est très ancienne et a accumulé un capital d'expérience appréciable dans le domaine de la charpente et de la chaudronnerie fine.

Sa superficie totale est de 144 915 m2 dont la superficie bâtie est de 55 282.46 m2 tandis que la superficie non bâtie est de 89 632.54 m2

1.2. Historique :

L'unité BATIMETAL Charpente Ouest est historiquement issue de plusieurs restructurations successives :

- Société SN Métal créée lors de la nationalisation de 1968 à partir des ex-ateliers DURAFOUR et SOC Oran
- BATIMETAL à partir de janvier 1983
- BATICIC depuis le 30 décembre 1997
- BATICIC Ouest à partir du 30 janvier 2005
- BATIMETAL Charpente Ouest à partir du 20 Novembre 2013
- Unité BATIMETAL Charpente Ouest à partir du 01 Janvier 2016

1.3. Effectifs :

L'Unité BATIMETAL Charpente Ouest compte au 31/12/2016 un effectif de 312 agents, dont 188 à titre permanent.

Tableau N°11: Tableau représentatif de l'effectif au sein de BATIMETAL

STATUTS	Direction de l'unité	site AIN DEFLA	Site ORAN	TOTAL
CADRES DIRIGEANTS	03	-	-	03
CADRES SUPERIEURS	11	02	-	13
CADRES MOYENS	18	24	04	46
AGENTS DE Maitrise	20	46	03	69
AGENTS D'EXECUTION	14	151	16	181
TOTAL	**66**	**223**	**23**	**312**

Source : document interne à l'entreprise, département Management de la Qualité

1.4. Domaine d'activité :

L'Unité BATIMETAL Charpente Ouest se caractérise par la diversification de ses produits, cela est expliqué par son portefeuille d'activité qui rassemble[1] :

1.4.1. Activité charpente métallique :

- Hangar pour le domaine agricole, stockage et commercial.
- Halls industriels avec ou sans pont roulants
- Bâtiment administratifs à un ou plusieurs étages.
- Infrastructures sportives (Salles OMS, salles de proximités, Piscines).
- Parking à étage
- Chalets
- Entrepôts frigorifiques
- Séchoirs à tabac
- Ponts roulants

1.4.2. Activité chaudronnerie :

- **Fabrication d'équipements pour Briqueteries.**

  - Wagonnets de cuisson.
  - Wagonnets de séchage.
  - Balancelles.

- **Fabrication et montage d'équipements de stockage (toutes dimensions) :**

  - Bac pour hydrocarbures
  - Citernes eau potables
  - Ballons d'eau chaude
  - Réservoirs à eau
  - Bacs à boue
  - Réservoirs d'huiles

- **Fabrication d'équipements pour cimenteries :**

  - Conduites.
  - Broyeurs ou concasseurs.
  - Ventilateurs.
  - Transporteur
  - Viroles de four.
  - Goulottes.
  - Cyclones.

[1]Document interne à l'entreprise, département management qualité

1.4.3. Activité menuiserie métallique

- Rayonnages
- Escaliers
- Passerelles
- Portes coulissantes
- Palettes
- Chemin et portes industrielles

1.5. Moyens de production :

Les moyens de production sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau N°12: Moyen de production au sein de l'Unité

Équipement d'usinage	***NBRE***
Perceuse radiale/colonne	12
Poinçonnage simple ou semi-automatique	16
Presse plieuse différentes largeurs	7
Centre d'usinage de tôle	1
Ligne de perçage rapide sciage de capacité 900X400 a 1000x450 mm.	1
Ligne de poinçonnage –cisaillage pour profilés H, U, cornières et plats de grande capacité.	1
Ligne de poinçonnage –sciage à cornières.	1
Poinçonneuse hydraulique CNC à goussets.	1
Machine de coupage thermique, plasma et oxycoupage.	1
Cisaille guillotine 3.20x16 mm	1
Presse plieuse 3000X300 tonnes	1
Presse hydraulique à usage générale	1
Cintreuse hydraulique à profilés	1
Poste à souder : soudage MMA redresseur à thyristor courant continu DC	5
Poste à souder : soudage MIG/MAG	20
Poste arc air	1
Vireurs à bogie charge maximale sur deux traverses 16 tonnes.	3

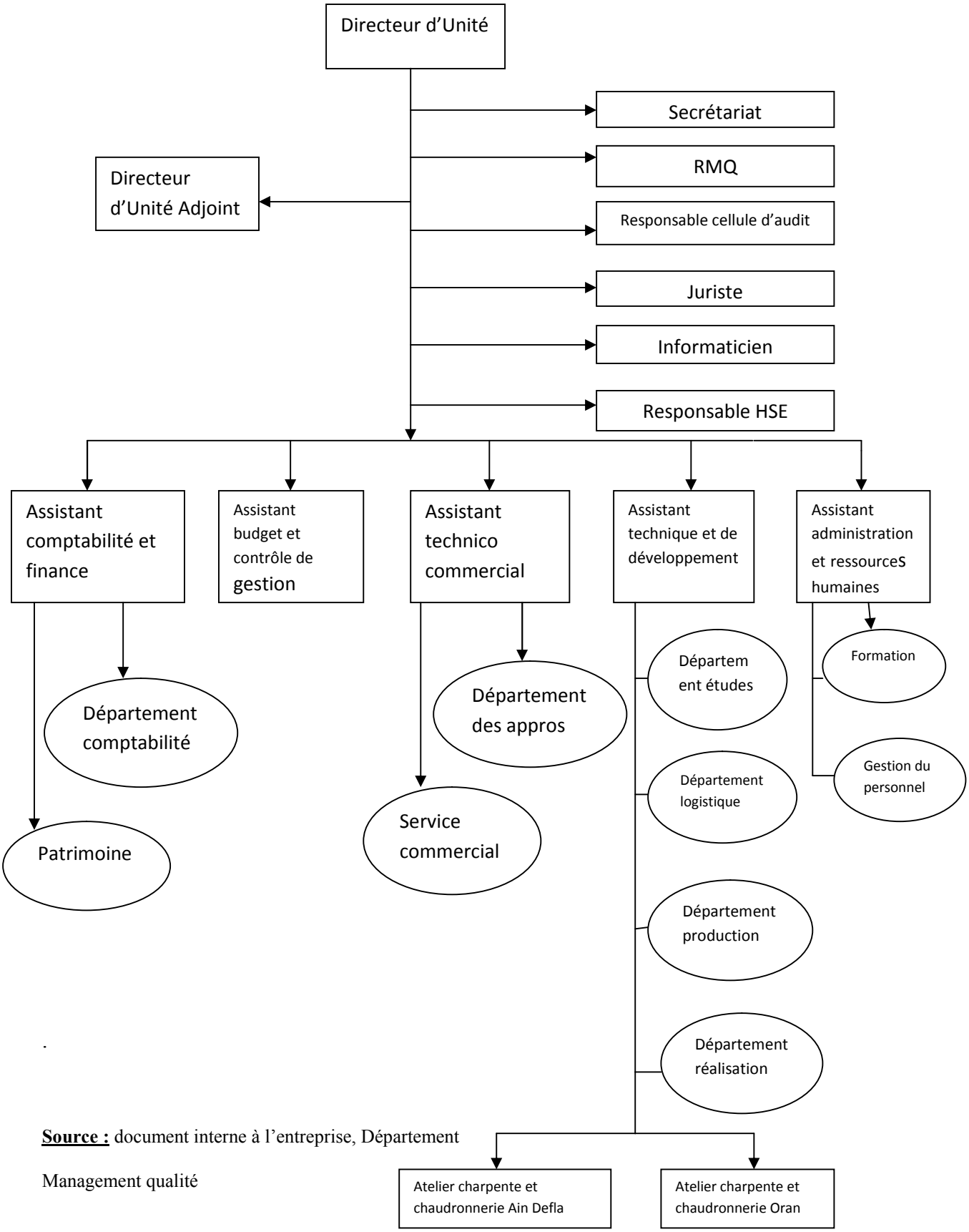
Équipement d'usinage	***NBRE***
Citerne de stockage de CO2 et O2	3
Installation stockage H2O	1
Pont roulant d'atelier	33
Portique mono rail et potences murales	17
Chariots élévateurs	5
Grue /capacités 12 à 40T	2
Monte-charge	2
Compresseur mobile de 7 à 8 barres	3
Groupe électrogène (fixe et mobile) de 75 à 300 KVA	1
Groupe de soudage	5
Citerne (fixe et tractée)	2

Source : Département Management de la Qualité

1.6. Structure :

- L'Unité est dirigée par un Directeur assisté par un Directeur adjoint et des responsables de structures fonctionnelles d'animation de coordination et de soutien.
- Elle dispose de deux sites de production, un site à A-DEFLA et l'autre à ORAN avec des moyens humains et matériels importants lui permettant de prendre en charge tout ouvrage rentrant dans le cadre de ses activités.

Figure N°13 : L'organigramme de BATIMETAL



.

Source : document interne à l'entreprise, Département Management qualité

1.7. Les principaux clients :

- SONATRACH. NAFTAL.
- CIMENTERIES (Chlef, beni-saf, zahana)
- DGSN, MDN, DJS, SONELGAZ, FILIALES, PRIVES.
- ADMINISTRATION, INFRAFER.

➢ Quelques références sur ses réalisations antérieures :

- ✓ Exportation vers l'URSS de différents ouvrages (Parkings pour véhicules à 06, 10, et 12 étages).
- ✓ Parking pour 1000 véhicules à Alger
- ✓ Infrastructures sportives (tribunes, salles OMS, salles de proximité, piscines)
- ✓ Usine de véhicules FATIA -Tiaret
- ✓ Plus de CENT CINQUANTE salles omnisports sur tout le territoire national
- ✓ Plus de CENT CINQUANTE supers marchés nord et sud du pays
- ✓ Une centaine de marchés de proximité et box destinés à réguler le commerce informel
- ✓ Centrale électrique M'sila
- ✓ Hangar de maintenance d'avions (aéroport BOUFARIK)
- ✓ Equipements de cimenteries et briqueteries des régions du centre et de l'ouest.

1.8. Processus de BATIMETAL Ouest :

La cartographie des processus au sein de l'Unité BATIMETAL, permet de distinguer un ensemble de processus, à savoir[1] :

❖ Processus Commercial :

La Direction Commerciale a en charge la veille du marché, l'écoute, la prospection de nouveaux clients, la coordination de l'ensemble des activités commerciales des unités ainsi que la consolidation et l'analyse des informations provenant des unités. L'activité commerciale est décrite à travers la fiche processus « commercial » et les instructions qui y sont rattachées. Elle est dotée d'objectifs et d'indicateurs permettant d'en assurer la surveillance et la mesure. Les affaires proviennent directement des différents clients sous forme de bons de commande ou se font suite à des démarches de prospections des commerciaux.

[1]Documents internes à l'entreprise BATIMETAL, département management de la qualité

❖ Processus étude :

L'étude est planifiée par le responsable du BET en différentes étapes suivant un enchaînement chronologique. Elle est découpée en phase intrinsèque et placée sous la responsabilité d'une ou plusieurs personnes. Une fiche de planification de l'étude est mise en œuvre. Les revues sont tenues à des étapes appropriées de l'étude. Elles sont sanctionnées par des comptes-rendus de revue de l'étude. La vérification est du ressort du responsable du projet et matérialisée par un visa daté sur le cartouche du plan concerné. La validation est effectuée par le responsable du BET est matérialisée par un visa daté sur le cartouche du plan concerné. Après validation, l'étude est soumise au client pour approbation. L'approbation du client de l'avant projet de l'étude entraîne la phase exécution de l'étude c'est à dire l'élaboration de notes de calcul et plans d'exécution qui sont transmis aux organismes externes de contrôle pour visa et approbation.

L'émission de réserves par les organismes externes de contrôle entraîne une phase modification. Les modifications apportées sont revues, vérifiées et validées.

Dès l'accord des organismes de contrôle externes, Le BET transmet les dossiers d'étude au client (externe ou interne).

❖ Processus production :

Le processus est mis en œuvre selon la procédure y afférente établie dans le SMQ de l'entreprise et les onze (11) modes opératoires nécessaires au processus. Un ordre général de construction « OGC » est établie par l'entreprise et transmis aux unités pour fabrication; ensuite la réception de la matière première, les opérations de traçage, débitage, assemblage et soudure et enfin traitement de surface. Le dossier du projet se compose d'une étude faite souvent au niveau de notre bureau d'étude technique et des diverses fournitures du projet. Un délai de réalisation est alors arrêté. Le dossier de fabrication comporte (les documents de traçage, les feuilles de lancement, contrôle et avancement « LCA » et les bons de travail). Ensuite pour surveiller la conformité des éléments fabriqués, un auto contrôle est effectué durant les différentes étapes de fabrication. Avant expédition, un montage à blanc au niveau des ateliers est ensuite réalisé pour les éléments principaux du projet généralement en présence du client concrétisé par un procès verbal de montage. Enfin, l'expédition et le transport des éléments de la charpente et des accessoires du projet au client qui accuse réception de sa marchandise. Une fois, l'opération terminée, elle est soldée selon les modalités contractuelles définies avec le client.

❖ Processus Montage (externalisé):

Le processus est mis en œuvre à travers la « procédure de maitrise des travaux de montage sous traités » les affaires de montage pris en charge dans un cadre contractuel sont entamés de la manière suivante : la Réception sans réserves du Génie Civil, la notification du sous traitant retenu qui va réalisé l'ouvrage moyennant un ordre de service « ODS » accompagné des plans de montage et du dossier complet du projet , la programmation des travaux de montage, l'Installation et l' ouverture du chantier, la mobilisation des moyens humains et matériels, le Contrôle de conformité au prorata de l'avancement des travaux, la réception provisoire et en dernière étape le repli et nettoyage du chantier.

❖ Processus Achats :

Un plan d'approvisionnement est annuellement établi sur la base des consommations de l'année écoulée, des stocks et du plan de charge. Les besoins d'achats exprimés par les unités sont engagés auprès de fournisseurs selon les règles définies dans le SMQ, la réception est effectuée par les divers magasins qui sont chargés du suivi et des mouvements des stocks et assurent les besoins de la production et répondent au plan de charge des unités. Les dispositions de sélection et d'évaluation des fournisseurs et des sous traitants sont définies. Il est prévu que des évaluations à chaque commande soient réalisées et que le résultat soit pris en compte lors de l'évaluation finale et annuelle des fournisseurs. Les dispositions de contrôle à la réception sont définies et respectées conformément aux exigences préalablement communiquées.

❖ Processus maintenance :

Le processus maintenance est en charge du maintien des outils de production et de la vérification et /ou étalonnage des équipements de surveillance et de mesure conformément à la procédure de maintenance. Des programmes de maintenance aussi bien curative que préventive sont établis et respectés. Une maintenance préventive basée sur une analyse avérée des causes de panne est privilégiée et ce dans le but de garantir une disponibilité optimale des équipements de production et des annexes Les contrôles technique et règlementaires des équipements soumis à réglementation sont effectués périodiquement, des certificats de vérification sont alors délivrés par des organismes habilités. Les équipements de surveillance et de mesure sont identifiés et vérifiés pour assurer des résultats valables.

❖ Processus Ressources humaines :

Les responsabilités et autorités sont définies et communiquées dans le SMQ. Les dispositions liées au recrutement sont mises en œuvre et documentées dans la procédure y afférente. Les programmes de formation sont établis sur la base des besoins exprimés par les structures et à l'issu de l'évaluation annuelle des compétences

❖ Processus Finances et Comptabilité

Le processus a pour rôle d'assurer un suivi de la comptabilité et les finances de l'entreprise, et prend en charge toutes les relations avec les parties intéressées banques et organisme de financement pour permettre une mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des projets dans les délais impartis grâce à des crédits d'exploitation et d'investissement négociés au préalable

❖ Processus Elaboration et Suivi du budget :

Ce processus consiste à effectuer un suivi rigoureux du budget et à mensualiser l'ensemble des agrégats qui le structure. Un comité de coordination de l'entreprise dite « CCE » siège mensuellement pour suivre, analyser et effectuer les reporting appropriés sur les actions et opérations relatives au budget.

❖ Processus Audit fonctionnel :

Le processus a en charge la conduite des audits planifiés et des audits commandés. Un plan d'audit est établi pour chaque opération. Ce plan définit la méthodologie et les outils de soutien à l'opération d'audit au travers duquel sont décelés et localisés les écarts éventuels ou les faiblesses de gestion par rapport aux procédures et règles en vigueur. A l'issue de l'audit, un rapport est établi et transmis au premier responsable et aux parties concernées.

❖ Processus Amélioration :

Le processus est mis en œuvre à travers les différentes procédures du système (Audit interne, maîtrise du PNC, Actions correctives et /ou préventives). Les actions d'amélioration sont engagées, suivies et leur efficacité est mesurée. Un programme Annuel d'audit qualité interne est arrêté, mis en œuvre et respecté en tenant compte de l'état, de la criticité et de l'importance des processus et des domaines à auditer ainsi que des résultats des audits précédents. Des corrections et des actions correctives sont entreprises pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes.

1.9. Présentation du département Management de la qualité :

Le département management a toute l'autorité nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner le système de management de la qualité. Cette structure est présentée par un département rattaché directement au premier responsable et qui a les missions et responsabilités suivantes :

- Assister le Directeur d'unité dans la définition et la rédaction de la politique de management
- S'assurer que les objectifs de la Direction sont communiqués, compris, mis en œuvre et entretenus à tous les niveaux de l'unité
- En cohérence avec la stratégie de l'unité et avec l'appui des pilotes de processus, définit un schéma d'organisation, des méthodes de travail, des normes et des procédures qualité adéquates.
- Veiller à la conformité des exigences ainsi qu'à la satisfaction du client et assure la sensibilisation des collaborateurs sur les exigences des clients.
- Documenter le système d'organisation générale et piloter la détermination de l'ensemble des processus de l'unité (management, réalisation, supports).
- Mesurer l'efficacité du système de management (planification, réalisation et suivi des audits, analyser les indicateurs, piloter la mise en œuvre des actions correctives et préventives).
- Accompagner les pilotes de processus dans la mise en œuvre et l'amélioration de leur processus.
- Prendre en charge les dossiers de certification

Section 02 : L'apport audit qualité au sein du BATIMETAL

En l'occurrence, dans le domaine du management de la qualité, la norme ISO 9001 mais aussi les autres référentiels tels que OHSAS 18001 et ISO 14001 exigent que le système soit régulièrement contrôlé par des audits.

Les audits figurent comme un outil de management pour le suivi et la vérification de la mise en œuvre effective de la politique de BATIMETAL. Ils couvrent les activités de certification, d'enregistrement extérieurs ou encore d'évaluation et de surveillance de la chaîne d'approvisionnement d'une organisation. Les référentiels de SMQ ne spécifient pas la fréquence de l'audit interne, mais la pratique en impose au minimum un par an.

Dans le cadre d'une action interne, l'auditeur fait partie de l'effectif de BATIMETAL en question. Il est courant d'observer des interventions croisées entre services. Un collaborateur formé aux techniques d'audit vérifie le service d'à côté. L'indépendance de l'auditeur est un préalable indispensable pour une action pertinente.

2.1. BATIMETAL et démarche de certification[1] :

Le système management de la qualité mis en place par BATIMETAL Ouest est conforme aux exigences de la norme internationale ISO 9001 version 2008. Son domaine d'application couvre l'ensemble des activités de la conception, le développement, la fabrication, le montage sur site et vente d'ouvrage en constructions métalliques et chaudronnés. Le processus Montage de la charpente métallique est externalisé, sa maîtrise est assurée par les dispositions définies dans la procédure Achat et particulièrement son article 27.4 (sous-traitance des prestations). Il n'est prévu aucune exclusion des exigences de la norme ISO 9001: 2008. Les processus nécessaires au système de management de la qualité ainsi que leurs interactions sont identifiées et donnent lieu à la surveillance et mesure qui permettent d'en assurer la maîtrise. Les informations, les critères et les méthodes nécessaires à cette maîtrise et à son amélioration continue sont formalisés et gérés. Les informations détaillées concernant les processus clés du système de management de la qualité de BATIMETAL Ouest, sont contenues dans des fiches d'identité propre à chaque processus. La supervision de la gestion des processus est du ressort du Responsable du management de la Qualité. Le périmètre de certification de BATIMETAL OUEST concerne la Direction Générale et l'Unité Charpente et Chaudronnerie de Ain Defla avec exclusion de l'Unité Charpente et Chaudronnerie d'Oran.

L'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000 pour l'ensemble de ses unités, soit le 29 juin 2004 pour l'UCC Ain Defla, le 20 juillet 2004 pour le Siège Social et le 26 Aout 2005 pour l'UCC Oran disposant ainsi de trois SMQ avec trois certificats délivrés par AFAQ AFNOR avant d'exclure l'UCC Oran en 2010 du périmètre de certification. Le changement de l'organisme de certification a eu lieu en juillet 2010, lors du renouvellement du SMQ de l'entreprise, où il a été décidé de lancer une consultation restreinte selon laquelle trois

[1]Document interne à l'entreprise, département management de la qualité.

candidats ont soumissionnés, à savoir AFAQ AFNOR, BUREAU VERITAS et SGS qualitest Algérie, cette dernière fut retenue. Le basculement du SMQ de BATIMETAL OUEST vers la version 2008 a eu lieu durant le mois d'Octobre 2010. En juillet 2011, et en application de la résolution issue de son Assemblée Générale ordinaire du 26 Mai 2011 et de son Conseil d'Administration du 19 Juin 2011, l'entreprise s'est engagée à centraliser les activités de ces unités de production au sein des Directions centrales et centrer l'activité des unités au seul rôle de fabricant en vue de :

- ✓ Décharger les unités de toutes les missions de nature à encombrer ou nuire l'efficacité de la production, telles que la recherche de la charge, l'approvisionnement et autres fonctions auxiliaires de gestion du contentieux, de recouvrement …
- ✓ Ménager à la Production de véritables espaces de liberté et de responsabilité
- ✓ Assurer une meilleure prise en charge de l'activité Production , dont dépend la pérennité de l'entreprise , aux différentes étapes : Méthodes de travail , Programmation , Traçage, Qualité du produit , Planning et suivi , …
- ✓ Tendre vers des unités de production parfaitement allégées

Entre autre , il s'est avéré à l'entreprise impératif de centraliser le processus commercial au niveau du Siège, ce qui a permet aux unités de se consacrer pleinement à remplir leur rôle de fabricant d'une part, et d'autre part a permet de mieux consolider et maîtriser le processus commercial qui est déterminant en vue de valoriser ses atouts, identifier et traiter aussitôt ses points faibles pour améliorer son image de marque sur le marché , ce qui a contribué à améliorer sa crédibilité et assurer une meilleure prise en charge et un suivi rigoureux des affaires depuis la commande jusqu'à la bonne exécution dans un cadre organisé . Cette centralisation a donné une nouvelle dynamique aux processus réorganisées, en particulier le processus commercial en renforçant son implication à l'apport de charge aux unités de sorte à saturer l'outil de production , l'atteinte des objectifs planifiés et la prise en charge dans un cadre organisé des affaires commerciales selon le processus d'usage, en l'occurrence : l'offre, la négociation, le contrat, l'étude, la fabrication en ses ateliers, les expéditions et éventuellement le montage.

En mois d'octobre 2013 et à partir de l'état de développement et de maturité du système de management de la qualité et des résultats de l'audit de renouvellement, le maintien de la certification fut prononcé.

2.2. Le champ des audits d'activités :

La gestion de l'ensemble de nos audits s'articule autour de dispositions normées de l'ISO 19011 relative aux examens de différents systèmes (processus équivalent à l'audit interne, seconde partie ou tierce partie)[1] :

- **Audit du système management qualité (Norme ISO 9001) ou d'activité :**

Il s'applique au périmètre et au champ de l'activité sélectionnée par nos clients. L'objet de l'examen relève d'une analyse des processus organisationnels et opérationnels, des ressources de l'entreprise à un instant donné avec un objectif précis et jalonné.

Les outils associés à cet examen ont l'avantage de cibler des besoins et processus variés : comme la réorganisation, l'évaluation, la pré- certification ou le suivi des améliorations internes et/ ou contractuelles.

- **Audit du système de management environnemental (Normes ISO 14001) :**

C'est un domaine par lequel nos clients souhaitent, du fait de leur activité de production, contrôler les nuisances causées sur l'environnement. Il permet de mettre en pratique les moyens d'améliorer les processus de réalisation en conformité avec une réglementation en mutation permanente.

Les résultats de cet examen traduit le degré de maitrise de l'impact des activités de l'entreprise en produits et services sur l'environnement. Les outils exploités pour sa réalisation peuvent concerner des besoins et situations variées comme : l'impact environnemental, un diagnostic pour engager un projet ISO 14001, la pré-certification, une modification des processus de réalisation, le suivi interne pour l'amélioration des contrôles sur des aspects incluant les impacts significatifs pour l'environnement.

- **Audit du système qualité ISO couplé au système d'information OSI :**

Examens effectué sur la base d'un projet de réorganisation des outils informationnels (OSI) couplé à l'amélioration de l'efficacité (ISO) des flux de production de l'entreprise dans un cadre normatif.

Le référentiel exploité pour l'évaluation ISO-OSI relève d'un couplage entre les exigences ISO 1901 et les standards métiers des SI.

[1] www.organaqsis.com (consulté le 31/03/2017 à 12h30)

2.3. L'audit interne au sein du BATIMETAL Ouest : objectifs et démarche

La mission d'audit au sein de cette entreprise se caractérise par :

A. Objectifs :

L'audit interne comme outil de management, de démarche de progrès, constitue une source d'information pour les actions d'amélioration des équipes de Direction. Il intervient dans la démarche qualité afin d'assurer l'atteinte des objectifs suivants :

- ✓ Vérifier la conformité des processus établis par rapport aux exigences des référentiels (normes, textes réglementaires, exigences spécifiées).
- ✓ Vérifier que les dispositions organisationnelles et opérationnelles sont établies, connues, comprises et appliquées.
- ✓ Vérifier l'efficacité du processus audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- ✓ Identifier des pistes d'amélioration (progrès)
- ✓ Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes au sein du BATIMETAL.

B. Démarche de l'audit interne :

Cette démarche se passe par les étapes suivantes :

❖ Programmation[1] :

Le RMQ de BATIMETAL établit comme chaque année un programme d'audit qui sera validé par la direction générale d' l'Unité et transmis par la suite à l'ensemble des auditeurs ainsi que les responsables de l'entité auditée. Ce programme tient compte de l'analyse des données collectées sur le fonctionnement du SMQ. L'étendu du programme d'audit et sa préparation tient compte de facteurs tels que :

- o Les types, la durée et la fréquence des audits à réaliser
- o Le secteur industriel ou le type d'affaire
- o Les Normes, les réglementations, la législation, les politiques et les autres critères d'audit
- o Le besoin d'accréditation et d'enregistrement / de certification
- o Les résultats de programmes d'audit précédents

[1]document interne à l'entreprise BATIMETAL ; département management de la qualité

- la langue, les aspects culturels et sociaux,
- la recherche et le développement,
- l'influence des parties intéressées

La responsabilité de la Direction des programmes d'audit est attribuée à un ou plusieurs responsables de programme d'audit. Les besoins en ressources peuvent comprendre :

- ✓ des ressources financières pour développer, mettre en œuvre diriger et améliorer les activités d'audit.
- ✓ les outils et techniques d'audit, la durée, les déplacements, et autres besoins liés aux audits,
- ✓ un programme de formation pour obtenir et préserver les compétences des auditeurs et améliorer les performances.

a) Compétences des auditeurs :

Il est recommandé que les auditeurs aient reçu une formation pour développer les connaissances et les capacités nécessaires à la réalisation d'audits. Cette formation peut être effectuée par l'organisme dans lequel travaille l'auditeur ou par un organisme externe. Les auditeurs doivent êtres formés dans les domaines suivants :

- La connaissance des normes par rapport auxquelles les audits des systèmes de management de la qualité et de management environnemental peuvent être effectués.
- Les techniques d'examen, de questionnement, d'enregistrement des informations, d'évaluation et de compte rendu.
- Les aptitudes nécessaires pour communiquer et planifier, organiser et diriger un audit.

Les connaissances, les capacités et les qualités personnelles peuvent être obtenues par la formation, et leur obtention peut être démontrée au moyen d'examens oraux ou écrits ou d'observations directes.

b) Mise en œuvre du programme d'audit :

La mise en œuvre de chaque programme d'audit comprend :

- la documentation et la communication du programme d'audit,
- les activités de coordination et de planification,
- la désignation d'auditeurs et d'équipes d'audit,
- l'attribution des ressources nécessaires aux équipes d'audit,
- la réalisation d'audits conformément aux programmes d'audits,
- la revue des enregistrements d'audits,

- la revue et la diffusion des rapports d'audit au client de l'audit et aux autres parties spécifiées,
- les activités de suivi d'audits.

c) Surveillance - Revue du programme d'audit :

Il convient de surveiller et de revoir le programme d'audit pour évaluer si les objectifs ont été atteints et pour identifier des opportunités d'améliorations.

Il est recommandé d'effectuer la surveillance à l'aide d'indicateurs de performances tels que :

- les performances des auditeurs et des équipes d'audit,
- la conformité aux programmes d'audit et de plannings,
- les retours d'information positifs et négatifs du client, de l'audité et des auditeurs.
- Une revue de programme d'audit est organisée en examinant les résultats de la surveillance.

d) Enregistrements :

Il convient de conserver des enregistrements comme défini dans des procédures documentées, pour démontrer le fonctionnement efficace du programme d'audit.

Ces enregistrements comprennent généralement :

- ✓ les enregistrements de programme d'audits tels que les résultats des revues de programmes d'audit
- ✓ les enregistrements d'audits tels que plans d'audits, rapports d'audit, rapports de non conformités, rapports d'actions correctives,
- ✓ les enregistrements relatifs au personnel d'audit tels que les enregistrements relatifs à la qualification, la formation et les compétences.

❖ Planification [1] :

1. Objectifs et Champs :

Il convient de fonder chaque audit individuel sur des objectifs, un champ et des critères d'audit clairement définis.

[1]Document interne à l'entreprise BATIMETAL ; département management de la qualité

Les objectifs d'audit sont par exemples :

- déterminer la conformité du système de management à des exigences spécifiées,
- évaluer la conformité aux exigences légales,
- confirmer l'efficacité du système de management mis en œuvre à atteindre des objectifs spécifiés.

Le champ de l'audit décrit l'étendue et les limites de l'audit en termes de facteurs tels que l'emplacement physique, les activités et les processus.

2. Constitution de l'équipe d'audit :

L'équipe d'audit de l'Unité est établie par les responsables du programme d'audit et peut se composer d'auditeurs, d'auditeurs en cours de formation et d'experts techniques, travaillant sous la Direction du responsable de l'équipe d'audit.

Pour décider de la taille et de la composition de l'équipe d'audit, il est recommandé de tenir compte des éléments suivants[1]:

- ✓ Les objectifs, le champ, les critères, le ou les localisation(s) et la durée estimée de l'audit,
- ✓ les exigences en matière de compétences, y compris la langue,
- ✓ la nécessité de préserver l'indépendance de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter les conflits d'intérêts,
- ✓ la capacité des membres de l'équipe d'audit à travailler ensemble pour optimiser leurs compétences et interagir efficacement avec l'audité de manière à obtenir la combinaison collective de connaissances, d'aptitudes et de qualité personnelles, nécessaire pour effectuer l'audit de manière efficiente.
- ✓ le client de l'audit ou l'audité à le droit de demander le remplacement de membres particuliers de l'équipe d'audit pour des motifs valables.

❖ Préparation [1] :

Le responsable d'audit élabore avec les auditeurs un plan pour les activités d'audit qui comprend :

- ➢ Définition de la finalité de l'audit.
- ➢ Délimitation du champ de l'audit.

[1]Document interne à l'entreprise BATIMETAL ; département management de la qualité

- Connaissance de l'entité auditée. Prendre connaissance de l'activité (documentation & matériel, la (les) langue(s) de travail et de rapport d'audit).
- Instruction des dossiers.
- Etablissement d'un questionnaire.
- Guide d'entretien avec thèmes.
- Notification.

Pas d'audit surprise, un audit doit être programmé.

❖ Réunion d'ouverture [1] :

1. La responsabilité des auditeurs :

Sous la responsabilité du responsable de l'équipe d'audit de BATIMETAL, la réunion d'ouverture comprend :

- la présentation mutuelle des participants, y compris un résumé de leur rôle et un encouragement à une participation active à l'audit,
- la revue des objectifs et champs de l'audit,
- l'accord sur le calendrier de l'audit et d'autres dispositions pertinentes, avec l'audité, par exemple le moment et la date de la réunion de clôture, toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la Direction de l'audité, et tout changement de dernière minute,
- une courte présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit,
- la confirmation de circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et l'audité,
- la confirmation de la disponibilité de toutes les ressources et installations nécessaires à l'équipe d'audit,
- la confirmation des questions relatives à la confidentialité,
- la confirmation de l'existence de procédures de sécurité, d'urgence et de contrôle d'accès pour l'équipe d'audit,
- la confirmation que pendant l'audit, l'audité sera tenu informé de l'avancement et que, si les objectifs de l'audit se révèlent irréalisables, le responsable de l'équipe d'audit en analysera les raisons avec l'audité et le client de l'audit.

[1]Document interne à l'entreprise BATIMETAL ; département management de la qualité

- la confirmation de la disponibilité, des rôles et de l'identité de tous les guides,
- Dans de nombreux cas, une démarche simplifiée peut être adoptée, en fonction des objectifs et du champ de l'audit.

Dans la réunion d'ouverture, le directeur du secteur audité avec le responsable d'audit, se chargent de présenter les auditeurs et les interlocuteurs du secteur audité ainsi que les organismes audités et auditeurs.

2. **Conduite :**

***Recueil - Vérification d'informations :**

Les informations peuvent être obtenues et vérifiées de différentes façons et auprès de différentes sources, telles que :

- entretiens,
- observation des activités, de l'environnement et des interfaces entre les fonctions,
- documentation, par exemple politique, objectifs, plans, procédures documentées, instructions, licences et permis, spécifications, dessins, commandes,
- enregistrements, tels que l'enregistrement de contrôle, procès verbal de réunion, rapport ou registre de réclamations clients, rapports d'audit, programmes de surveillance et résultats de masures existants,
- résumés et analyse des données, mesures et indicateurs de performance.
- rapports provenant d'autres sources, par exemples retours d'information du client, rapports externes et évaluations de fournisseurs.

***Constats d'audit :**

Le constat d'audit est une évaluation des preuves recueillies par rapport aux critères d'audit. Un constat d'audit peut être une conformité ou une non-conformité.

Les membres de l'équipe d'audit revoient leurs constats à intervalles adéquats au cours de l'audit, et notamment avant la réunion de clôture avec l'audité.

Les non-conformités par rapports aux exigences spécifiées sont identifiées et enregistrées de manière claire et concise, comprise par l'audité et corroborées par des preuves d'audit. Il y a lieu de revoir les non-conformités avec un représentant de l'audité approprié pour obtenir un constat de faits. Par sa reconnaissance des faits, l'audité indique que les faits contenus dans le rapport de non conformité sont exacts et

déclare qu'il a compris la non-conformité. Toute divergence d'opinion concernant les faits est résolue. Les points non résolus sont enregistrés.

❖ Réunion de clôture [1] :

Avant la réunion de clôture, les membres de l'équipe d'audit de l'Unité BATIMETAL se réunissent pour :

- revoir les constats et toutes autres informations appropriées recueillies pendant l'audit,
- préparer une liste complète des constats de l'audit,
- s'accorder sur les conclusions de l'audit,
- définir les rôles et les tâches pour la réunion de clôture,
- préparer des recommandations, si cela est prévu dans le plan d'audit,
- discuter des actions de suivi d'audits ultérieurs si nécessaire.

Cette réunion est dirigée par le responsable de l'équipe d'audit, en présence des responsables des fonctions auditées, elle a pour objectifs de :

- présenter les constats et conclusions d'audit (comprises et acceptées par l'audité)
- résoudre toutes les divergences d'opinion (ou faire le constat des divergences)

Pour accroître les chances de réussite, les auditeurs doivent :

- Présenter des observations de l'audit,
- Utiliser un mode impersonnel,
- Accorder le bénéfice du doute,
- Ne pas mettre la Direction en porte à faux devant ses collaborateurs,
- Ne pas faire de suggestions à priori,
- Ne pas juger la compétence des individus,
- Eviter l'effet de surprise.

❖ Rapport d'audit :

Le responsable de l'équipe d'audit est chargé de la préparation, de la précision et de l'exhaustivité du rapport d'audit.

[1]Document interne à l'entreprise, département management de la qualité

Le rapport d'audit fournit un compte rendu fidèle de l'audit et contient des conclusions telles que :

- ✓ la conformité du système de management aux critères d'audit définis dans le champ d'audit,
- ✓ la mise en œuvre efficace du système de management dans le champ de l'audit,
- ✓ la capacité du processus de revue de Direction à assurer l'adéquation et l'efficacité continues du système de management.

  Selon le cas le rapport d'audit comprend également, ou fait référence aux éléments suivants :

  - l'identification de l'organisme audité et celle du client de l'audit,
  - les objectifs, le champ et le plan convenus,
  - les critères d'audit, y compris la liste des documents de référence sur lesquels s'est appuyé l'audit,
  - la (les) date(s) de l'audit et le(s) lieu(x) où il a été réalisé,
  - si nécessaire, la période couverte par l'audit,
  - les constats d'audits,
  - l'identification des représentants de l'audité participant à l'audit,
  - l'identification des membres de l'équipe d'audit,
  - un résumé du processus d'audit, y compris tous les obstacles rencontrés,
  - une déclaration relative à la nature confidentielle du contenu,
  - une liste de diffusion pour le rapport d'audit,
  - la preuve que les objectifs et le champ d'audit ont été respectés conformément au plan d'audit,
  - toute action reconnue.

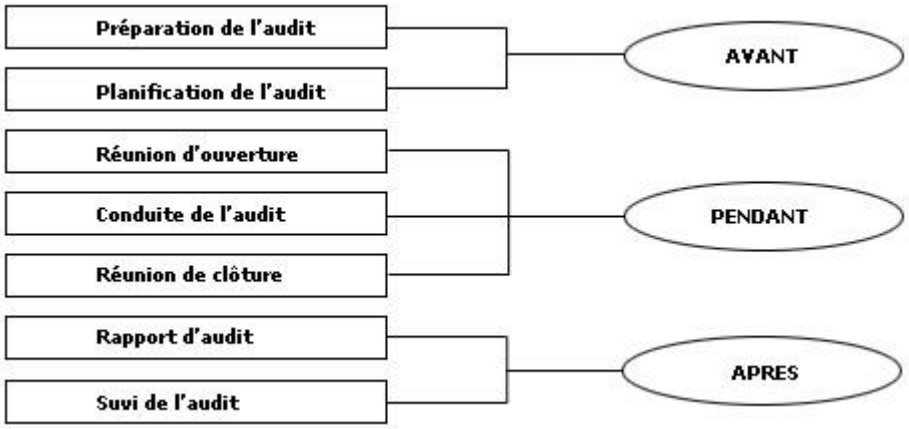
❖ Suivi d'audit :

L'audité est chargé de déterminer et de déclencher toutes les actions correctives nécessaires pour traiter une non-conformité.

Il convient de mener les actions correctives et les actions de suivi ultérieures qui peuvent inclure des audits supplémentaires, dans les délais convenus.

Il convient que l'audité informe le client de l'audit de l'état d'avancement des activités d'action corrective. Il convient de vérifier les actions correctives conformément à la procédure documentée appropriée. Un rapport de suivi peut être préparé et diffusé d'une façon similaire à celle du rapport d'audit original.

Figure N°14: le déroulement de la mission d'audit



Source : www.qualiteonline.com (consulté le 30/03/2017 à 17h45)

2.4. L'audit interne et la gestion des risques :

Les tendances modernes de l'audit interne accordent plus d'importance au système de gestion des risques dans l'entreprise, selon la norme 2120 de la pratique professionnelle de l'audit interne émis par les normes de l'IIA, l'audit interne doit évaluer l'efficacité du système de gestion des risques dans l'organisation et contribue à l'amélioration.

L'audit interne joue un rôle primordial dans la gestion des risques en aidant l'organisation à l'identification et l'évaluation des risques et à l'amélioration des systèmes de gestion et de contrôle des risques, cela se fait de la manière suivante[1] :

1- aider le conseil d'administration et la haute direction dans la mise en œuvre des politiques publiques en matière de gestion des risques en fournissant des services consultatifs et des propositions

2- vérifier la mesure de la conformité aux règlements et aux procédures énoncées dans la politique de gestion des risques

3- évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes d'identification et de mesure des risques utilisés au niveau de toutes les activités et les opérations des systèmes d'organisation

4- évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et les procédures de contrôle mises en place pour contrôler les risques identifiés

[1] https://revues.univ-ouargla.dz (consulté le 04/03/2017 à 22h54)

5- évaluation des rapports préparés par le gestionnaire des risques sur l'application du cadre général de gestion des risques et aborder les actions correctives

6- transmettre les rapports au Conseil d'administration pour évaluer l'efficience et l'efficacité de la gestion des risques.

On peut dire donc, qu'il y a une relation étroite entre l'audit interne et la gestion des risques dans l'entreprise, où ces dernières l'heure actuelle et dans le contexte de la gestion moderne considèrent l'audit interne comme l'un des principaux outils pour accroître l'efficacité et l'efficience de la gestion des risques.

2.5. L'audit interne : le bras armé du progrès continu :

Il existe un service qui est amené à travailler avec l'ensemble de la chaine de valeur, qui connaît les interactions entre les différentes fonctions/départements et possède l'expertise en termes d'analyse pour identifier les axes de progrès. Il s'agit bien entendu de l'audit interne.

Un auditeur interne doit être capable d'analyser, de comprendre, de proposer, de faire appliquer. Son positionnement et ses compétences en font un partenaire idéal dans un dispositif de progrès continu. L'implication de l'audit interne dans des projets de progrès continu au sein du BATIMETAL nécessite deux conditions préalables : la formation des équipes et la communication du management auprès de l'ensemble des collaborateurs. Il serait vain de croire que les compétences propres de l'auditeur interne sont suffisantes. S'il a pu développer des qualités proches de celles requises pour piloter ce type de projet, il existe des techniques, des méthodes et des outils qu'il doit obligatoirement maitriser. L'obtention de certifications est un gage de compétence certain.

Les auditeurs doivent être perçus par les équipes comme des experts capables de leur apporter une réelle valeur ajoutée. Si les services d'audit interne sont identifiés dans leurs fonctions de contrôle, ils le sont moins concernant le progrès continu et/ou l'amélioration des processus.

Le management doit largement communiquer sur les « nouvelles » attributions de l'audit interne, de son rôle et de ses responsabilités. Dans ces circonstances aussi, l'Audit Interne doit être perçu comme l'un des services de référence qui dispose d'un appui total du management. L'un des moyens les plus efficaces reste la communication sur des succès à court terme.

Section 03 : enquête sur le terrain concernant la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité (Cas BATIMETAL Ain Defla) :

Cette section est consacrée à une enquête sur le terrain au niveau de BATIMETAL, elle a pour objectif d'analyser les caractéristiques ainsi que le déroulement de la fonction d'audit au sein de cette entreprise.

A. Les limites de l'étude de Cas :

Les limites de cette étude sont les suivantes :

- **Les limites temporelles :** Le contenu et les résultats de notre étude sont conditionnés par la période temporelle pendant laquelle elle a été réalisée. Cette période s'est étendue du 25 Février 2017 au 28 Avril 2017.
- **Les limites spatiales :** Cette étude a été réalisée en Algérie (Ain Defla) au sein de l'entreprise BATIMETAL Ouest, afin de savoir le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité de l'entreprise.
- **Les limites humaines :** Cette étude est basée sur les opinions et les réponses des employés de l'entreprise citée précédemment.
- **Les limites objectives :** Cette étude a porté toute son attention sur les sujets et les thèmes liées à la question de l'amélioration de la qualité à travers la modernisation des fonctions d'audit interne et les activées au-delà d'augmenter ses efficacités.

B. La présentation de l'échantillon :

L'échantillon de l'étude comprenait 60 interrogateurs de l'Unité dont 65 % de l'échantillon sont des hommes et 35 % sont des femmes.

Le questionnaire réalisé a été soumis a des testes de validité et de fiabilité. Suite aux résultats satisfaisants obtenus, 50 questionnaires furent distribués sur le personnel de l'entreprise. Sur l'ensemble de ces questionnaires 3 non pas été récupéré, et 07 se sont avérées biaisés (ils présentaient des réponses contradictoires et/ou un manque de respect vis-à-vis de model de réponse proposé). Sur les 50 questionnaires distribués, 40 furent utilisés dans l'analyse statistique, le taux de réponse enregistré atteignit ainsi, à 80% ce qui est considéré comme un taux conséquent et acceptable dans la pratique statistique.

C. les outils de l'étude :

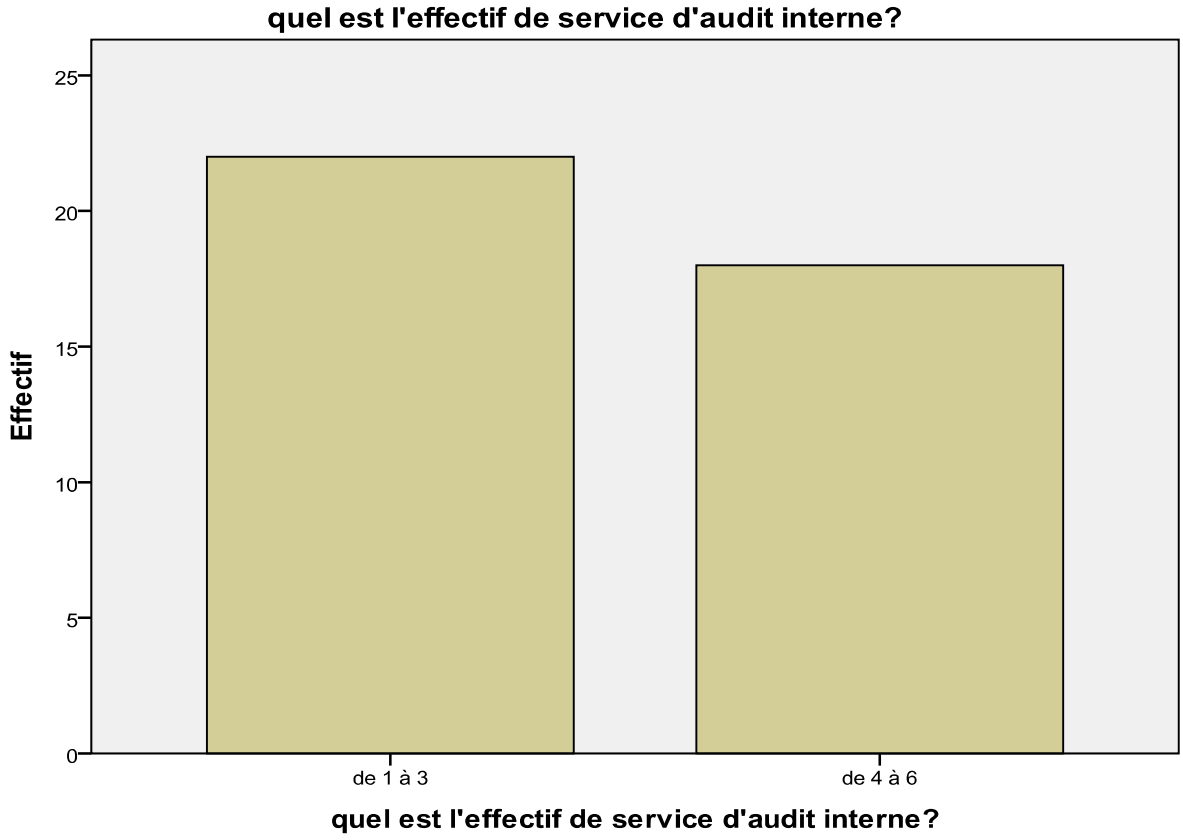
Le questionnaire a été préparé sur le sujet : «l'audit interne comme facteur déterminant dans l'amélioration continue de la qualité : **Cas : BATIMETAL –Ain Defla-**», il est considéré comme étant un outil de collecte de données et d'informations liées à l'étude ainsi que des informations sont obtenues à travers des interviews avec des auditeurs internes et leurs responsables.

D. Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche :

Après la collecte des questionnaires distribués, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, connue sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » [SPSS], qui est largement utilisé dans la procédure des analyses statistiques ce qui aide à comprendre et à analyser les informations nécessaires afin de prendre les décisions rationnelles.

E. Présentation des résultats de l'étude :

Figure N°15 : l'effectif de service d'audit interne (question n°04)



Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

22% des répondants trouvent que le nombre d'effectif de service AI est compris entre 1 et 3 personnes, tandis que 18% trouvent qu'il est compris entre 4 et 6 personnes. Ce qui montre que le nombre d'effectif des auditeurs internes au sein de cette Unité est insuffisant devant sa taille énorme. A cet effet le responsable audit devra tenir compte à ce problème afin de s'assurer de l'efficacité et l'efficience de cette fonction.

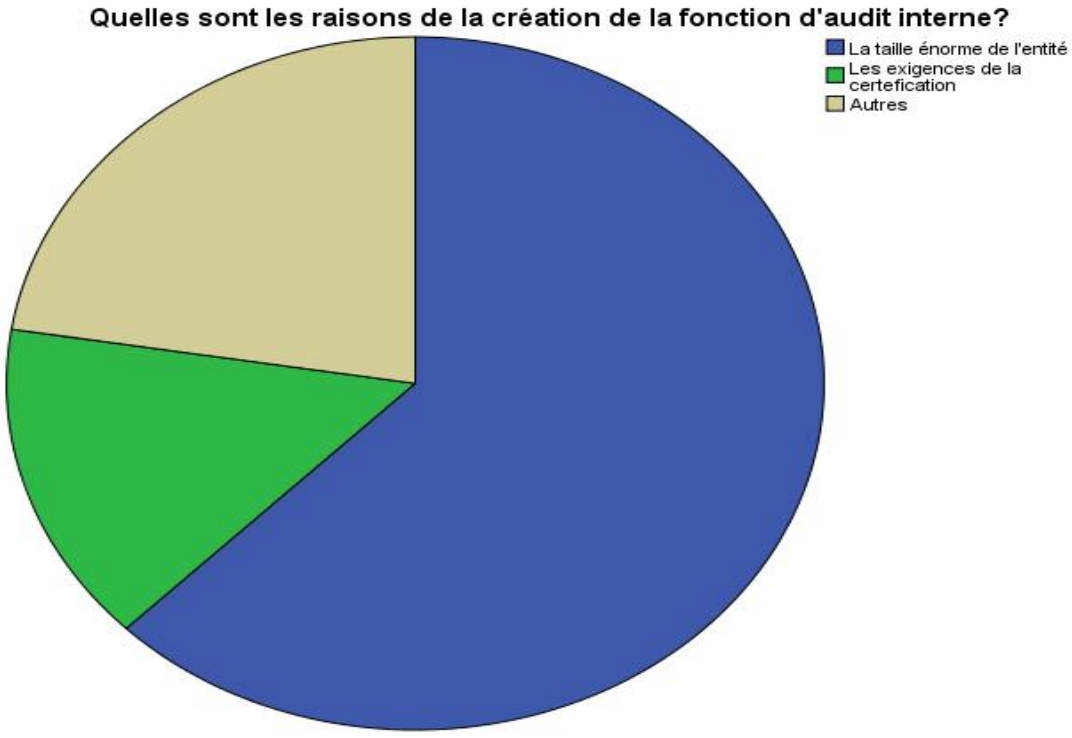
Tableau N°13 : les raisons de la création de la fonction d'AI (question n°05)

Quelles sont les raisons de la création de la fonction d'audit interne?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La taille énorme de l'entité	25	62,5	62,5	62,5
	Les exigences de la certification	6	15,0	15,0	77,5
	Autres	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure N°16 : diagramme circulaire représente les raisons de la création de la fonction AI (question n°05)



Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Plusieurs raisons peuvent pousser l'organisation à ériger une fonction d'audit interne, on en a identifié trois principales à savoir la taille énorme de l'entité, la crainte de la fraude, les exigences de la certification. On remarque d'après le tableau n°13 et la figure n°16 que les principales raisons de la création d'une fonction d'audit interne sont la taille de l'entité (62.5%), les exigences de la certification (15%), ainsi que autres raisons (22.5%) tel que le contrôle interne, le processus d'amélioration continue, la gestion des risques

Tableau N°14 : le rattachement hiérarchique de la fonction d'AI (question n°06)

la fonction d'AI est rattachée hiérarchiquement au:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	la direction générale	40	100.0	100.0	100.0

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°14 montre que l'ensemble des questionnés ont répondu que la fonction AI est rattachée hiérarchiquement à la direction générale ce qui signifie que l'un des principes de cette fonction qui est l'indépendance est assurée. Pour préserver l'indépendance de l'audit, les auditeurs ne doivent pas être assujettis à des pressions ou à des conflits d'intérêts. L'indépendance suppose une distanciation entre l'auditeur et l'audité. Autrement dit, elle exige l'objectivité, l'intégrité, l'évitement de tout conflit d'intérêts ainsi que de toute influence consciente ou subconsciente induite par des relations personnelles ou familières avec l'audité

Tableau N°15 : la connaissance de code de déontologie (question n°07)

avez-vous connaissance du code de déontologie de l'IIA?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	30	75.0	75.0	75.0
	Non	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

75% des répondants ont pris connaissance de code de déontologie défini par l'IIA, ce code comprend un ensemble des règles et principes garantissant la crédibilité et la sincérité de l'audit interne à savoir l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité, la compétence ainsi que l'impartialité. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

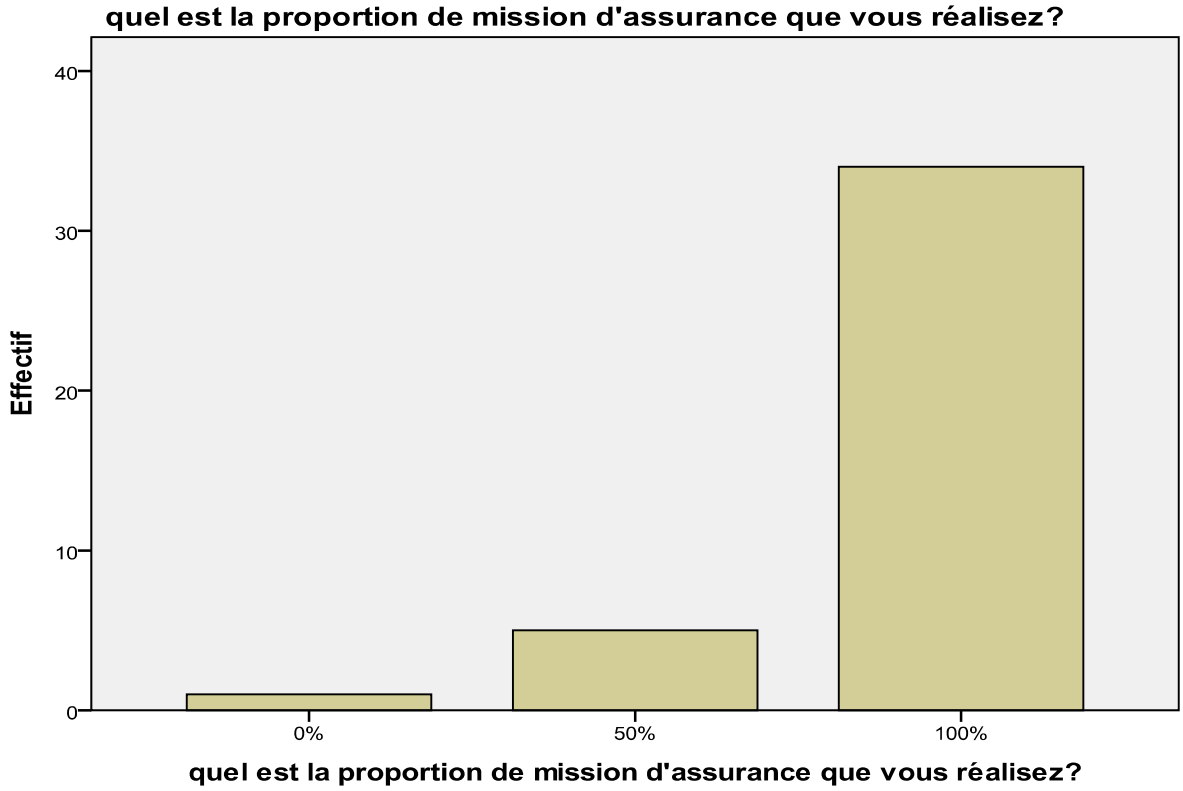
Tableau N°16 : la proportion de mission d'assurance de l'AI (question n°08)

quel est la proportion de mission d'assurance que vous réalisez?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0%	1	2.5	2.5	2.5
	50%	5	12.5	12.5	15.0
	100%	34	85.0	85.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure N°17 : diagramme en bâton représente la proportion de mission d'assurance de l'audit interne



Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

85% des répondants ont déclaré d'accord que la fonction d'audit permet de s'assurer de la conformité par rapport à des exigences spécifiques, tout en analysant les forces et les faiblesses, mesurant les écarts afin de mettre en ouvre les actions correctives, ils estiment sa contribution à 100%. 12.5% estiment cette contribution à 50%, alors que 2.5% l'estiment à 0%.

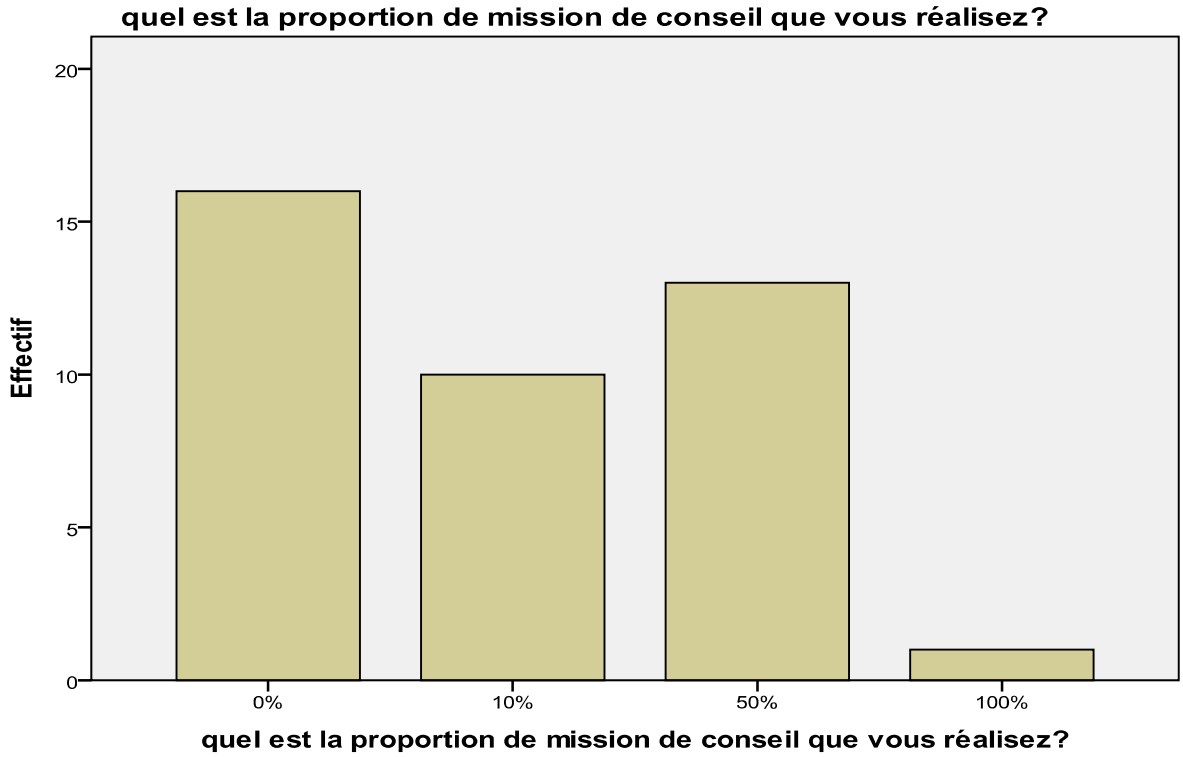
Tableau N°17 : la proportion de mission de conseil d'AI (question n°08)

quel est la proportion de mission de conseil que vous réalisez?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0%	16	40.0	40.0	40.0
	10%	10	25.0	25.0	65.0
	50%	13	32.5	32.5	97.5
	100%	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure N°18 : diagramme en bâton représente la mission de conseil de l'AI



Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La majorité des questionnés ont répondu par non concernant la mission de contribution de l'audit interne à fournir des conseils, avec un taux de 40%, ce qui signifié que la mission des auditeurs internes au sein de BATIMETAL consiste à détecter les faiblesses et dresser les pistes d'amélioration sans fournir des conseils ou des recommandations.

Tableau N°18 : l'utilisation de l'échantillonnage dans la pratique d'audit (question n°09)

utilisez-vous l'échantillonnage pour pratiquez la fonction d'audit?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	40	100.0	100.0	100.0

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que l'ensemble des répondants sont d'accord concernant l'utilisation de l'échantillonnage dans la pratique de l'audit interne, c'est l'outil est le plus utilisé dans cette pratique car il est moins couteux et moins complexe. D'ailleurs, c'est le meilleur outil dans les situations qui exigent une prise de décision rapide.

Tableau N°19 : l'utilisation de l'entretien dans la pratique d'audit (question n°09)

utilisez-vous l'entretien pour pratiquez la fonction d'audit?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	16	40.0	40.0	40.0
	Non	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

40% des répondants sont d'accord concernant l'utilisation d'autre outil de la collecte de l'information à savoir l'entretien. L'usage de l'entretien permet de mettre à jour, des données descriptives; de recueillir des informations soit sur l'interviewé directement ; soit sur l'organisation à laquelle il appartient ; de prendre en compte les motivations, les raisons qui fondent les opinions exprimées et d'élargir l'enquête par rapport à ce que l'on avait envisagé au départ.

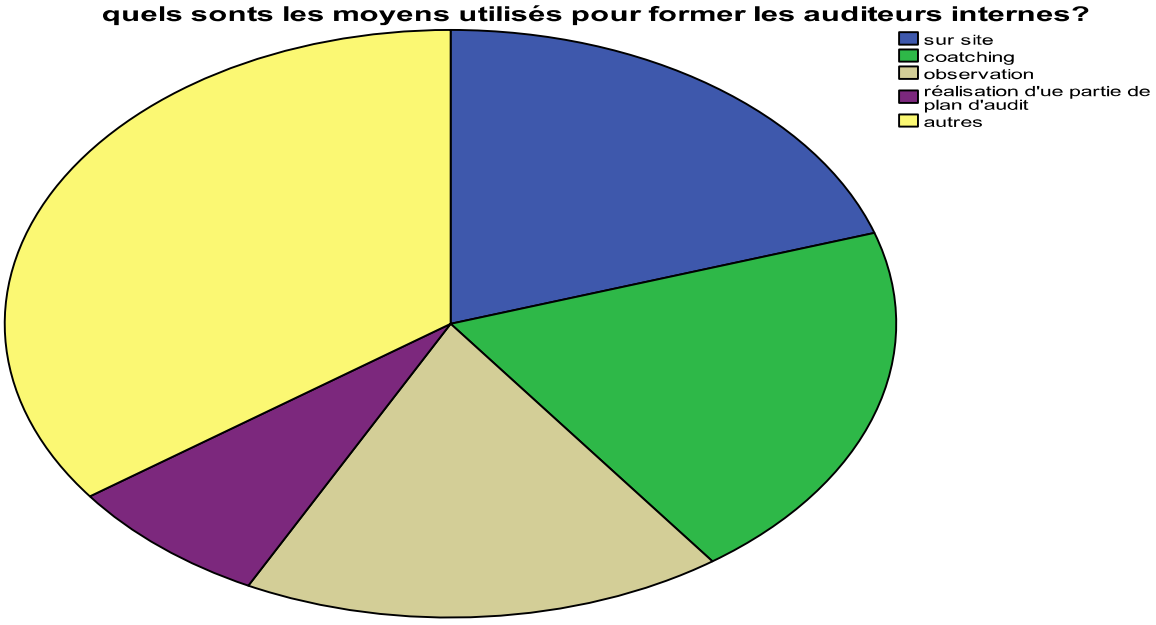
Tableau N°20 : les moyens de formation des auditeurs internes (question n°11)

quels sont les moyens utilisés pour former les auditeurs internes?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	sur site	8	20.0	20.0	20.0
	Coaching	8	20.0	20.0	40.0
	Observation	7	17.5	17.5	57.5
	réalisation d'une partie de plan d'audit	3	7.5	7.5	65.0
	Autres	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Figure N°19 : les moyens utilisés pour former les auditeurs



Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°20 ainsi que sa figure montrent que 20% des formations se sont focalisées sur le site, ce type de formation présente comme avantage la flexibilité et l'adaptabilité de l'apprenant et l'économie sur les couts indirects liés aux formations en présentiel (déplacement, logement, etc.…), mais il démontre en parallèle ses limites concernant l'absence d'un contact direct avec le formateur. Les autres formations sont basées sur le coaching (20%), l'observation (17.5%), réalisation d'une partie de plan d'audit (7%).

Tableau N°21 : la formation sur la maitrise des risques (question n°13)

le domaine de la maitrise des risques est-t-il couvert par la formation des auditeurs internes?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	17	42.5	42.5	42.5
	non	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que 57.5% des répondants confirment l'absence d'une formation des auditeurs concernant la maitrise des risques qui constitue l'un des piliers de l'audit interne. Il est important d'avoir cette approche transversale au niveau des processus de l'entreprise pour structurer et piloter un système global du risque. L'auditeur interne a un rôle, des missions et des compétences dont la maîtrise est un des facteurs clé de la réussite d'un système de management du risque.

Tableau N°22 : la formation sur l'audit qualité (question n°13)

le domaine de l'audit qualité est-t-il couvert par la formation des auditeurs internes?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	39	97.5	97.5	97.5
	non	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La majorité des questionnés (97.5%) ont répondu oui concernant la formation des auditeurs sur l'audit qualité, Cette formation permet de comprendre l'essentiel de l'audit ISO 9001 pour pouvoir conduire un audit qualité interne. L'audit qualité est un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein de l'entreprise. En interne, il est source de progrès et garant de l'efficacité du système Qualité. En externe, il nous permet d'évaluer, de sélectionner nos fournisseurs et de créer avec eux une relation durable et efficace.

Tableau N°23 : formation sur la méthodologie de l'audit (question n°13)

le domaine de la méthodologie de l'audit est-t-il couvert par la formation des auditeurs internes?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	37	92.5	92.5	92.5
	non	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

92.5% des répondants confirment l'existence d'une formation sur la méthodologie de l'audit, l'apprentissage théorie et exercices pratiques permet d'apprendre pas à pas toutes les étapes de l'audit : de la préparation, à la réalisation et au suivi de l'audit.

Tableau N°24 : lien entre l'amélioration continue de la qualité et la mission d'assurance de l'AI

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * quel est la proportion de mission d'assurance que vous réalisez?

Effectif

		quel est la proportion de mission d'assurance que vous réalisez?			
		0%	50%	100%	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	1	5	34	40
Total		1	5	34	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La mise en place d'un programme d'amélioration continue au sein de cette unité permet d'éliminer les non-conformités détectées précédemment par la fonction d'audit interne, afin de s'assurer de la conformité totale comme 34 personnes le démontrent dans le tableau ci-dessus.

Tableau N°25 : le lien entre le programme d'amélioration continue et les objectifs d'audit

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * avez vous prendre les objectifs de la mission comme critère pour constituer une équipe d'audit?

Effectif

		avez vous prendre les objectifs de la mission comme critère pour constituer une équipe d'audit?	
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	35	5	40
Total		35	5	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La mise en place d'une telle ou telle démarche exige des objectifs fixés au préalable, l'audit interne comme étant l'une de ces démarches est menée par une équipe qui doit adapter ces objectifs à l'organisation. 35 questionnés d'après le tableau ci-dessus confirment que les objectifs de la mission d'audit sont pris en compte pour constituer une équipe d'audit ce qui vérifier la première phase de principe d'amélioration continue (cycle PDCA).

Tableau N°26 : le lien entre l'amélioration continue et la formation sur la maitrise des risques

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * le domaine de la maitrise des risques est-t-il couvert par la formation des auditeurs internes?

Effectif

		le domaine de la maitrise des risques est-t-il couvert par la formation des auditeurs internes?	
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	17	23	40
Total		17	23	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

23 personnes trouvent que l'organisation a mis en place un programme d'amélioration continue de la qualité alors qu'elle néglige la formation des auditeurs internes sur la maitrise des risques qui constitue un outil de management puissant, pouvant apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. C'est d'ailleurs le sens de la norme ISO 9001 récemment révisée, auxquels devront se conformer rapidement l'organisation. En effet, sa version 2015 oblige à la mise en place d'une gestion des risques et des opportunités en incitant à leur identification ainsi qu'à la mise en place de plan d'actions à mettre en œuvre pour les maîtriser.

Tableau N°27 : l'évaluation de la qualification des auditeurs internes

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * quels sont les critères utilisés pour évaluer la qualification des auditeurs?

Effectif

		quels sont les critères utilisés pour évaluer la qualification des auditeurs?			
		expérience	compétences	la qualité de rapport d'audit	autres	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	7	5	14	14	40
Total		7	5	14	14	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La majorité des questionnés (14 personnes) trouvent que les auditeurs internes sont qualifiés selon la qualité de rapport d'audit rédigé par ces derniers (la clarté, la pertinence des informations…). La bonne rédaction de ce rapport permet de mieux dresser une liste de non-conformités afin d'effectuer par la suite les actions correctives permettant l'amélioration continue de la qualité de l'organisme. 7 personnes les qualifient selon l'expérience, 5 les apprécient selon les compétences, tandis que 14 personnes les qualifient selon autres critères tel que la gestion du temps, la bonne communication avec les audités, le déroulement d'audit…etc.

Tableau N°28 : l'ordre de mission d'audit

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * l'ordre de mission est -t-il pris en compte dans la phase de la préparation d'une mission d'audit?

Effectif

		l'ordre de mission est -t-il pris en compte dans la phase de la préparation d'une mission d'audit?	
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	33	7	40
Total		33	7	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

33 des réponses confirment la prise en compte de l'ordre de mission dans la préparation d'un audit interne, ce document constitue le mandat donné par la direction Générale à l'auditeur pour la réalisation d'une mission d'audit. L'ordre de mission doit être court et précis pour qu'il soit clair, il vise l'amélioration de la qualité de l'organisme à travers la communication entre la DG et l'auditeur.

Tableau N°29 : le rapport d'orientation

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * la réunion d'ouverture est-t-elle prise en compte dans la phase de réalisation d'une mission d'audit?

Effectif

		la réunion d'ouverture est-t-elle prise en compte dans la phase de réalisation d'une mission d'audit?	
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	38	2	40
Total		38	2	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après les réponses de 38 questionnés, l'auditeur interne organise une réunion d'ouverture qui constitue le premier axe dans la phase de réalisation de l'audit interne, dans cette réunion l'auditeur communique les audités sur d'audit interne en présentant cette mission, ses objectifs et son périmètre, sa méthodologie ; par la suite il va finaliser le calendrier de la mission et recueillir les attentes des audités. La réunion d'ouverture doit être un cadre pour présenter l'audit interne par le rappel du rôle de cette dernière dans l'organisation afin de pouvoir dresser les pistes d'amélioration de la qualité de l'organisme.

Tableau N°30 : la mise à jour de programme de vérification

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * la mise à jour de programme de vérification est-t-elle prise en compte dans la phase de réalisation d'une mission d'audit?

Effectif

	la mise à jour de programme de vérification est-t-elle prise en compte dans la phase de réalisation d'une mission d'audit?		
	Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	20	20	40
Total	20	20	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Selon la moitié des répondants, les auditeurs internes ont mis à jour un programme de vérification d'audit, cette mise à jour permet d'enregistrer les modifications de programme d'audit tel que le changement des horaires d'audit afin d'adapter l'entité à ces changements et s'assurer de l'amélioration de sa qualité.

Tableau N°31 : l'impact de la charge de travail sur l'AI et l'amélioration de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * les contraintes liées à la charge de travail pèsent-t-elles sur le service d'audit interne?

Effectif

	les contraintes liées à la charge de travail pèsent-t-elles sur le service d'audit interne?		
	Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	33	7	40
Total	33	7	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

33 personnes parmi les questionnés confirment l'existence des contraintes liées à la charge de travail qui peuvent perturber le fonctionnement d'audit interne et mener à des non-conformités influençant négativement la qualité de l'organisme et son image de marque.

Tableau N°32 : l'alignement de SMQ avec les objectifs de l'organisme

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * avez-vous trouvez que le SMQ est adapté à vos objectifs?

Effectif

	avez-vous trouvez que le SMQ est adapté à vos objectifs?	
	Oui	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	40	40
Total	40	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Le tableau n°32 témoigne que le SMQ est adapté aux objectifs de l'entreprise à travers la coordination et le pilotage par la ligne managériale de l'entreprise, ce qui permet d'atteindre

les priorités qu'elle a elle-même définie. Le SMQ doit correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et non constituer un système factice, établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client.

Tableau N°33 : le lien entre audit interne et actions correctives et préventives ainsi que l'amélioration de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * dans le cadre de management de la qualité l'audit interne participe-t-il aux actions correctives?

Effectif

	dans le cadre de management de la qualité l'audit interne participe-t-il aux actions correctives?		
	Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	36	4	40
Total	36	4	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

36 répondants démontrent la participation de l'audit interne aux actions correctives, d'après eux, au cours de la réunion de fin d'audit, l'auditeur passe en revue les constatations faites au cours de l'audit. Les écarts constatés nécessitant des actions correctives sont précisés dans les fiches de Demande d'Action Corrective (DAC) qui sont présentées à l'audité pour signature. Ces actions ont pour objectif d'éliminer les causes de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne reproduisent et améliorer la qualité de l'entreprise.

Tableau N°34 : le lien entre l'AI et les éléments de SMQ

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * les audits internes couvrent-t-ils tous les éléments de SMQ?

		les audits internes couvrent-t-ils tous les éléments de SMQ?	
		Oui	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	40	40
Total		40	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Selon 40 questionnés, l'ensemble des éléments de SMQ sont couverts par l'AI y compris l'engagement de la direction, la politique qualité, documentation, le SMQ, le management des ressource …. Ce qui signifie la garantie de la Qualité des produits et/ou services de l'entreprise et l'assurance du son bon fonctionnement, de la qualité de sa gestion et de sa capacité à saisir les opportunités d'amélioration.

Tableau N°35 : l'évaluation externe de service d'audit interne

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * votre service d'audit a-t-il fait l'objet d'évaluation externe au bout de 5 dernières années?

Effectif

		votre service d'audit a-t-il fait l'objet d'évaluation externe au bout de 5 dernières années?		
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	24	16	40
Total		24	16	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Parmi les 40 questionnés, 24 personnes confirment l'évaluation du service d'AI par un organisme externe (SGS). Cette évaluation peut apparaître comme une étape clé pouvant largement contribuée à l'amélioration de l'entreprise en général et la fonction d'audit interne en particulier. Elle permettra de challenger le programme d'assurance et d'amélioration qualité instauré dans le service d'audit interne et ainsi de participer à son progrès.

Tableau N°36 : l'obtention d'une certification ISO 9001

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * déteniez-vous une certification ISO 9001?

Effectif

	déteniez- vous une certification ISO 9001?	
	Oui	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	40	40
Total	40	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après l'ensemble des interrogés, l'organisme était certifié ISO 9001 version 2008, ce référentiel propose un véritable système de management permettant de mettre en œuvre une politique qualité orientée clients, de fixer des objectifs pertinents et de mobiliser les ressources humaines pour atteindre ces objectifs. L'obtention de cette certification démontre l'efficacité et l'efficience de la fonction d'AI à travers son exercice des activités d'amélioration permanente.

Tableau N°37: l'implication de personnel dans la démarche d'amélioration continue de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * le personnel est-t-il impliqué dans cette démarche?

Effectif

	le personnel est-t-il impliqué dans cette démarche?	
	Oui	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	40	40
Total	40	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

L'implication des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. Les réponses des personnes enquêtées témoignent l'implication de personnel de cette unité dans la démarche d'amélioration de la qualité. En effet, le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu ce qui contribue à accroitre la productivité. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui progresse la qualité de cette dernière.

Tableau N°38 : l'utilisation de brainstorming dans l'amélioration de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * le Brainstorming est-t-il utilisé dans cette démarche?

Effectif

	le Brainstorming est-t-il utilisé dans cette démarche?		
	Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	38	2	40
Total	38	2	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

L'organisme dans son management de la qualité a besoin d'un ensemble des outils et des méthodes permettant de collecter les informations sur les problèmes liés à la qualité des produits et/ou de services, et d'hiérarchiser les causes de ces problèmes afin de trouver la solution optimale qui conduit à améliorer la qualité de l'entité. D'après 38 questionnés, l'outil le plus utilisé par l'organisme dans ce contexte est le brainstorming. Il s'agit d'une réunion dans laquelle chacun peut émettre toute sorte de propositions ou d'idées à propos du thème défini pour ce brainstorming loin de tout sens de critique des ces idées. Le brainstorming est source de créativité, par la synergie des réflexions des acteurs. Il favorise le développement créatif, mais aussi l'épanouissement, l'engagement et l'implication de tous dans la réussite du projet d'amélioration de la qualité de l'entité.

Tableau N°39 : l'utilisation de l'AMDEC dans l'amélioration de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * l'AMDEC est-t-il utilisé dans cette démarche?

Effectif

	l'AMDEC est-t-il utilisé dans cette démarche?		
	Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	26	14	40
Total	26	14	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

Pour autant, 26 questionnés prouvent l'utilisation de l'AMDEC comme méthode de gestion de la qualité au sein de l'unité. Cette méthode a pour objectif l'analyse des modes de défaillances leurs effets et leur criticité, on distingue l'AMDEC produit, l'AMDEC processus et **l'**AMDEC moyen suivant ce qu'on va analyser dans l'entreprise. Cette méthode d'analyse qui permet d'améliorer de façon continue son service et sa qualité produit. La pratique de l'AMDEC entre tout à fait dans une stratégie de différenciation, où l'on souhaite se distinguer de ses concurrents au niveau de la qualité de ses produits, rapidité de fabrication, ou coût de production. C'est une démarche préventive qui permet d'avoir une relation où tous les acteurs gagnent.

Tableau N°40 : l'impact des risques et écarts figurés dans le rapport d'audit sur l'amélioration continue de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * les risques et les écarts figurent-t-ils dans le rapport d'audit?

Effectif

	les risques et les écarts figurent-t-ils dans le rapport d'audit?	
	Oui	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? Oui	40	40
Total	40	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

La valeur ajoutée de l'audit réside en grande partie dans la qualité et la pertinence du rapport d'audit qui reste la seule trace écrite de la réalisation de l'audit. Le tableau ci-dessus montre que les rapports d'audit de cette entité incluent les risques et les écarts détectés par l'auditeur. Il existe deux types des écarts : les écarts positifs et les écarts négatifs. Pour les premiers, il s'agit de dispositions qui permettent à l'entreprise de dégager de la valeur ajoutée, d'être conforme vis-à-vis de ses exigences. Pour les derniers, il s'agit de dispositions qui ne répondent pas aux exigences prévues par les référentiels externes ou internes, l'enregistrement de ces écarts permet la mise en œuvre des actions correctives et son adaptation à chaque type d'écart pour améliorer l'organisation en permanence.

Tableau N°41 : l'impact des délais des actions correctives et préventives sur l'amélioration continue de la qualité

Tableau croisé avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service? * les actions correctives et préventives qui en découlent sont-t-elles enregistrées et réalisées dans des délais convenus?

Effectif

		les actions correctives et préventives qui en découlent sont-t-elles enregistrées et réalisées dans des délais convenus?	
		Oui	Non	Total
avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service?	Oui	28	12	40
Total		28	12	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après 28 personnes interrogées, lorsqu'une non-conformité est décelée par le biais des audits internes, la personne responsable fait en sorte qu'elle soit traitée dans les plus brefs délais. Ce traitement vise donc à éliminer la non-conformité à court terme pour s'assurer le bon fonctionnement ainsi que la bonne qualité de l'entreprise.

Question N° 30 : quels sont selon vous les aspects sur lesquels le responsable audit devra insister pour améliorer la qualité de l'organisme ?

D'après les réponses de cette enquête, pour améliorer la qualité de l'organisme le responsable audit devra insister sur la formation continue des auditeurs internes pour qu'ils puissent apporter une valeur ajouté à l'entreprise, le travail en équipe, ainsi que la motivation des auditeurs internes par le biais des promotions et primes d'encouragement.

Le test d'hypothèses :

Pour tester nos hypothèses, nous allons effectuer un test de Khi-deux qui a pour objectif d'étudier la relation d'indépendance entre les variables.

La première hypothèse :

H_0 : la création de la fonction d'audit interne ne dépend pas des actions correctives et préventives

H_1 : la création de la fonction d'audit interne ne dépend pas des actions correctives et préventives

Tableau N°42 : le lien entre les actions correctives et préventive et la création de la fonction d'AI

Tableau croisé

Effectif

		les actions correctives et préventives qui en découlent sont-t-elles enregistrées et réalisées dans des délais convenus?		
		1	2	Total
existe-t-il autres raisons de la création de la fonction d'audit interne?	1	12	10	22
	2	16	2	18
Total		28	12	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 12 personnes questionnées trouvent qu'il existe d'autres raisons qui poussent l'entreprise à créer une fonction d'audit interne à savoir l'assurance de la mise en œuvre des actions correctives et préventives et son application dans les bref délais pour qu'on puisse mettre en place un plan d'amélioration continue de la qualité à l'intérieur de l'organisation.

Tableau N°43 : test du Khi-deux pour la première hypothèse

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5.560[a]	1	.018		
Correction pour la continuité[b]	4.045	1	.044		
Rapport de vraisemblance	5.995	1	.014		
Test exact de Fisher				.035	.020
Nombre d'observations valides	40				

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

A partir de tableau n°43, on trouve que le niveau de signification est inférieur à 0.05, donc on rejette H_0 et on accepte l'hypothèse alternative qui suppose l'existence d'une dépendance entre la création de l'AI et les actions correctives et préventives. A cet effet, on peut confirmer la première hypothèse de notre recherche qui suppose que l'audit interne occupe une place primordiale dans le SMQ comme outil de pilotage, et de

Prévention afin de limiter les risques, les sortes d'erreurs et les dysfonctionnements.

La deuxième hypothèse :

H_0 : les actions correctives et préventives ne dépendent pas de la personnalité des auditeurs internes

H_1 : les actions correctives et préventives dépendent de la personnalité des auditeurs internes

Tableau N°44 : le lien entre la personnalité des auditeurs internes et les actions correctives et préventives

Tableau croisé

Effectif

		les actions correctives et préventives qui en découlent sont-t-elles enregistrées et réalisées dans des délais convenus?		
		1	2	Total
avez vous prendre la personnalité des auditeurs comme critère pour constituer une équipe d'audit?	Oui	22	5	27
	Non	6	7	13
Total		28	12	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

D'après les réponses figurées dans le tableau ci-dessus, 22 personnes trouvent que la personnalité des auditeurs (leur rigueur, leur objectivité, leur ponctualité et leur persévérance) permet une rédaction claire de rapport d'audit dans le quel figurent les écarts, cette clarté aide l'ensemble des audités a comprendre les actions correctives et préventives à mettre en œuvre et sa réalisation dans les bref délais.

Tableau N°45 : test de Khi-deux pour la deuxième hypothèse

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5.215[a]	1	.022		
Correction pour la continuité[b]	3.668	1	.055		
Rapport de vraisemblance	5.049	1	.025		
Test exact de Fisher				.032	.029
Nombre d'observations valides	40				

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

A partir de tableau n°45, on trouve que le niveau de signification est inférieur à 0.05, donc on rejette H_0 et on accepte l'hypothèse alternative qui suppose que les actions correctives et préventives ainsi que la personnalité des auditeurs internes sont dépendantes. On peut donc d'après ce résultat confirmer notre hypothèse qui suppose que l'audit interne comme fonction indépendante au sein de l'organisation suit une démarche structurée et cohérente menée par des **auditeurs objectifs, persévérants, ponctuels, communicants.**

H_0 : la mise à jour de programme de vérification ne dépend pas de l'ordre de mission

H_1 : la mise à jour de programme de vérification dépend de l'ordre de mission

Tableau N°46 : le lien entre l'ordre de mission et le programme de vérification

Tableau croisé

Effectif

		la mise à jour de programme de vérification est-t-elle prise en compte dans la phase de réalisation d'une mission d'audit?		
		Oui	Non	Total
l'ordre de mission est-t-il pris en compte dans la phase de la préparation d'une mission d'audit?	1	20	13	33
	2	0	7	7
Total		20	20	40

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS.

20 questionnés montrent d'après leurs réponses que l'ordre de mission ainsi que la mise à jour de programme de vérification sont pris en compte ensemble respectivement dans la phase de préparation et de réalisation de la mission d'audit, ce qui signifie la concordance et la cohérence entre ses étapes.

Tableau N°47 : test de Khi-deux pour confirmer la deuxième hypothèse

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8.485[a]	1	.004		
Correction pour la continuité[b]	6.234	1	.013		
Rapport de vraisemblance	11.200	1	.001		
Test exact de Fisher				.008	.004
Nombre d'observations valides	40				

Source : élaboré par l'étudiant, en fonction des résultats du programme SPSS

A partir de tableau ci-dessus, on remarque que le niveau de signification est inférieur à 0.05, c'est pour quoi on rejette H_0 et on accepte l'hypothèse alternative qui suppose l'existence d'une liaison entre l'ordre de mission et le programme de vérification. Ce résultat nous permet de confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche qui suppose que l'audit interne comme fonction indépendante au sein de l'organisation suit une **démarche structurée et cohérente** menée par des auditeurs objectifs, persévérants, ponctuels, communicants.

Conclusion du chapitre III :

Cette étude nous a permis de montrer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité d'entreprise à travers la préparation d'un questionnaire qui a pour objectif d'obtenir les points de vue des spécialistes ainsi que les autres employés de BATIMETAL Ain Defla.

En ce qui concerne le premier axe consacré à l'analyse de la fonction d'audit interne, les résultats montrent que les répondants sont unanimes quant à l'indépendance de service d'audit interne à travers son rattachement hiérarchique à la direction générale, quant à sa mission de s'assurer la maitrise des processus afin de garantir la conformité de l'entreprise aux exigences spécifiques.

Les résultats du questionnaire concernant la qualification des auditeurs et la démarche d'audit interne affichent que les qualifications des auditeurs est une condition primordiale dans la réalisation d'une mission d'audit, c'est pour cette raison que l'entité procède à des formations des auditeurs internes sur l'audit qualité, la maitrise des risque ainsi que la méthodologie de l'audit.

Les résultats liés au lien entre l'audit interne et la qualité démontrent que l'ensemble des éléments de SMQ sont couverts par des audits internes, cette démarche permet d'établir une liste des risques figurant dans le rapport d'audit pour effectuer les actions correctives et préventives en vue d'améliorer en continue la qualité de l'entreprise. D'ailleurs, l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008 témoigne de l'efficacité et l'efficience de l'activité d'audit au sein de cette entreprise.

A partir des résultats obtenus à travers cette étude, nous présentons les recommandations suivantes :

-Augmenter l'effectif des auditeurs internes en assurant l'équilibre de cet effectif entres tous les services afin de faire face aux contraintes liées à la charge de travail des auditeurs internes

- prendre en considération la gestion des risques comme une fonction clé pour l'activité de l'audit interne, et ce dans le but de garantir une gestion stratégique des risque

- Avoir le bon auditeur au bon moment

-Disposer d'une base de connaissance

-Disposer d'une base d'experts (auditeurs ou experts techniques ou spécialistes)

- Pratiquer une veille technique, technologique, sectorielle, culturelle, ...

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'audit est bien un outil indispensable au management, à la mesure, à l'adaptation, au progrès avec un objectif majeur : dynamiser l'entreprise.

C'est un moyen de mesurage adapté à la taille, la nature, le contexte et les activités de l'entreprise. Il est relatifs, à la fois, à la législation, à la normalisation, au produit, à l'organisation au sens large ou encore à la responsabilité sociétal. Il s'intéresse à la fois au passé, au présent et au futur de l'entreprise. Ce moyen de mesurage fait partie du « Check » du PDCA (Plan-Do-Check-Act, roue de Deming) et permettent à l'entreprise de savoir si la route prise est bien la bonne pour atteindre sa stratégie, si elle est bien sur la route prévue, voire si elle n'est pas en train de dépasser les bornes. Sans mesure, nul progrès possible. L'audit est un outil de progrès de BATIMETAL et de ses parties prenantes visant à dynamiser, challenger, booster, comparer… et ainsi, pousser l'entreprise à progresser, à condition qu'il soit à chaque fois apporteur de valeur ajoutée et capable d'atteindre les objectifs en mobilisant les moyens les plus pertinents, dans la durée la plus limitée possible. Un outil de progrès, pour gagner en objectivité et performance.
L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves pertinentes et vérifiables, de les évaluer de manière objective et de déterminer dans quelle mesure elles satisfont le référentiel d'audit.

À travers notre étude, on peut citer les résultats comme suit :

- L'audit à valeur ajoutée doit d'être méthodique pour être plus efficient et plus exhaustif et pour garantir la qualité des observations en travaillant en couches progressives, en croisant les points de vue, en répartissant les thèmes à auditer, en croisant les sources d'information, en travaillant sur les quatre niveaux d'analyse (stratégie, capital humain, processus et moyens et outils) et en accordant le plus grand soin à la planification de l'audit.

-L'auditeur doit être indépendant de l'entité auditée, c'est-à-dire qu'il n'a pas de relation, tant directe qu'indirecte avec celle-ci.

-Pour que la mesure soit objective et à valeur ajoutée, les objectifs de l'audit doivent être clairs.

-Le processus d'audit est composé d'étapes. Or, dans le feu de l'action, ou après avoir gagné en confiance suite à la réalisation de nombreux audits, chaque auditeur peut avoir tendance à adapter plus ou moins ces étapes et ces activités en fonction de sa sensibilité et de son

expérience et perdre ainsi une bonne part de valeur ajoutée. Une chose est donc vitale c'est l'étape d'expression de besoin de l'audit, de compréhension de l'audit…etc

-Pour parfaire l'efficience de ce processus, la boîte à outils de l'auditeur est indispensable. Elle est composée de l'entretien, de questionnaires, des organigrammes, de narratif, de grille d'analyse des taches … intégrant le savoir-faire et les retours d'expérience de l'auditeur.

Bibliographie :

1. Les ouvrages :

- BECOUR ; (J) et BOUQUIN (H) : Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance ; 3eme éditions ; ECONOMICA ; Paris ; 2008
- BERTIN ; (E) : Audit interne : Enjeux et pratique à l'international ; éditions d'organisation ; Paris ; 2007
- BOURROUILH (O) ; SCHICK (P) et VERA (J) : Audit interne et référentiels de risques ; éditions DUNOD ; Paris ; 2010
- CANARD; (F): Management de la qualité : Vers un management durable ; 2éme éditions ; GUALINO ; ND ; 2012.
- CHARDONNET ; (A) et THIBAUDON (D) : Le guide du PDC Deming ; éditions d'organisations ; Paris ; 2003
- COLLINS ; (L) et VALIN (J) : Audit et contrôle interne ; éditions Dalloz ; Paris ; 1992.
- COURTOIS (A) ; PILLET (M) et BONNEFOUS (C.M) : Gestion de production ; 4éme éditions ; d'organisations ; Paris ; 2003
- DEMING ; (W) : Qualité la révolution du management, éditions ECONOMICA ; Paris, 1998
- DURET ; (D) et PILLET (M) : Qualité en production : de l'ISO aux outils de la qualité ; éditions d'organisations ; Paris ; 2000
- GALLAIRE ; (J.M) : Les outils de la performance industrielle ; éditions d'organisations ; Paris ; 2008
- ISHIHARA ; (K) : Maitriser la qualité ; éditions MARE ; NOSUTRUM ; 1996
- JAMBERT ; (C): L'assurance qualité ; les normes ISO 9000 en pratique ; éditions d'organisation ; Paris ; 1997
- JONQIERES (M) et JORAS (M) : Glossaire de l'audit de social ; éditions EMS ; Paris ; 2015
- LEJEUNE ; (G) et EMMIRICH (J) : Audit et commissariat aux comptes ; éditions GUALINO ; Paris ; 2007
- LEMANT ; (O) : L'audit interne ; éditions E-THEQUE ; ND ; 2003
- Michel ; (C) : Pour une certification qualité gagnante ; éditions AFNOR ; Paris ; 2003
- MIKOL ; (A) : Forme d'audit : L'audit interne ; encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit ; éditions E-THEQUE ; ND ; 2014
- MIKOL ; (A) : Audit et commissariat aux comptes ; éditions E-THEQUE ; ND ; 2014
- MOUGIN ; (Y) : Processus : les outils d'optimisation de la performance ; éditions d'organisations ; Paris ; 2004.
- MOUNIN ; (J) : la certification qualité dans les services, éditions AFNOR ; Paris ; 2001

- PINET ; (C) : 10 clés pour réussir sa certification QSE ; éditions AFNOR ; Paris, 2009
- RENALD ; (J) **:** théorie et pratique de l'audit interne ; 7eme éditions ; d'organisations ; Paris ; 2010.
- RENALD ; (J) et NUSSBAUMER (S) : Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration ; éditions d'organisation ; Paris ; 2011
- VILLALONGA ; (C) : Un nouveau souffle pour la qualité : Optimiser votre Système de management qualité ; éditions AFNOR ; 2013
- VOLCK ; (N) : Déployer et exploiter lean six sigma ; éditions d'organisations ; Paris ; 2009
- WEBER (C.P) et autres : Internal Audit Handbook; editions Springer; Berlin ; 2008

2. Les travaux universitaires :

- DEEB; (S) : Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité ; thèse de doctorat en sciences et technologies de l'ingénieur **;** Ecole Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy ; 2008
- KLOUCHE ;(M) : Contribution de l'audit qualité interne à l'amélioration du système management qualité **;** mémoire de master en sciences économiques ; EHEC ; Alger ; 2015
- LAICHAOUI ; (R) : La contribution de management de la qualité à la maitrise des risques liés aux dispositifs médicaux au sein d'une entreprise **;** mémoire de master en sciences commerciales ; EHEC ; Alger ; 2015
- LAKHLEF ; (H) : Audit du cycle trésorerie au niveau de la société nationale d'assurance ; mémoire de master en sciences commerciales ; EHEC ; juin 2014
- NAGO ;(D) : évaluation de la performance du service d'audit interne d'une banque ; mémoire de fin d'étude ; centre africain d'études supérieures en gestion ; 2009
- NOURINE ; (F) : La fonction d'audit interne dans le recouvrement des créances bancaires **;** mémoire de magister en droit bancaire et financier ; faculté de droit ; université d'Oran ; 2014
- SANOU ; (M) : Pratique de l'audit interne dans les organisations au Sénégal ; mémoire de master en comptabilité et gestion financière ; centre Africain d'études supérieures en gestion ; 2015
- SYLLI ; (M) :Analyse de la prise en compte du risque dans la gestion de département d'audit interne et de contrôle d'Ecobank Sénégal, mémoire de fin de formation en audit et contrôle de gestion, institut supérieur de comptabilité, centre africain d'étude supérieures de gestion, 2004
- ZIANI ; (A) : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ; thèse de doctorat en sciences économiques ; faculté des sciences économique et de gestion ; université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen ; 2014

3. Sites Web :

- www.ifaci.com
- https://home.kpmg.com
- https://www.amazon.fr/boite-à-outils-lauditeur
- www.algerie-eco.com
- https://fr.linkedin.com
- https://www.cncc.fr/
- www.cn-onec.dz
- https://lbensalem.blogspot.com
- www.neo-finance.com/expertisecomptable/ISA580.html
- https://www.iso.org/fr/standard/62085.html
- www.afnor.org
- https://www.iso.org/fr/standard/50675.html
- www.france-certification.com
- www.certification-iso-9001.fr
- https://revues.univ-ouargla.dz

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Sommaire

Résumé

Introduction générale 1

***Chapitre I* : *Présentation de la fonction d'audit* 6**

Introduction du chapitre 7

Section 01 : *Concepts* généraux sur l'audit 8

1.1. Historique et évolution de l'audit interne 8

1.1.1. Historique 8

1.1.2. L'évolution de la fonction d'audit 9

1.2. Définition de la fonction d'audit 10

1.3. Missions et objectifs de l'audit 11

1.4. Les types d'audit 12

1.4.1. Selon le critère statutaire 12

1.4.1.1. L'audit légal 12

1.4.1.2. L'audit contractuel 12

1.4.2. Selon l'objectif 13

1.4.2.1. L'audit financier 13

1.4.2.2. L'audit opérationnel 13

1.4.2.3. L'audit à évaluation globale 13

1.4.3. Selon le critère géographique 13

1.4.3.1. L'audit externe 13

1.4.3.2. L'audit interne 13
1.5. Les normes d'audit 15
1.6. L'objet des normes d'audit 16
1.7. Le champ d'application de l'audit 16
1.8. La charte d'audit 17
1.9. Comment instaurer une fonction d'audit dans l'entreprise 18
Section 02 : L'analyse de l'audit interne 19
2.1. Définition de l'audit interne 19
2.2. Les objectifs de l'audit interne 20
2.3. Les rôles 20
2.4. Le rattachement de l'audit interne dans l'organisation 21
2.5. Le comité d'audit 22
2.5.1. Définition 22
2.5.2. Les réunions du comité 22
2.5.3. Les pouvoirs. 22
2.5.4. Les missions 23
2.6. La boite à outil de l'auditeur 24
a) L'entretien d'audit 24
b) La feuille de réévaluation et d'analyse 24
c) L'échantillonnage 25
d) L'observation physique. 25
e) Le questionnaire 25
f) La narration 26
g) Le diagramme de circulation des flux 26
h) La grille de séparation des taches 27
i) Les organigrammes fonctionnels 28
j) Confirmation des tiers. 28
2.7. Audit interne et contrôle de gestion 28
Section 03 : l'audit en Algérie 29
3.1. La perspective de l'audit interne en Algérie 29
3.2. Les normes d'audit algériennes 31
3.2.1. NAA 210 : accord sur les termes des missions d'audit 32
3.2.2. NAA 550 : confirmations externes 34

3.2.3. NAA 560 : événements postérieurs à la clôture 36
3.2.4. NAA 580 : déclarations écrites 38
3.3. L'audit interne : outil indispensable pour les entreprises algériennes 39
Conclusion du chapitre. 41
Chapitre II : Les fondements de la qualité 42
Introduction du chapitre. 43
Section 01: Le concept qualité. 44
1.1.Définition. 44
1.1.1. La qualité pour le client. 45
1.1.2. La qualité pour l'entreprise. 46
1.2.L'évolution de la qualité. 47
1.3.Les enjeux de la qualité. 49
1.4.Les niveaux de la qualité. 50
1.5.Le management de la qualité. 51
1.5.1. Le système management de la qualité 51
a) Définition. 51
b) Les étapes d'implantation d'un système management de la qualité. 52
1.5.2. Les principes de management de la qualité. 53
1.5.3. La normalisation. 54
❖ L'ISO. 55
❖ La famille ISO 9000 : un nouveau modèle d'organisation. 56
1.5.4. La certification. 58
a) Définition. 58
b) Les différents types de certification. 59
c) Les acteurs de la certification. 60
Section 02 : L'amélioration continue de la qualité 62
2.1. Définition de la démarche d'amélioration continue 62
2.1.1. Pourquoi améliorer ? 63
2.1.2. Les dimensions de l'amélioration continue 64
2.1.3. Les intervenants dans la démarche d'amélioration continue de la qualité 66
2.4. La roue de Deming 68
2.5. La non-conformité 69

2.5.1. Définition et types de non -conformités 69
2.5.2. La non-conformité : où la déceler ? 71
2.5.3. Traitement de non-conformité 71
2.5.4. Actions correctives 73
2.5.5. Actions préventives 73
2.6. Ce qui nuit aux améliorations 74
2.7. Pour une qualité visible de l'extérieur 75
Section 03 : Les outils de l'amélioration continue 76
3.1. Les outils 76
3.1.1. Les outils de la première génération 76
3.1.2. Les outils de la deuxième génération 83
3.1.3. Autres outils 86
3.2. Les méthodes 87
Conclusion du chapitre 93
Chapitre III : La contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité au sein de BATIMETAL 94
Introduction du chapitre 95
Section 01 : présentation de BATIMETAL 96
1.1. Définition l'entreprise 96
1.2.Historique 97
1.3.Effectifs 97
1.4.Domaine d'activité 98
1.5.Les moyens de production 99
1.6.La structure 100
1.7.Les principaux clients 102
1.8.Processus de BATIMETAL Ouest 102
1.9.Présentation de département management de la qualité 106
Section 02 : L'apport audit qualité au sein de BATIMETAL Ouest 106

2.1. BATIMETAL et démarche de certification 107

2.2. Le champ des audits d'activités 109

2.3. L'audit interne au sein de BATIMETAL : objectifs et démarche 110

2.3.1. Objectifs 110

2.3.2. Démarche 110

a) Programmation 110
b) Planification 112
c) Préparation 113
d) Réunion d'ouverture 114
e) Réunion de clôture 116
f) Rapport d'audit 116
g) Suivi d'audit 117

2.4. L'audit interne et la gestion des risques 118

2.5. L'audit interne : le bras armé du progrès continu 119

<u>Section 03</u> : enquête sur le terrain concernant la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue de la qualité (cas BATIMETAL Ouest) 120

3.1. Les limites de l'étude de cas 120

3.1.1. Les limites temporelles 120

3.1.2. Les limites spatiales 120

3.1.3. Les limites humaines 120

3.1.4. Les limites objectives 120

3.2. Présentation de l'échantillon 120

3.3. Les outils de l'étude 121

3.3. Les outils de l'étude 121

3.4. Présentation des résultats de l'étude 121

Conclusion du chapitre 146

Conclusion générale 147

Bibliographie

Annexes

Les Annexes

Ecole des Hautes Etudes Commerciale

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (EHEC), et je prépare un mémoire de master en sciences commerciales (option : management) qui traite pour thème : **« L'audit interne comme facteur déterminant dans l'amélioration continue de la qualité ».**

J'ai grandement besoin de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir mon travail de recherche. Je vous remercie de votre participation.

Toutes les informations que vous donnez dans ce questionnaire seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de cette recherche universitaire.

Merci à l'avance.

Le contexte de questionnaire :

Partie I : Analyse de la fonction d'audit

1-Identifiez votre sex :

- ○ Homme
- ○ Femme

2-Votre entreprise procède–t-elle à des audits internes ?

- ○ Oui
- ○ Non

3-L'audit interne constitue dans l'organigramme :

- ○ Une direction
- ○ Un service
- ○ Un département
- ○ une cellule

4-Quel est l'effectif du service d'audit interne ? _____

5-Quelles sont les raisons de la création de la fonction d'audit interne ?

- ○ La taille énorme de l'entité
- ○ La crainte de la fraude
- ○ Les exigences de la certification
- ○ Autres (préciser)

6-La fonction d'audit interne est rattaché hiérarchiquement au :

- ○ Le comité d'audit
- ○ La direction générale
- ○ La direction comptable et financière
- ○ Contrôle de gestion
- ○ Autres (préciser)

7-Avez-vous connaissance du code déontologie de l'IIA ?

- ○ Oui
- ○ Non

8-Quelle est la proportion des types de missions que vous réaliser ?

a) Mission d'assurance :

- ○ 0%
- ○ 10%
- ○ 50%
- ○ 100%

b) Mission de conseil :

- ○ 0%
- ○ 10%
- ○ 50%
- ○ 100%

9-Quels sont les outils utilisés pour pratiquer la fonction d'audit :

- ○ Echantillonnage
- ○ Entretien
- ○ Les organigrammes
- ○ Le narratif
- ○ Les diagrammes
- ○ Autres (préciser)

10-Quels sont les critères utilisés pour constituer une équipe d'audit :

- ○ Les objectifs de la mission
- ○ L'indépendance des auditeurs
- ○ La personnalité des auditeurs
- ○ Cultiver l'esprit d'équipe
- ○ Autres (préciser)

Parie II : qualifications des auditeurs internes et démarche d'audit

11-Avez-vous un plan de formation des auditeurs ?

- ○ Oui
- ○ Non

Si oui, par quel moyen ? ——————————

12-Quand c'était passé votre dernière formation ? ——————————

13-Quelles sont les domaines couverts par la formation des auditeurs internes ?

- ○ Le contrôle interne
- ○ L'audit de management
- ○ Maitrise des risques
- ○ L'audit qualité
- ○ Norme éthique
- ○ Méthodologie de l'audit

14-Les auditeurs sont –t-ils qualifiés pour procéder aux audits ?

- ○ Oui
- ○ Non

Si oui, selon quel critère ? _____

15-votre structure dispose- t-elle un comité d'audit ?

- ○ Oui
- ○ Non

16-Dans la phase de la préparation d'une mission d'audit, quelles sont les étapes habituellement prises en compte ?

- ○ Ordre de mission
- ○ Prise en connaissance de l'entité à auditer
- ○ Elaboration du référentiel d'audit
- ○ Rapport d'orientation

17-Dans la phase de réalisation d'une mission d'audit quelles sont les étapes prises en compte ?

- ○ Réunion d'ouverture
- ○ Mise à jour de programme de vérification
- ○ Mise en œuvre du programme d'audit ou de vérification

18-Les ressources nécessaires pour pratiquer la fonction d'audit sont-t-elles assurées ?

- ○ Oui
- ○ Non

19-Le service d'audit interne communique –t-il ses rapports au(x) :

- ○ Conseil d'administration
- ○ Comité d'audit
- ○ Commissaire aux comptes
- ○ Autres (préciser)

20-Quelles sont les contraintes qui pèsent sur le service d'audit interne ?

- ○ Contraintes budgétaires
- ○ Contraintes liées à la charge de travail
- ○ Contraintes liées à l'effectif du service
- ○ Contraintes liées au niveau de formation des auditeurs
- ○ Contraintes liées à l'absence de cartographie des risques
- ○ Autres (préciser)

Partie III : le lien entre l'audit interne et la qualité

21-Avez-vous trouvez que le SMQ est adapté à vos objectifs ?

- ○ Oui
- ○ Non

22-Dans le cadre du management de la qualité, l'audit interne participe à :

- ○ Se préparer pour des audits externes
- ○ Fournir l'opportunité de l'amélioration
- ○ Actions correctives et préventives
- ○ Répondre aux standards de la qualité

23-Les audits internes couvrent –t-ils tous les éléments du SMQ ?

- ○ Oui
- ○ Non

24-Votre service d'audit a –t-il fait l'objet d'évaluation externe au bout de 5 dernières années ?

- ○ Oui
- ○ Non

Si oui, préciser l'évaluateur : ——————————

25- Déteniez-vous une certification ISO 9001 ?

- ○ Oui
- ○ Non

Si oui, quelle version ?

26-Avez-vous mis en place un programme d'amélioration de la qualité au sein de votre service ?

- ○ Oui
- ○ Non

Si oui, le personnel est –t-il impliqué dans cette démarche ?

- ○ Oui
- ○ Non

27-Quelles sont les principaux outils et les méthodes utilisées dans cette démarche ?

- ○ Kaizen
- ○ Brainstorming
- ○ Poka-Yoki
- ○ HACCP
- ○ 6 sigma
- ○ AMDEC

28-Les actions correctives et préventives qui en découlent sont –elles- enregistrées et réalisées dans des délais convenus ?

- ○ Oui
- ○ Non

29-Les risques et les écarts figurent –t-ils dans le rapport d'audit ?

- ○ Oui
- ○ Non

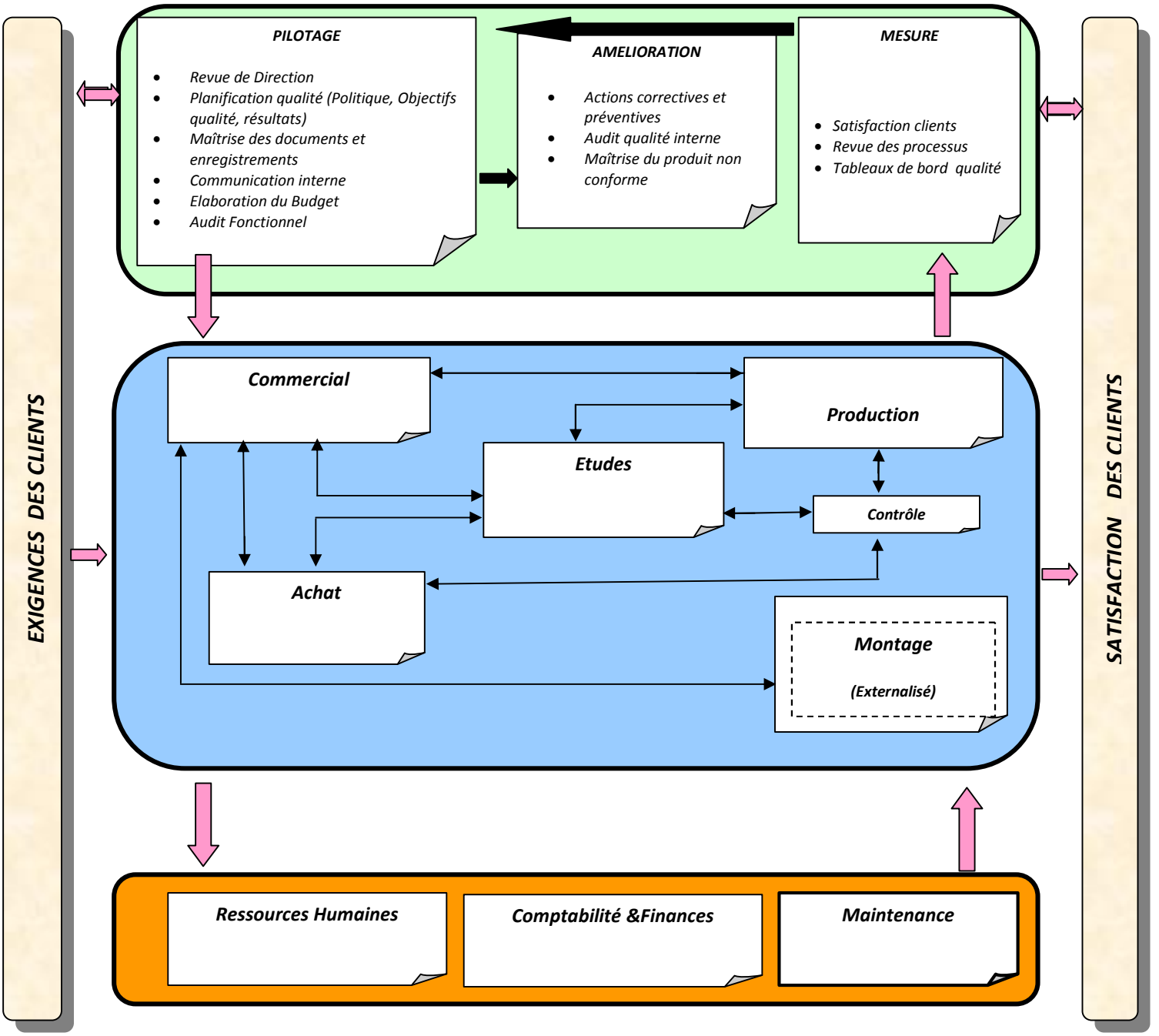
30-Quels sont selon vous les aspects sur lesquels le responsable qualité devra insister pour améliorer la qualité de l'organisme ?

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Processus de Management :

Processus de Réalisation :

Processus de Soutien :



BATIMETAL CHARPENTE OUEST	AUDIT QUALITE INTERNE	PRO.01.04.H
	PROGRAMME ANNUEL D'AUDIT QUALITE INTERNE ANNEE…….	Date d'application 08 Octobre 2015
		IMP.0106
		Page 1 sur 1

Période	N° audit	Structure ou activité à auditer	Responsable d'Audit et Auditeurs

Le Responsable du Management de la Qualité

Date:

Visa:

Le Président Directeur Général

Date :

Visa:

PLAN D'AUDIT QUALITE INTERNE N°……./ Année…..

Responsable d'Audit :……

Auditeurs :……..…….

Observateur :……..……

Date de l'Audit :……..

Lieu de l'Audit:……..…

Référentiel Applicable : 9001/2008

AUDIT PROGRAMME ❑ **AUDIT NON- PROGRAMME ❑** **AUDIT DE SUIVI ❑**

Objet et Champ de l'Audit:

Date / Heure	Critères d'audit	Pilotes/acteurs

Le Responsable de l'audit. **Date :** **Visa**

BATIMETAL CHARPENTE OUEST	AUDIT QUALITE INTERNE	PRO.01.04.H
	FICHE D'EVALUATION DES AUDITEURS QUALITE INTERNES	Date d'application 08 Octobre 2015
		IMP.0109
		Page 1 sur 1

Nom et Prénom de l'auditeur : ……

Audit effectuée le : ……/……/… **Pour le processus** :……..…**N°** :…….

Critères	Bon	Moyen	Faible
le comportement général de l'auditeur (diplomatie, sociabilité, etc.)			
la préparation de l'audit			
La communication et comportement lors de l'audit (Écoute avec attention, encourage l'audité, Laisse finir l'explication de l'audité)			
Faciliter le contact et les relations			
Flexibilité et adaptation aux situations imprévues			
Respect du plan d'audit			
Connaissance des référentiels ISO			
Maintien de l'audit sous contrôle.			
La manière d'examen des documents : (Vérifier la conformité par rapport à la norme ; Vérifier la mise en œuvre et l'efficacité du système qualité)			
La manière d'exiger la présentation de documents et de s'assurer de l'exactitude des informations reçues lors des entretiens.			
l'approche fondée sur la preuve pour l'identification des écarts et des pistes de progrès (Recadrer la réponse sans rompre le contact, Assurer la compréhension et inviter à la précision, Illustrer toutes constatations par des preuves tangibles)			
Pertinence et clarté dans la rédaction du rapport d'audit (reflet fidèle du contenu de l'audit).			
Gestion du temps			
le déroulement de l'audit			

NB : Mettre une croix (X) dans la case correspondante
Ne cocher qu'une seule case par question

Date :…….

visa de l'Audité

BATIMETAL CHARPENTE OUEST	AUDIT QUALITE INTERNE	PRO.01.04.H
	FICHE DE QUALIFICATION DES AUDITEURS QUALITE INTERNES	Date d'application 08 Octobre 2015
		IMP.0110
		Page 1 sur 1

Année : _____

Nom & Prénom :……..

Structure :…….. Fonction :…….

Formation au Système de Management de la qualité:

N°	Intitulé de la formation	Dates	Diplômes / Attestations

Expérience Pratique :

N° Ordre	Dates	Ref PV Audit	Structure Auditée	Processus Audité	Qualification	Observation

Total nombre Audit effectué (à reporter sur l'exercice suivant):

Evaluation Annuelle Générale du retour d'expérience acquit.

Bon ❑ Moyen ❑ Faible ❑

LE RMQ : **Date :** **Visa :**

BATIMETAL CHARPENTE OUEST	AUDIT QUALITE INTERNE	PRO.01.04.H
	LISTE DES AUDITEURS QUALITE INTERNES ANNEE …….	Date d'application 08 Octobre 2015
		IMP.0111
		Page 1 sur 1

Nom Prénom	Structure d'affectation	Fonction	Qualification

Le Responsable Management Qualité

Date:_____

Visa:

Le Président Directeur Général

Date : _____

Visa:

BATIMETAL CHARPENTE OUEST	AUDIT QUALITE INTERNE	PRO.01.04.H
	RAPPORT D'AUDIT	Date d'application 08 Octobre 2015
		IMP.0108
		Page 1 sur 1

Structure ou activité à auditer :	**Audit N° :** **Date :** **Références applicables :**
Responsable d'audit : **Auditeurs :** **Observateurs :**	**Audités :**

Objet et champ de l'audit

Commentaire sur :

- ✓ le déroulement de l'audit :…….
  ...……
  ……....
- ✓ le respect des critères d'audit (la conformité par rapport aux dispositions planifiées, aux exigences du référentiel ISO 9001/2008 et aux exigences du SMQ de l'entreprise) :…….
  ……
  ...……
  ……....
  ……
  ...……
  ……....

Conclusions de l'audit :

- ✓ Synthèse générale sur l'efficacité du processus et/ ou du SMQ :
  ……
  ...……
  ……....

Liste des non conformités détectées :

Responsable de l'audit **Date :** **Visa**