

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER PROFESSIONNEL MANAGEMENT PAR LA QUALITE  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**La mise en place d'un processus d'évaluation des compétences des  
auditeurs selon les recommandations de la norme ISO 19011 V 2011.**

**Cas : IANOR**

**Réalisé par : MESSAR Ferhat**

**Encadré par : Pr. BAKOUCHE Sadek**

**ANNEE 2014**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. ALGER**

**MASTER PROFESSIONNEL MANAGEMENT PAR LA QUALITE  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**La mise en place d'un processus d'évaluation des compétences des  
auditeurs selon les recommandations de la norme ISO 19011 V 2011.**

**Cas : IANOR**

**Réalisé par : MESSAR Ferhat**

**Encadré par : Pr. BAKOUCHE Sadek**

**ANNEE 2014**

## **Remerciements**

*Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont nous faisons aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier ;*

*Nous tenons à remercier au premier lieu notre encadreur M<sup>r</sup> BAKOUCHE Sadek d'avoir accepté de diriger et d'orienter notre travail de recherche ;*

*Nous nous saurions, pourtant, passer sous silence ce que nous devons à notre promoteur Mme AIT BELKACEM pour son aide et ses conseils ;*

*Nous remercions tous le personnel de l'IANOR pour leur accueil, comme nous tenons à exprimer tout spécialement notre gratitude à M<sup>elle</sup> BENSEMAR Khalida pour sa disponibilité durant toute la période du stage pratique ;*

*Nous adressons également nos vifs, profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que nous avons eu le plaisir d'avoir durant toute notre formation à l'ENSM ;*

*Des remerciements particuliers à tous le staff de la bibliothèque de l'ENSM pour leur disponibilité et leur gentillesse ;*

*Merci à mes parents, frères, sœurs et amis, pour avoir su nous apporter leur soutien constant et nous avoir aidés de leurs judicieuses critiques.*

*Bref, jamais nous pourrions dire tout ce que nous devons à nos amis et à nos collègues ; et à toute personne ayant participé de près ou de loin à ce travail.*

## الملخص:

يعنى نشاط التدقيق باهتمام كبير خاصة لدى مكاتب الاعتماد, الذي يعتبر هذا النشاط لديهم نشاطا رئيسيا. و إن كان هذا النشاط مهما فالأهم منه هو الأشخاص الذين يمارسونه, ونعني بهؤلاء الأشخاص المدققون. ولأهمية البالغة التي يكتسبها المدققون ولدورهم الكبير في ضمان فعالية أي مهمة تدقيق وجب على كل مكاتب الاعتماد ضمان كفاءة كل أفراد فريق التدقيق.

إن الاهتمام بكفاءة المدققين يعود بالنفع على المنظمة كما على الزبون الذي يعتبر أساس وجود كل المنظمات.

يتم ضمان كفاءة المدققين باللجوء الى تقييم الكفاءة, وذلك بوضع مسار خاص يهتم بالتقييم المستمر لكفاءة المدققين مستعينا بذلك بمختلف المواصفات المتفق عليها والمناهج المتعامل بها, و التي من بينها وصايا المواصفة القياسية ايزو 19011:2011.

**مفاتيح البحث:** التدقيق, المدققون, الكفاءة, تقييم الكفاءة, المسار, المواصفة.

## Résumé

Dans tous les organismes, en particulier dans les organismes de certification et d'accompagnement, l'audit est considéré comme l'un des outils le plus utilisé pour assurer l'efficacité des processus et l'amélioration continue. Mais on ne peut parler d'un audit réussi et efficace que s'il est effectué dans des conditions favorables et assuré par des auditeurs compétents et qualifiés.

La compétence des auditeurs est une condition essentielle pour la réussite de n'importe quelle mission d'audit, d'où la nécessité de mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs, fondé sur des méthodes et des référentiels reconnus tel que la norme ISO 19011v2011.

**Mots clés :** audit, auditeur, compétence, évaluation, processus, norme.

## Abstract

In all organisms, especially those of certification and accompanying, audit is one of the main tools used for process efficiency and continual improvement. However, a successful audit cannot be considered as such unless if carried out in favorable conditions by full-fledge auditors.

Auditor competence is a critical factor in the success of any audit assignment. In order to evaluate auditor competence there must be an auditor qualification evaluation process based on recognized methods and standards such as ISO standard 19011v2011.

Key words: audit, auditor, competence, evaluation, process, standard.

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Page</b>
01	Les qualités personnelles de l'auditeur.	10
02	Exemples des critères d'évaluation des auditeurs.	14
03	Méthodes d'évaluation selon la norme ISO 19011v2011.	15
04	Détermination du personnel intervenant dans le programme de certification du produit.	37
05	Détermination des critères et méthode d'évaluation d'une évaluation initiale.	39
06	Détermination des critères et méthodes d'évaluation d'une évaluation continue.	41
08	Les critères de qualification des auditeurs.	47
07	Critères et Indicateurs d'efficacité du processus d'évaluation des compétences des auditeurs.	48
09	Fiche d'identité du processus d'évaluation des compétences des auditeurs.	53

## Liste des schémas

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
01	Cartographie des processus de l'IANOR.	25
02	Procédure de certification de produit.	27
03	Les critères de sélection des auditeurs de l'IANOR.	30
04	Le déroulement de la constitution d'équipe d'audit a l'IANOR	31
05	La cartographie du processus d'évaluation des auditeurs.	46
06	L'amélioration continue dans le processus d'évaluation des auditeurs.	55

## Liste des abréviations :

CNN	Conseil National de la Normalisation.
EPIC	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.
IANOR	Institut Algérien de normalisation.
INAPI	Institut Algérien de Normalisation et de la Propriété Industrielle.
ISO	International standards organisation.
OMC	Organisation Mondiale de Commerce.
OTC	Obstacles Techniques au Commerce.

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION**

#### **CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL DU PROJET ET PRESENTATION GENERALE DE L'IANOR 05**

**Section I : Cadre conceptuel du projet. 06**

**Section II : Présentation générale de l'IANOR. 18**

#### **CHAPITRE DEUXIEME : LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS D'EVALUATION DES COMPETENCES DES AUDITEURS DE L'IANOR. 34**

**Section I : Réalisation du processus d'évaluation des compétences des  
auditeurs de l'IANOR. 35**

**Section II : Description du processus d'évaluation des compétences des  
auditeurs de l'IANOR. 44**

### **CONCLUSION**

### **BIBLIOGRAPHIE**

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction générale

Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs assignés par l'organisation

Dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant devient rapidement inadaptée lorsque la taille de l'entreprise augmente. Certes, on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise.

Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer partout la supervision. De ce fait, les notions d'audit s'imposent à la direction de l'organisation.

L'audit qui est une fonction à la disposition de l'entreprise palliera l'incertitude de la direction et lui permettra d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité des processus de l'organisation. L'audit est devenu, au cours des dernières années, un outil de pilotage largement diffusé dans les organisations, privées, publiques, marchandes ou non.

Au-delà des techniques et méthodes d'audit, la question de la compétence de l'auditeur a émergé. Il est apparu opportun de se demander comment la compétence de l'auditeur interagit sur la qualité de l'audit mais aussi comment elle s'articule avec l'organisation qui emploie l'auditeur

Le niveau de compétence d'un auditeur contribue très clairement à la performance du processus d'audit et par conséquent au processus d'amélioration continue puisque l'audit est un outil indispensable du dispositif d'évaluation de l'organisation.

La compétence de l'auditeur est constituée de son savoir, savoir-faire, savoir être. Le savoir, comme un ensemble de connaissances, est insuffisant, s'il n'est pas accompagné d'une méthodologie de pratique, de conduite sur le terrain, autrement-dit, la manière d'interpréter les connaissances en actions. Les auditeurs ne peuvent en effet isoler leurs valeurs personnelles de la pratique du métier. Il est donc nécessaire d'inclure le comportement et les qualités personnelles de l'auditeur parmi les points qui constituent la compétence de l'auditeur.

# Introduction générale

La norme ISO 19011v2011 « **lignes directrices pour l'audit des systèmes de management** » recommande pour toutes les organisations, de mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs, et elle nous fournit une démarche qui nous explique les étapes qui servent comme guide pour mettre en place ce processus.

Vu l'importance des compétences des auditeurs dans la réussite des missions d'audit que ce soit interne ou tierce partie, nous avons pris pour sujet « *la mise en place d'un processus d'évaluation des compétences des auditeurs selon les recommandations de l'ISO 19011 v 2011* ».

Pour traiter ce sujet, nous avons été déterminés de choisir un organisme où l'audit constitue une fonction principale, par conséquent, les auditeurs sont d'une importance particulière et nous avons choisi l'IANOR pour réaliser notre travail.

Ce travail consiste de répondre à la problématique suivante : « *comment peut-on mettre en pratique les recommandations de l'ISO19011v2011 pour mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs ?* ».

Et pour mieux cerner cette problématique, nous l'avons décortiquée en sous question comme suit :

- ❖ Les conditions de mise en place d'un processus d'évaluation des compétences des auditeurs sont-elles disponibles au niveau de l'IANOR ?
- ❖ Pouvons-nous nous servir des recommandations de l'ISO 19011 pour mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR ?
- ❖ Quelles sont les principales étapes à suivre pour la mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ❖ Toutes les conditions nécessaires à la mise en place d'un processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR sont disponibles.
- ❖ Les recommandations de la norme ISO 19011v2011 pour mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs sont applicables au niveau de l'IANOR.

Pour apporter des réponses aux questions posées et pour confirmer ou infirmer les hypothèses émises, nous avons structuré notre travail en deux chapitres.

# Introduction générale

Dans le premier chapitre, nous avons jugé utile de donner quelques notions théoriques relatives à la norme ISO 19011v2011, au métier de l'auditeur, etc. En plus, une présentation générale de l'organisme d'accueil.

Le deuxième chapitre, nous l'avons consacré pour expliquer les différentes étapes de la mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs, et la manière dont on a procédé pour réaliser les différents documents liés au processus d'évaluation des compétences des auditeurs.

Ce modeste travail a été réalisé en s'appuyant sur les outils suivants :

- ❖ Recherche documentaire basée sur l'exploitation de divers ouvrages, mémoires, sites Internet...Etc. Nous nous sommes appuyés beaucoup plus sur les normes internationales, et plus particulièrement la norme ISO9001V2008 et la normeISO19011V2011 ;
- ❖ Consultation des documents internes de l'organisme ;
- ❖ Entretiens avec le personnel de l'organisme d'accueil.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation générale de l'organisme d'accueil**

## SECTION I : CADRE CONCEPTUEL DU PROJET

Vu l'importance de la fonction d'audit, nous avons jugé utile de commencer ce travail par de brèves présentations de:

- ❖ La norme ISO 19011 v 2011 ;
- ❖ Métier d'auditeur ;
- ❖ Processus d'évaluation ;
- ❖ La qualification des auditeurs.

### I. présentation générale de la norme iso19011v2011 :

La norme ISO 19011, parue pour la première fois en 2002 intitulée "**Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou environnemental**", puis a fait l'objet d'une révision technique, et une nouvelle version a vu le jour en 2011.

La norme ISO 19011 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.

Les principales différences entre les versions de 2002 et 2011 de la norme ISO 19011 sont<sup>1</sup> :

- A. Un domaine d'application élargi et clarifié ;
- B. Introduction de la notion de risque : Concrètement, cette notion de risque est intervenue à trois reprises soit :
  - ° lors de l'élaboration du programme des audits (§ 5.3.4) ;
  - ° lors de la préparation de l'audit (§ 6.3.2) ;
  - ° lors de la réalisation de l'audit lui-même (§ 6.4) .
- C. Introduction des méthodes d'audit à distance ;

L'annexe B vient préciser quelques méthodes d'audit à distance, applicables si un niveau de confiance suffisant existe entre l'auditeur et le personnel de l'audité.

---

<sup>1</sup> www.afnor.org consulté le 17/04/2014 à 18 :32.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

### D. Ajout du principe de confidentialité

La version 2011 accorde un traitement privilégié et nécessaire à cette notion de confidentialité.

### E. Les exemples

L'annexe « A » propose de nombreux exemples concrets en ce qui concerne les connaissances et aptitudes spécifiques à la discipline des auditeurs

En principe, l'audit est une fonction de généraliste. Mais il faut reconnaître que, dans certaine entreprise, la compétence technique nécessaire à un audit total implique une combinaison de connaissances que de simple généraliste ne peuvent réaliser.<sup>1</sup>

L'efficacité de tout audit dépend de l'audité comme de l'équipe de l'audit. L'audité doit savoir être audité, et bien sûr, l'équipe d'audit doit savoir auditer, ce qui met nécessairement en jeu sa compétence.<sup>2</sup>

La compétence de l'équipe d'audit est d'une importance cruciale pour la réussite d'un d'audit, mais aussi le maintien et l'amélioration de ces compétences par des évaluations continue n'est pas moins importante.

## II. généralité sur le métier d'auditeur :

### 1. Définitions

Audit : selon la norme ISO 19011 v 2011 l'audit c'est un : « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.* »

L'audit c'est une « *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* »<sup>3</sup>

Auditeur : Selon la norme ISO 19011 dans son article 3.8 l'auditeur est « *la personne qui réalise un audit* »

---

<sup>1</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, 2008, p36, audit opérationnel, édition economica, France.

<sup>2</sup> Michel Jonquière, 2006, p73, manuel de l'audit des systèmes de management, édition afnor, France.

<sup>3</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, ibid. p12.

# Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

## 2. Les principes fondamentaux de l'auditeur:<sup>1</sup>

Ils sont au nombre de cinq :

- A. L'intégrité :** elle consiste à se conduire avec droiture et honnêteté dans les relations de travail. Elle implique également d'être digne de confiance et de respecter ses engagements.
- B. Objectivité :** l'auditeur ne doit pas se laisser influencer par son intérêt personnel ou par des intérêts particuliers. Il doit éviter les situations qui le conduiraient à se laisser influencer.
- C. La diligence :** l'auditeur doit être diligent, c'est-à-dire appliquer les normes d'audit dans le respect du délais et avec la prudence nécessaire.
- D. Confidentialité :** l'auditeur ne doit pas communiquer les informations confidentielles acquises au cours de ses travaux ou de ses relations professionnelles. L'auditeur doit, en particulier, être attentif au risque de transmission d'informations à des personnes proches. Il ne doit jamais utiliser d'informations confidentielles pour son intérêt personnel ou pour certains tiers.
- E. Comportement professionnel :** l'auditeur doit respecter les lois et règlements et il doit s'interdire tout comportement qui porterait atteinte à la bonne réputation de la profession.

## 3. Les responsabilités de l'auditeur :<sup>2</sup>

Les responsabilités de l'auditeur peuvent inclure les exigences suivantes :

- ✓ Demeurer dans le champ d'application de l'audit ;
- ✓ Faire preuve d'objectivité ;
- ✓ Rassembler et analyser les preuves de ce qui est pertinent et suffisant pour tirer les conclusions concernant le système de management ;
- ✓ Rester attentif a toute indication de preuve qui pourrait influencer les conclusions de l'audit ;
- ✓ Agir, en toutes circonstance, selon la déontologie ;
- ✓ Se conformer aux exigences applicable à l'audit ;
- ✓ Communiquer et expliquer ces exigences ;

---

<sup>1</sup>Benoit pigé, 2009, p207-208, audit et contrôle interne, 3eme édition, édition Ems, France.

<sup>2</sup> Michel Jonquière, op.cit., p6.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

- ✓ Préparer et accomplir efficacement les missions qui leurs sont confiées
- ✓ Consigner les observations ;
- ✓ Participer à la rédaction de rapport d'audit ;
- ✓ Garantir la confidentialité ;
- ✓ Coopérer avec le responsable d'audit ;

En plus ces responsabilités qui sont communes pour tous les auditeurs, Il y a d'autres responsabilités spécifiques au responsable d'audit tel que <sup>1</sup>:

- ✓ Définir les exigences concernant l'organisation de l'audit ;
- ✓ Signaler à l'audité les non conformités critiques ;
- ✓ Signaler tout obstacle majeur rencontré au cours de l'audit ;
- ✓ Etre responsable de l'ensemble des phases de l'audit ;
- ✓ Animer la conduite de l'audit ;
- ✓ Participer au choix des autres membres de l'équipe d'audit ;
- ✓ Représenter l'équipe de audit auprès de la direction de l'audité ;
- ✓ Présenter le rapport d'audit ;
- ✓ ... Etc.

### **4. Les qualités personnelles d'un auditeur :<sup>2</sup>**

Les principales qualités d'un bon auditeur sont résumées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Christophe villalonga, 2003, p113, l'audit qualité interne, édition Dunod, France.

<sup>2</sup> Michel Jonquière, op.cit., p74-75.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

**Tableau n°01** : les qualités personnelles de l'auditeur.

<b>Qualités personnelles</b>	<b>Complément</b>
<b>Ouverture d'esprit</b>	Juste, attaché à la vérité, sincère, honnête, discret
<b>Diplomatie</b>	Soucieux de prendre en considération des idées ou des points de vue différents
<b>Sens de l'observation</b>	Activement attentif aux activités et à leur environnement
<b>Perspicacité</b>	Appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations
<b>Polyvalence</b>	Facilité à s'adapter aux différentes situations
<b>Ténacité</b>	Préservant, concentré sur l'atteinte des objectifs
<b>Capacité de prise de décision</b>	Capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logique
<b>Autonomie</b>	Agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres

### 5. Le choix des membres de l'équipe d'audit

La norme ISO 19011v 2011 suggère quelque critère à prendre en considération pour la constitution d'une équipe d'audit. La norme stipule dans son article 5.4.4: « *lors de la détermination de la taille et de la composition de l'équipe d'audit pour l'audit concerné, il convient de tenir compte des éléments suivants* :

- ❖ La compétence globale de l'équipe d'audit nécessaire pour atteindre les objectifs de l'audit, compte tenu de champ et des critères de ce dernier ;
- ❖ La complexité de l'audit et le fait que ce dernier soit un audit combiné ou conjoint ;
- ❖ Les méthodes d'audit effectivement choisies ;
- ❖ Les exigences légales et contractuelles, ainsi que les autres exigences auxquelles l'organisme doit satisfaire ;

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

- ❖ La nécessité d'assurer l'indépendance des membres de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter tout conflit d'intérêt ;
- ❖ La capacité des membres de l'équipe d'audit à avoir des échanges efficaces avec les représentants de l'audité et à collaborer entre eux ;
- ❖ La langue de l'audit et les caractéristiques du contexte culturel et social spécifique à l'audité. Les propres aptitudes de l'auditeur avec l'aide d'un expert technique.

L'équipe d'audit a un rôle primordial dans la réussite de la mission d'audit. C'est pourquoi le responsable de programme d'audit doit porter le soin nécessaire à la constitution de l'équipe d'audit.

Pour le bon déroulement d'une mission d'audit, il convient de :<sup>1</sup>

- ❖ S'assurer de la compétence de l'auditeur dans le domaine à auditer ;
- ❖ S'assurer de la disponibilité des auditeurs ;
- ❖ S'assurer de la compatibilité des caractères des individus au sein de l'équipe d'audit ;
- ❖ S'assurer de l'impartialité et l'indépendance des auditeurs.

### **III. processus d'évaluation des compétences des auditeurs :**

On ne peut pas parler de processus d'évaluation des compétences des auditeurs sans faire référence à la norme ISO19011 version 2011.

#### **1. Définitions :**

##### Définition de processus :

Selon la norme ISO 9000 version 2000 le processus est un : « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie* »

La norme ISO FD X50-176 définit un processus comme « *système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie* ».

##### La compétence

Selon la norme ISO 17021 v 2011 la compétence c'est : « *l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés* »

---

<sup>1</sup> [www.ineris.fr](http://www.ineris.fr) consulté le 10/09/2013 à 10 :19.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

Gérard Donnadiou explique que la compétence est : « *Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions, et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée* ». <sup>1</sup>

On trouve aussi la définition suivante de la compétence : « *Ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, qu'on peut l'on mettre en œuvre* ». <sup>2</sup>

### L'évaluation

« *Evaluer consiste à porter un jugement de valeur sur un travail fourni ou une personne, à partir d'un objectif et en vue de prendre une décision.* » <sup>3</sup>

### **2. Objectifs de l'évaluation**

L'évaluation permet de :

- Classer les auditeurs selon leurs compétences ;
- Amélioration de la compétence des auditeurs ;
- Sélectionner les membres de l'équipe d'audit ;
- Améliorer la satisfaction des clients ;
- Aider à la qualification des auditeurs.

### **3. Les étapes du processus d'évaluation**

Les principales étapes d'un processus d'évaluation des auditeurs, selon la norme ISO19011, sont les suivantes :

- La détermination des critères d'évaluation ;
- Le choix de méthode d'évaluation ;
- La réalisation de l'évaluation ;
- Le maintien et l'amélioration des compétences des auditeurs.

---

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, 1999, p 394, Les ressources humaines, Edition d'organisation, Paris.

<sup>2</sup> Claude Lévy-leboyer, p 24, la gestion des compétences ; une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, Edition d'organisation, France..

<sup>3</sup> Dominique Gourgue ; [www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr). Consulté le 26/04/2014 à 14 :23.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

### 3.1. La détermination des critères d'évaluation:

#### Définition d'un critère d'évaluation<sup>1</sup>

*« Un critère d'évaluation est un élément d'appréciation sur lequel on va pouvoir s'appuyer pour apprécier ou juger la valeur de l'action, des résultats ou de la méthode. »*

La norme ISO 19011 v 2011 recommande d'évaluer les auditeurs sur la base des critères qualitatifs et quantitatifs, le tableau suivant reprend quelque critères d'évaluation les plus utilisés.

**Tableau n°02** : les critères d'évaluation de la compétence des auditeurs.

---

<sup>1</sup> [www.stics.be](http://www.stics.be) consulté le 17/04/2014 à 14 :25.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

Types		Critères d'évaluation
<b>Quantitatif</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre d'années de formation initiale ;</li> <li>✓ Nombre de formation continue suivie ;</li> <li>✓ Nombre d'années d'expérience professionnelle ;</li> <li>✓ Nombre d'audit effectué ;</li> </ul>
<b>Qualitatif</b>	<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaissances sur les normes et référentiel ;</li> <li>✓ Connaissances sur l'approche processus ;</li> <li>✓ Connaissances sur les types des organisations ;</li> <li>✓ Connaissances linguistiques ;</li> <li>✓ Connaissances techniques approfondies dans son domaine ;</li> <li>✓ Connaissances sur l'audit ;</li> </ul>
	<b>Savoir faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conduite des missions d'audit ;</li> <li>✓ Animation des différentes réunions et atelier de travail ;</li> <li>✓ Elaboration et utilisation des différents documents de travail ;</li> <li>✓ Elaboration des différents documents d'audit (plan d'audit, rapport d'audit) et comptes rendus ;</li> </ul>
	<b>Savoir être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organisation et méthodologie ;</li> <li>✓ Présentabilité et la respectabilité ;</li> <li>✓ Créativité et dynamique ;</li> </ul>
	<b>Principes d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'intégrité ;</li> <li>✓ Objectivité ;</li> <li>✓ La diligence ;</li> <li>✓ Comportement professionnel ;</li> </ul>

Source : élaboré par nous-mêmes.

### 3.2. Le choix de méthode d'évaluation :

La norme ISO 19011 v 2011 propose une série de méthode d'évaluation, et recommande d'utiliser une combinaison de plusieurs méthodes afin d'assurer la fiabilité des résultats, il convient, donc, que le responsable du processus d'évaluation des compétences des auditeurs choisit la/les méthodes d'évaluation les plus appropriées. Et voilà ce que la norme ISO 19011 propose comme méthode d'évaluation :

**Tableau n°03** : méthodes d'évaluation selon la norme ISO 19011v2011.

<b>Méthode d'évaluation</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Exemple</b>
<b>Revue d'enregistrements</b>	Vérifier les antécédents de l'auditeur	Analyse des enregistrements de la formation initiale, de la formation, de l'expérience et de l'accréditation professionnelle, ainsi que de l'expérience de l'audit
<b>Retour d'informations</b>	Obtenir des informations sur la façon dont la prestation de l'auditeur est perçue	Enquêtes, questionnaires, références personnelles, témoignages, réclamations, évaluation de la prestation, revus par des pairs
<b>Entretien</b>	Evaluer les comportements personnels et les capacités de communication, vérifier les informations, tester les connaissances et obtenir des informations supplémentaires	Entretiens personnels
<b>Observation</b>	Evaluer les comportements personnels et la capacité d'application des connaissances et des aptitudes	Jeux de rôles, audit en présence d'un tuteur, prestation en situation réelle
<b>Tests</b>	Evaluer comportements personnels, les connaissances, les aptitudes et leur application	Examens oraux et écrits, tests, psychométriques
<b>Revue post-audit</b>	Obtenir des informations sur la prestation de l'auditeur pendant les activités d'audit, identifier les forces et les faiblesses.	Revue du rapport d'audit, entretiens avec le responsable de l'équipe d'audit, l'équipe d'audit et retour d'information de l'audit

Source : ISO 19011 v 2011.

### **3.3. La réalisation de l'évaluation**

Selon la norme ISO 19011 v 2011 cette étape consiste, une fois la/les méthodes d'évaluation sont définies, à comparer les résultats et les conclusions du processus d'évaluation aux critères d'évaluation prédéfinis, et ce afin de s'assurer de la compétence des auditeurs devant participer à des missions d'audit.

### **3.4. Le maintien et l'amélioration de la compétence des auditeurs**

Cette étape consiste, selon la norme ISO 19011 v 2011, à ce que les auditeurs maintiennent leur capacité à auditer en participant régulièrement à des audits. Il s'agit aussi de l'amélioration continue des compétences par leur implication dans des missions d'audit et d'envisager des actions de formations selon le besoin.

## **IV. généralité sur la qualification des auditeurs**

### **1. Définition de la qualification des auditeurs**

*« La qualification d'auditeur est la procédure mise en place pour attester la compétence d'une personne à conduire une évaluation pertinente de la conformité d'un système de management, d'un produit ou d'un service à la norme de référence correspondante, ainsi que de son aptitude à atteindre les objectifs fixés. »<sup>1</sup>*

### **2. Les critères de qualification**

Les critères de qualification des auditeurs diffèrent d'un organisme à un autre selon leurs natures. Les critères de qualification d'une entreprise pour ses auditeurs internes sont plus au moins différents à celles des organismes de certification. Mais d'une manière générale on peut constater les critères suivants :

- La formation initiale et les formations supplémentaires ;
- Les connaissances spécifiques de domaine d'audit ;
- L'expérience professionnelle en particulier dans l'audit ;
- Les capacités linguistiques ;
- La connaissance des normes et des référentiels ;
- Les qualités personnelles et le comportement professionnel ;
- Les appréciations acquises durant les missions d'audit précédentes.

---

<sup>1</sup> [www.imanor.ma](http://www.imanor.ma) consulté le 14/04/2014 à 11 :12.

### **3. L'importance de la qualification**

#### Pour les organismes de certification

Disposer à moindre coût, d'un corps d'auditeurs qualifiés et pluridisciplinaires.

#### Pour un auditeur

Démontrer, valoriser et faire valoir son savoir-faire en matière d'audit ;

Avoir une reconnaissance formelle de ses compétences.

#### Pour les entreprises

Améliorer le processus d'audit interne et de fournisseurs (seconde partie) en le confiant à des auditeurs confirmés ;

Pouvoir justifier la compétence de leurs auditeurs internes.

## SECTION II : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

### I. Présentation générale de l'IANOR

#### 1. Historique<sup>1</sup>

Avec la globalisation des marchés et l'accélération des changements technologiques, la normalisation devient pour les acteurs économiques une nécessité pour le développement des échanges.

L'histoire de la normalisation en Algérie a commencé en 1973 par la création de l'institut Algérien de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INAPI), qui s'est chargé à la fois de la normalisation et la protection des propriétés industrielles.

Mais l'Algérie a pris conscience de la nécessité de s'impliquer fortement dans une démarche de normalisation, d'où la création de l'Institut Algérien de Normalisation « IANOR » et sa séparation définitive de l'INAPI.

#### 2. Présentation<sup>2</sup>

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

Il est chargé de:

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;

---

<sup>1</sup> Document interne de l'IANOR.

<sup>2</sup> [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz) consulté le mercredi 11/03/2014 à 10 :20.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie ;
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation ;
- L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

### 3. Missions

Le rôle de l'IANOR est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins.

Et pour s'y faire, L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée au service des entreprises et collectivités pour :

- a. Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques

L'IANOR aide les acteurs socio-économiques à élaborer les normes et les règlements particuliers dont ils ont besoin pour leur développement stratégique et commercial, en leur facilitant l'accès au processus de normalisation, à l'information et en assurant des services d'accompagnement.

- b. Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs

L'IANOR conçoit et fait évoluer une gamme de produits et services d'information ciblés à travers des supports faisant appel aux techniques les plus récentes.

- c. Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs

A travers des prestations de formation, audit, conseil et accompagnement, l'IANOR aide les entreprises à intégrer, dans leur stratégie comme dans leur vie quotidienne, l'approche des référentiels et les démarches de progrès.

- d. Proposer une offre de certification

Devant la prolifération de l'offre, la certification de produits devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis de consommateurs de plus en plus informés. L'IANOR propose une certification de produit (marque TEDJ), en s'appuyant sur des référentiels normatifs algériens, en conformité avec les normes algériennes des produits.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

En plus de la certification de produit, l'IANOR s'est engagé dans la voie de la certification des systèmes de management qui reste peu développer et qu'est actuellement suspendu.

### 4. vision

Avec la participation de nombreuses parties (ministères, pouvoir publique, associations, entreprises, Etc.), l'IANOR vise à :

#### A. Rendre le système algérien de normalisation plus performant

Cette dynamique est un ensemble d'actions qui va d'une meilleure programmation des travaux à la réduction des coûts et des délais d'élaboration des normes, en passant par une adaptation des travaux de normalisation aux attentes prioritaire du marché et de la société, grâce en particulier aux études d'impact.

#### B. Mobiliser toujours davantage tous les partenaires de la normalisation

Cette mobilisation passe notamment par l'identification des objectifs et des enjeux, la définition des priorités, le recours à des experts sur de nouveaux secteurs, l'ouverture à de nouveaux partenaires, une répartition harmonieuse des charges et des financements.

#### C. Assurer la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation dans le contexte arabe et international. L'IANOR doit être influent au sein des instances de normalisation arabes et internationales et apporte une contribution forte sur la base des enjeux et positions dégagés au niveau algérien.

#### D. Valoriser la dimension économique et stratégique de la normalisation et de la certification

Cette action repose sur un dialogue actif avec l'ensemble des partenaires socio-économiques et institutionnels portant sur le développement de nouveaux produits et services à valeurs ajoutée et sur des actions de sensibilisation et de communication.

## 5. Les activités de l'IANOR

### 5.1. L'information et la veille normative

L'IANOR possède une base de données des normes nationales et internationales. Toute entreprise peut contacter les services de l'IANOR pour avoir l'accès à cette base.

La veille normative permet aux acteurs économiques d'être informé de tout changement de la réglementation sur le marché avant son entrée en vigueur. Ce service est accessible par

un abonnement.

### 5.2. La normalisation

La normalisation est à la fois l'élaboration et l'application des normes, champ plutôt vaste qui englobe diverses activités.

#### Définition de la normalisation

*« La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, les biens et les services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux. »<sup>1</sup>*

L'activité de normalisation au sein de l'IANOR est assurée par 61 comités techniques, animés par plus de 600 experts et représentants.

Ces normes sont enregistrées et entrent en vigueur à la date de leur diffusion dans la revue périodique de l'Institut

#### Objectifs et enjeux de la normalisation<sup>2</sup>

Objectifs :

- Améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies ;
- Faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence ;
- Éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation ;
- Encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent ;
- Économiser les ressources et de protéger l'environnement ;
- Réaliser les objectifs assignés ;

Enjeux :

- ✓ Permet de développer des marchés ;
- ✓ Aide aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Facilite une certaine rationalisation de la production ;
- ✓ Favorise le transfert des technologies ;

---

<sup>1</sup>Gilles ïeneau, Jean-Guy Ahanda, , P19, Guide commenté des normes et des référentiels, Éditions d'Organisation, France.

<sup>2</sup> www.scc.ca consulté le 21/04/14 à 13 :40.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

- ✓ Permet l'appropriation par le plus grand nombre de solutions déjà éprouvées ;
- ✓ Aide à l'application de la réglementation.

### 5.3. La certification

#### Définition de la certification

*« La certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel. »<sup>1</sup>*

#### Objectifs de la certification de produit

La certification du produit prend en compte les préoccupations des consommateurs, des utilisateurs et, plus généralement, de toutes les parties intéressées, en inspirant la confiance en ce qui concerne la satisfaction d'exigences.

La certification de produits peut être utilisée par les fournisseurs pour démontrer au marché l'engagement d'une tierce partie; elle fournit suffisamment de valeur (ajoutée) pour que les fournisseurs puissent effectivement commercialiser leurs produits.

La certification des systèmes de management au niveau de l'IANOR a commencé par la création de branche « IANORCERT » La branche avait de l'autonomie dans sa gestion, mais dépendante financièrement de l'institut. La branche n'a réussi qu'une seule certification en septembre 2010. Depuis la direction a décidé de supprimer cette branche et d'intégrer le processus de certification des systèmes de management parmi ses activités, et il est aujourd'hui sous tutelle de la direction de certification et de formation, et durant l'année 2013 ils ont pu certifier deux entreprises.

Mais actuellement le service certification système est suspendu pour différentes raisons, entre autres, le manque des compétences spécialisées dans le système de management et le fait que l'IANOR ne dispose pas d'une accréditation de la norme ISO 17021.

---

<sup>1</sup> www.afnor.org. Consulté le 15/03/2014 à 11 :12.

### 5.4. La formation

#### Définition de la formation

Le bureau international du travail définit la formation comme : « *ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi* »<sup>1</sup>

L'AFNOR nous donne la définition suivante de la formation : « *processus d'acquisition de compétences de qualifications qui se déroule dans le temps avec des moments situés dans un espace social déterminé* »<sup>2</sup>

#### Présentation de l'activité

La Division formation, qui est l'une des structures de la Direction Certification et Formation de l'IANOR, a pour vocation d'organiser à l'attention des opérateurs économiques un éventail de séminaires, journées d'information et de sensibilisation, formations en inter et intra entreprise dans le domaine de Management, Agroalimentaires, énergie et de la normalisation.

### 6. Présentation des processus de l'IANOR

Durant notre présence sur les lieux, on a pu constater l'existence des processus principaux suivants :

1. Processus Management stratégique et planification : sous la responsabilité du directeur général, son objectif est d'assurer la réalisation de la stratégie de l'institut. Ce processus est en lien avec tous les autres processus, vu que c'est ce processus qui planifie, organise, dirige et contrôle les activités de l'IANOR.
2. Management des ressources humaines : piloté par la directrice de l'administration générale et logistique, ce processus vise à acquérir et développer les compétences nécessaires. A cet effet, puisque c'est un processus qui s'occupe de facteur humain, il est en interaction avec tous les processus de l'IANOR.
3. Processus des activités marchandes : il englobe les sous processus et sous- sous processus suivant :

3.1. Processus certification et formation: ce processus englobe deux sous processus

---

<sup>1</sup> HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, 2009, p12, formation en entreprise les clés de la réussite, Ed pro, Belgique.

<sup>2</sup> Ibid., p 13

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

certification et formation, le premier sous processus s'occupe de la certification dans ces deux volets produit et système depuis l'expression de besoin par un client jusqu'à l'octroi de certificat. Le deuxième il s'occupe de prestation de formation lancée par l'IANOR au profit des entreprises intéressées, et aussi à l'organisation des séminaires. Le processus formation et certification est en interaction avec le processus commercial et gestion de vente, le processus gestion des ressources humaine, management stratégique, information et documentation.

3.2. Processus commercial et Gestion des ventes : avec lequel l'IANOR assure et gère les ventes de ses prestations et le recouvrement des créances, Il est piloté par le responsable gestion des ventes, ce processus est en lien direct avec les processus suivants :

Management stratégique (la direction) : il lui fournit systématiquement un état détaillé de ventes réalisées par l'IANOR durant une période déterminée.

Certification et formation : Ce processus fournit au services de gestion des ventes un état de ces prestations pour la facturation des différentes prestation fournies (audit, formation, certification).

En plus, les différentes interactions interne, ce processus est en interaction avec :

Management stratégique : lui rendre compte de toutes les activités de certification produit et système effectués.

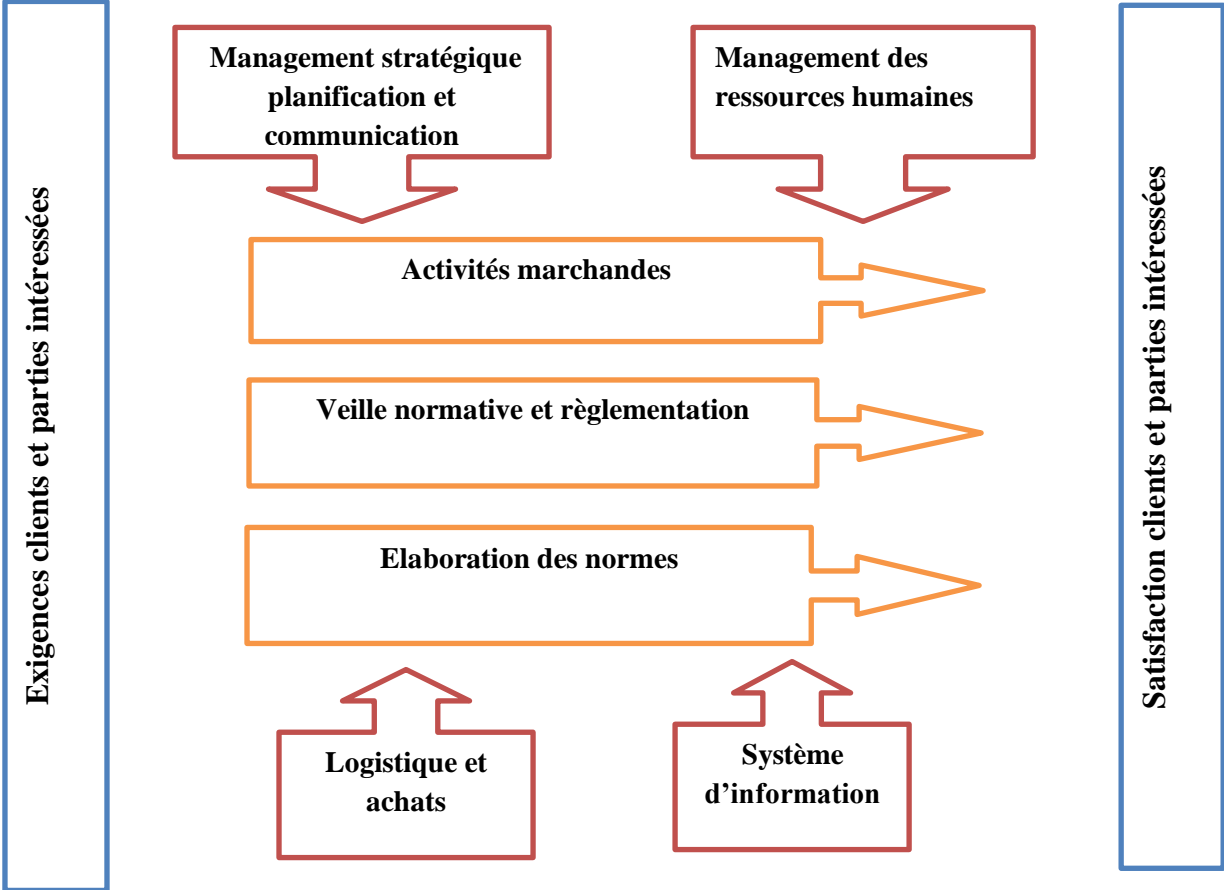
Information et documentation : par la mise a disposition des différentes normes et référentiel dont le processus certification a besoin.

4. Processus information et documentation : le sous processus information et veille normative est considéré comme le guichet unique qui permet un accès, non seulement, aux normes algériennes mais aussi aux normes internationales, aux informations de référence en normalisation, réglementation et certification.

Ce processus est en interaction avec le processus formation et certification et aussi le processus de gestion des ventes par la mise à leurs dispositions des normes dont ils ont besoin soit pour l'utilisation soit pour la vente.

N.B : d'autres processus qui sont identifiés au niveau de l'IANOR et qui ne sont pas cités, sont soit non fonctionnels soit suspendus, tel que le processus marketing stratégique, processus management de la qualité, etc.

Schéma n°01 : cartographie des processus de l'IANOR



Sources : documents internes de l'entreprise.

## II. présentation de service de certification produit :

Le décret exécutif n°05-465 du 4 Dhou el kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité, nous fournit la définition suivante de la certification : « *fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiées relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées* »

### 1. Présentation de service certification de produit

Définition de la certification produit:

« *La certification de produit est une activité par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit (y compris un processus, un service) satisfait aux exigences spécifiées.* »<sup>1</sup>

Dans le même contexte de certification produit, on parle de l'octroi de la marque de conformité, et dans le cas de l'IANOR, il s'agit de l'octroi de la marque TEDJ.

Selon le décret exécutif n°05-465, la marque de conformité est une : « *marque protégée, apposée ou délivrée selon les règles d'un système de certification indiquant avec un niveau suffisant de confiance que le produit, processus ou service visé est conforme à une norme ou autre document normatif spécifique* ».

Différentes raisons peuvent pousser une entreprise à vouloir obtenir un certificat pour son produit :

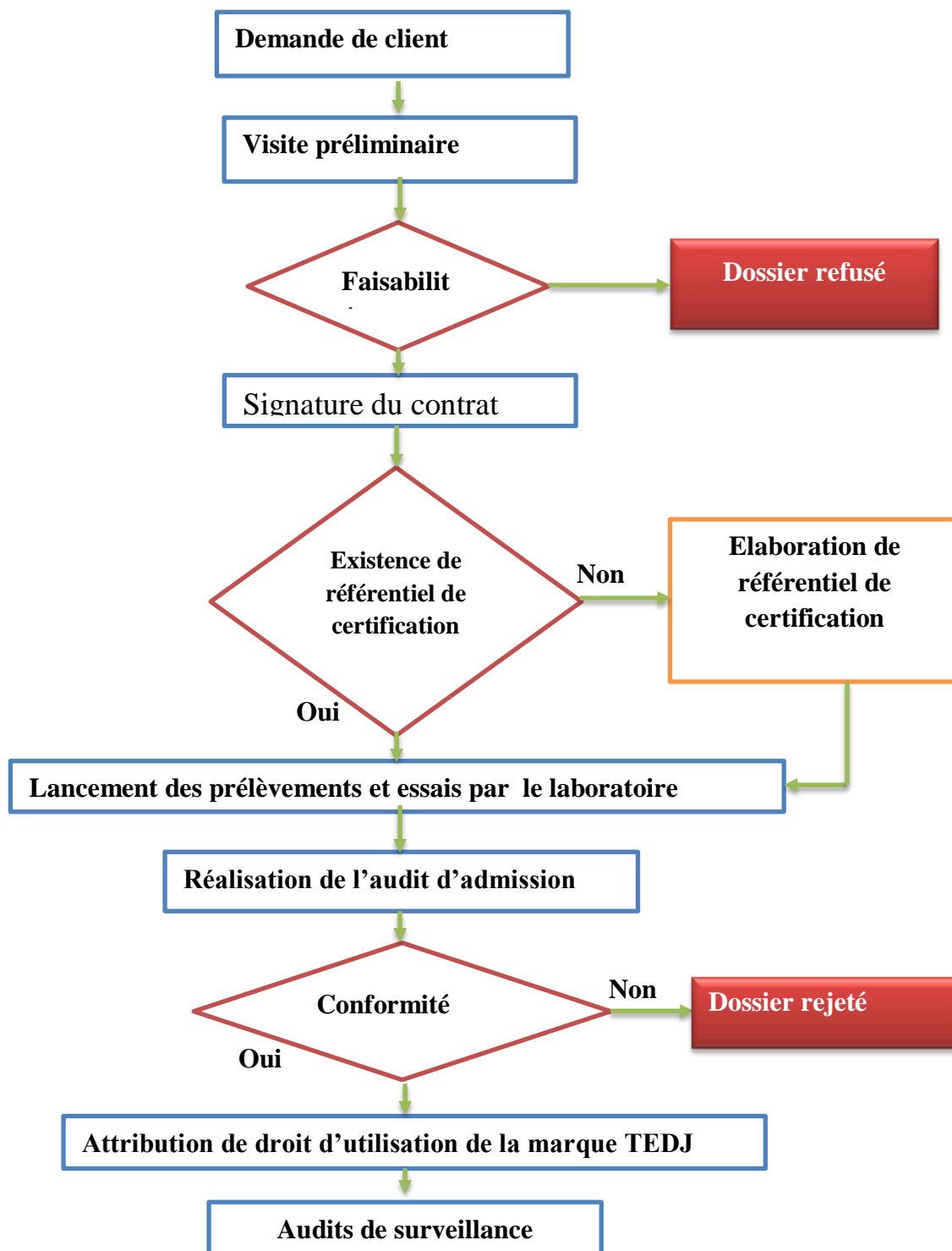
- Il peut s'agir d'une exigence contractuelle ou réglementaire;
- Elle peut être indispensable, si c'est un critère décisif pour les clients;
- Elle peut s'inscrire dans le cadre d'un programme de gestion des risques;
- Rassurer les utilisateurs de la conformité du produit à la norme de production.

---

<sup>1</sup> [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz) consulté le 15/03/2014 à 13:35.

## 2. Procédure de certification de l'IANOR

Schéma n°02 : Procédure de certification de produit.



Source : document interne de l'entreprise.

### 3. Description de la procédure de certification produit :<sup>1</sup>

**3.1.Demande de client :** le client doit exprimer formellement son intention d'entamer une démarche de certification. Cette demande doit être transmise à l'IANOR direction de certification et de formation, soit :

- Par voie électronique : le client doit envoyer un email à la boîte email officielle ;
- Par un fax ;
- Ou par un courrier postal.

**3.2.Visite préliminaire :** après la réception de la demande du client, la chargée de certification produit va contacter le client potentiel pour confirmer sa demande. Après la confirmation de client, la chargée de certification va procéder à la préparation d'une visite préliminaire.

**3.3.La faisabilité :** l'objectif de la visite préliminaire, c'est de déterminer la faisabilité du processus de certification produit. Cette visite va aboutir soit, à la confirmation de la faisabilité, donc passer à l'étape suivante, soit, au refus de la demande de certification, et dans ce cas le demandeur de la certification doit régler la cause du refus et exprimer formellement une autre fois sa volonté de certifier son produit.

Les causes de non faisabilité : parmi les causes qui peuvent pousser l'équipe chargée de la visite préliminaire à déclarer le processus de certification non faisable, les suivantes :

- ✓ Absence des procédures du travail ;
- ✓ Absence des enregistrements relative au produit ;
- ✓ Absence des enregistrements relative aux formations du personnel intervenant dans le processus de production ;
- ✓ Absence des rapports des essais ;
- ✓ Absence d'une norme de production algérienne;
- ✓ Absence d'un laboratoire interne.
- ✓ ... etc.

**3.4.Signature de contrat :** une fois la faisabilité est confirmée, les deux organismes (l'IANOR et le client) vont procéder à la signature du contrat.

**3.5.Existence de référentiel :** dans cette étape les responsables de certification vont vérifier l'existence d'un référentiel qui correspond au produit objet de demande de certification, en cas de l'inexistence de référentiel, un comité particulier va être

---

<sup>1</sup> Entretien avec la chargée de certification produit.

installé pour l'élaboration d'un référentiel, ce comité est animé par une personne de l'IANOR et composé des représentants des entreprises et organismes ayant des compétences et des connaissances sur le produit en question.

**3.6.Lancement des prélèvements et des essais par le laboratoire :** la fonction « prélèvements et essais » est une fonction externalisée, elle est assurée par des laboratoires mandatés, spécialisés dans différents domaines techniques

La sélection des laboratoires mandatés : l'IANOR travaille en collaboration depuis longtemps avec certains laboratoires, qui ont fait preuve de leurs compétences et respect de leurs engagements, ce qui a permis de construire une relation basée sur la confiance. À ce fait, les laboratoires mandatés, n'ont pas été sélectionnés à la base d'une évaluation de sélection, mais grâce à leur ancienneté et leur spécialité.

**3.7.Réalisation de l'audit :** La directrice de certification et de formation, en collaboration avec le chargé de programme d'audit, vont procéder tout d'abord à la constitution de l'équipe d'audit.

La constitution de l'équipe d'audit à l'IANOR passe par les étapes suivantes :

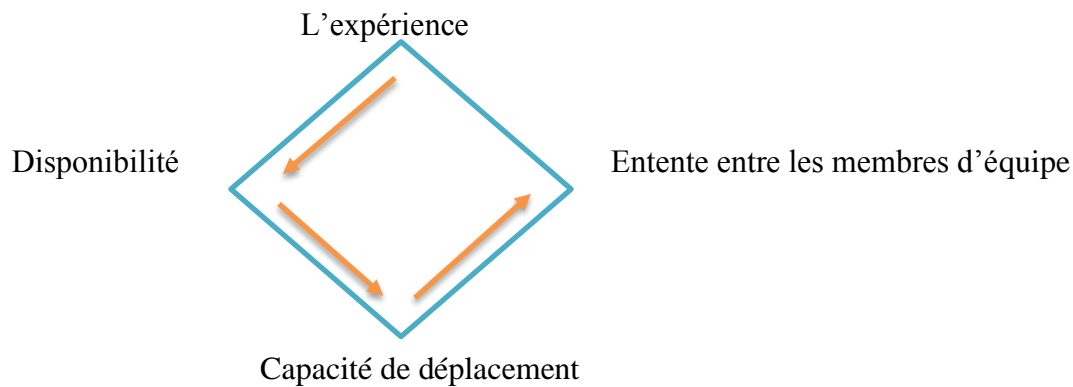
Détermination de la date de l'audit avec le client : en premier lieu, la détermination de la date de réalisation de la mission d'audit sur le terrain est proposée par le client qui fixe une date qui lui convient.

Désignation du responsable d'audit : la directrice de certification et de formation, avec le responsable du programme d'audit vont procéder à la sélection d'un responsable d'audit, et cela en fonction de l'expérience, exprimée par le nombre de missions d'audit réalisées.

Constitution de l'équipe d'audit : vu le nombre restreint des auditeurs internes de l'IANOR, le responsable d'audit procède à la sélection des auditeurs à la base des facteurs suivants :

- L'expérience dans l'audit,
- La disponibilité des auditeurs,
- La possibilité de déplacement,
- L'entente des membres de l'équipe d'audit.

**Schéma n°03** : les critères de sélection des auditeurs de l'IANOR.



**Source** : réalisé par nous-même.

Dans certains cas, le responsable d'audit se trouve dans une situation de manque des auditeurs, soit à cause l'indisponibilité des auditeurs, soit à cause l'impossibilité de déplacement.

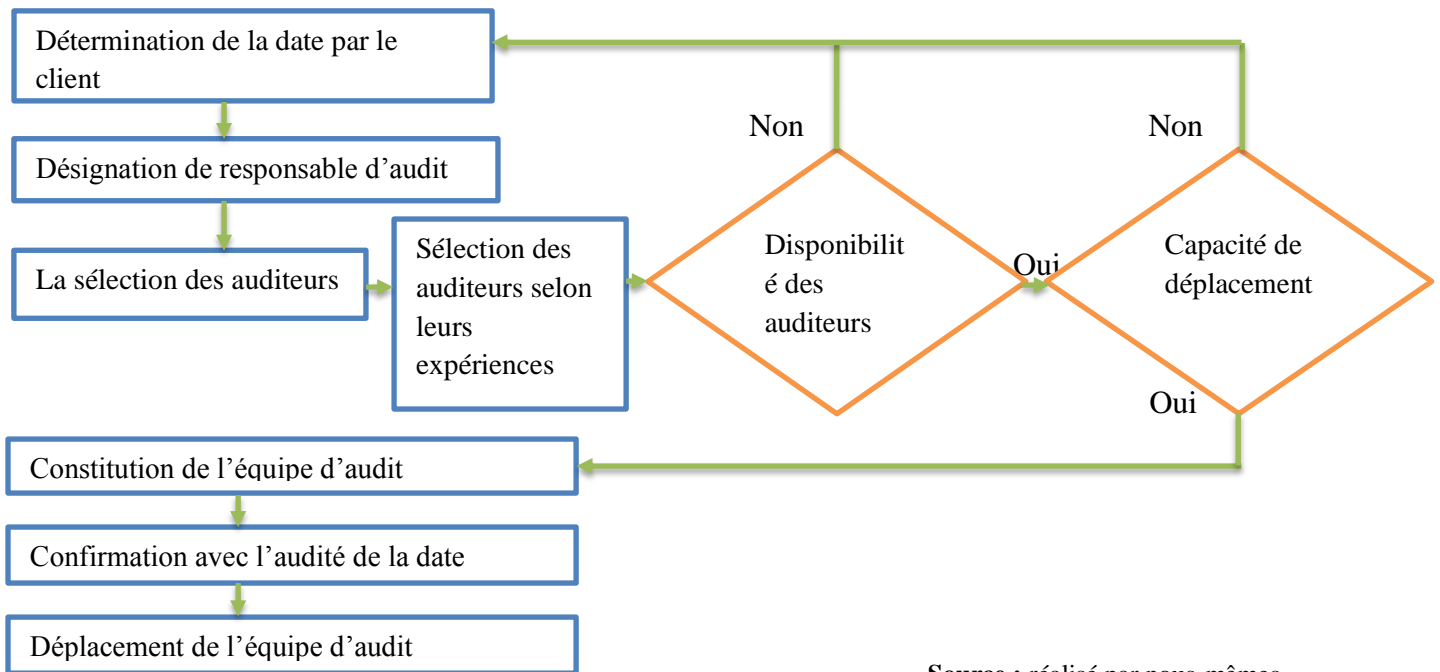
Après avoir conclu à l'impossibilité de réunir l'équipe d'audit dans la date convenue, le responsable d'audit procède à la demande du report de la mission d'audit auprès du client et cela après avoir déterminé les membres de l'équipe d'audit qui seront disponibles et prêts à se déplacer dans une telle date.

La confirmation de la date de l'audit : Après avoir constitué l'équipe de l'audit, la chargée de certification produit va confirmer avec l'audité la date du déroulement de l'audit sur place et les autres points de la logistique, tel que le transport et l'hébergement.

Le déplacement de l'équipe d'audit : Cette étape consiste à ce que les membres de l'équipe se déplacent au siège de l'audité pour réaliser la mission.

Voilà un schéma qui récapitule les étapes de la constitution de l'équipe d'audit à l'IANOR :

**Schéma n°04** : Le déroulement de la constitution d'équipe d'audit à l'IANOR.



Source : réalisé par nous-mêmes.

**3.8.La conformité** : La présence des auditeurs dans les lieux va permettre de déterminer à quel point l'organisme est conforme par rapport au référentiel d'audit.

En cas de soulèvement des écarts (non-conformité, remarques), l'IANOR va attribuer à l'audité une durée pour corriger ces écarts et se conformer au référentiel.

**3.9.Attribution du droit d'utilisation de la marque TEDJ** : A partir du rapport d'audit et les recommandations de l'équipe d'audit, la directrice générale de l'IANOR procède à l'attribution de la marque TEDJ, ce qui donne à l'organisme certifié le droit de poser cette marque sur son produit.

**3.10.Audit de surveillance** : Les audits de surveillance ont pour but de s'assurer que l'audité respecte toutes les conditions de l'octroi de la marque, et qu'aucune utilisation abusive de la marque ne soit commise.

#### 4. Constatations :

Notre entretien effectué avec la chargée de certification produit, nous a permis de soulever les constats suivants :

- A. Absence des fiches de postes et de base de données des auditeurs.
- B. La majorité des auditeurs de l'IANOR, sont des auditeurs techniques qui ont suivi une formation d'ingénieur dans divers domaines techniques tels que la mécanique, le génie civil, etc.

## Chapitre I : Cadre conceptuel du projet et présentation de l'organisme d'accueil

---

Définition d'un auditeur technique : D'après l'office luxembourgeois d'accréditation et de surveillance l'auditeur technique est : « *une personne compétente et expérimentée dans un ou plusieurs domaines techniques, il est mandaté ou chargé de réaliser des audits techniques accompagné d'un auditeur qualité.* »<sup>1</sup>

### Les caractéristiques d'un auditeur technique :

- Une formation technique pointue ;
  - Connaissances profondes des différentes techniques et caractéristiques dans le domaine ;
  - Esprit d'analyse et de constatation.
- C. l'impartialité et l'objectivité de l'auditeur ne sont pas vérifiées lors de la constitution de l'équipe d'audit car on ne demande pas à l'auditeur s'il a un lien quiconque avec l'organisme à auditer, ce qui peut influencer les jugements de l'auditeur en cas d'existence d'un lien ;
- D. la sélection des auditeurs ne prend pas en considération la spécialité des auditeurs dans leurs formations ;
- E. Absence d'un suivi des compétences des auditeurs ;
- F. la fonction, prélèvement et essais, est entièrement externalisée à des laboratoires mandatés ;
- G. manque des formations en audit au profil des auditeurs ;
- H. Absence d'un contrôle des laboratoires mandatés ;
- I. Une ambiguïté dans les modalités de l'utilisation de la marque TEDJ (sur le produit, sur l'emballage, sur la facture, etc.).

A la fin du deuxième chapitre, nous avons proposé quelques recommandations qui peuvent remédier à quelques points dont l'existence est considérée gênante.

---

<sup>1</sup> [www.ilinas.lu](http://www.ilinas.lu). Consulté le 15/03/2014 à 10 :15.

**Chapitre II : la mise en place du  
processus d'évaluation des compétences  
des auditeurs de l'IANOR**

## **Section I : réalisation du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR.**

### **I. présentation du projet**

#### **1. Origines du projet**

Les normes ISO 17021v2011 « *exigences pour les organismes procédant à l'évaluation et à la certification des systèmes de management* » et ISO 17065v2012 « *exigences pour les organismes procédant à la certification des produits, services et procédés* » exigent la mise en place d'un processus formel pour l'évaluation des compétences des personnes impliquées dans le processus de certification dans ses deux volets : système et produit.

Lors d'un entretien avec la directrice de certification et de formation, elle nous a expliqué qu'aucune évaluation des compétences des personnes impliquées dans le processus de certification, en particulier les auditeurs, ne se fait au niveau de l'IANOR, et qu'il serait judicieux et utile, pour l'IANOR de mettre en place un processus qui va permettre une ! évaluation continue des auditeurs, et cela pour le double objectif de se conformer aux deux normes ISO17021v2011 et ISO17065v2012 et de l'autre côté pour améliorer la compétence des auditeurs.

Suite au besoin exprimé par les responsables de l'IANOR, et en vue de faire un travail utile et opérationnel, nous avons essayé de mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs, et cela suivant la démarche recommandée par la norme ISO 19011v2011.

#### **2. Démarche de la réalisation du projet**

L'objectif de ce travail est de mettre en place un processus d'évaluation des compétences des auditeurs qui doit être, d'une part, élaboré selon une référence fiable et reconnue et d'autre part, utilisable au niveau de l'IANOR.

Pour ce faire, nous avons suivi les principales étapes recommandées par la norme ISO 19011 v 2011 à savoir:

- ❖ La détermination des critères d'évaluation ;
- ❖ Le choix de la méthode d'évaluation appropriée ;
- ❖ La réalisation de l'évaluation ;

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

- ❖ Le maintien et l'amélioration de la compétence des auditeurs.

Nous avons concrétisé chacune de ces étapes par un document qui va être vérifié, corrigé et approuvé par les responsables de l'IANOR.

Pour réaliser notre projet, nous avons utilisé les outils suivants :

- ❖ Les observations et les entretiens avec le personnel ;
- ❖ L'utilisation de l'outil QQQCCP ;
- ❖ Recherche documentaire dans des différents ouvrages, sites internet, revues et travaux de recherche.
- ❖ S'inspirer des processus d'évaluation des auditeurs des autres organismes.

Tout au long de notre travail, nous avons pris le soin de respecter le principe de l'amélioration continue qui sera schématisé dans la roue de DEMING

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### II. Détermination des personnels impliqués dans le processus de certification du produit

Avant d'entamer le processus d'évaluation, nous allons procéder, en premier lieu à la détermination de tous les personnels impliqués dans le processus de certification. Pour se faire, nous allons utiliser l'un des outils de la qualité le plus connu et le plus simple il s'agit de l'outil QQQQCCP.

L'outil QQQQCCP (Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Permet la collecte exhaustive et rigoureuse des données précises en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

C'est aussi un ensemble de questions visant à cerner un problème, identifier des processus et les pilotes de ceux ci.

#### 1. Le fonctionnement de l'outil QQQQCCP<sup>1</sup>

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

QUI est le concerné ? Responsable ? Avec quel niveau de formation ou de compétence ?

De QUOI s'agit-il ? De quel objet ? De quelle action ?, etc.

OU ? Lieu, distance, etc.

QUAND ? À quel moment ? Fréquence, combien de temps ?

COMMENT réaliser ? (matériels, équipements, moyens nécessaires, etc.)

POURQUOI réaliser une telle action, etc.?

Dans notre cas, cet outil va nous permettre d'identifier le personnel de l'IANOR impliqué dans le processus de certification de produit et le niveau d'intervention de chaque personne identifiée.

#### 2. Les personnes impliquées dans le processus de certification :

**Tableau n°04** : Détermination de personnels intervenant dans le programme de certification du produit.

---

<sup>1</sup>ERNOL Roger, 2010, p63, le grand livre de la qualité, édition afnor, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

Qui ?	Quoi (fait quoi ?)	Comment ?	Responsabilités
<b>Directrice générale</b>	*L'octroi, le maintien, le renouvellement, l'extension, la suspension et le retrait de certificat	*En prenant en compte les suggestions des membres du comité particulier.	*Veiller est ce que le certificat soit octroyer conformément aux règlements.
<b>Directrice de certification et de formation</b>	*Etablir les plans de formation ; *Gérer l'organisation des séminaires ; *Contrôler les différentes missions d'audit ; *Désigner les responsables d'audit.	*Selon la demande des clients ; *En collaboration avec un chargé de séminaire ; *Avec la consultation de chargée de certification produit.	* Veiller sur la réalisation des fonctions qui sont sous sa responsabilité ; *S'assurer de bon déroulement des différents projets de certification ; *Veiller sur la réussite des séminaires et des différentes formations organisées par l'IANOR.
<b>Chargée de certification.</b>	*Elaboration et envoi des offres technico-commerciales ; *Gestion des dossiers des projets de certification ; *Gestion des dossiers des titulaires de la marque TEDJ ; *Elaboration des rapports d'activités ; *Constitution des équipes d'audit ; *Suivre et participer aux différentes missions d'audit ; *Suivi de programme d'audit.	*Depuis l'expression de la demande par client jusqu'à l'octroi de certificat ; *Programmation des audits de surveillance ; *En prenant en compte des critères de choix des membres de l'équipe d'audit ; *Le respect des dates des audits de suivi.	*S'assurer de la compétence et de l'homogénéité de l'équipe d'audit ; *Mettre à disposition des auditeurs les moyens nécessaire pour réussir la mission d'audit ; * S'assurer de la faisabilité et de la disponibilité de référentiel.
<b>Les auditeurs et experts technique</b>	*Elaboration de plan d'audit ; *Mener des audits sur site ; *Elaboration de rapport d'audit.	*En collaboration avec le client ; *Les entretiens, les observations ; *A base des constats d'audit.	*Réussir la mission d'audit ; *Etablir les constats ; *S'assurer de la conformité ou de de la non-conformité par rapport au règlement particulier ; *Aider à la prise de décision de l'octroi de certificat.

**Source** : élaboré en collaboration avec la chargée de certification produit.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### **III. Le processus d'évaluation des compétences des auditeurs**

La première étape de notre démarche consiste à déterminer les critères et les méthodes d'évaluation.

#### **1. Détermination des critères et méthodes d'évaluation**

Dans notre travail, et conformément aux recommandations de la norme ISO19011v2011, nous avons distingué deux types d'évaluation (évaluation initiale et continue), et pour chaque type nous avons procédé à la détermination des objectifs, des critères et des méthodes d'évaluations.

##### **1.1.Critères et méthodes de l'évaluation initiale**

La norme ISO 19011 V 2011 recommande, concernant la détermination des critères d'évaluation, qu'ils soient quantitatifs et qualitatifs. C'est ce que nous allons retenir dans notre travail, mais sans qu'ils soient clairement distingués.

Avec les responsables de l'IANOR, on a adopté les critères et la méthode d'évaluation suivante :

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

**Tableau n° 05:** Les critères et méthode d'une évaluation initiale.

Objectifs de l'évaluation	Critères d'évaluation	Méthode d'évaluation retenue
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jours les informations et les fiches de renseignements des auditeurs ;</li> <li>• Déterminer la compétence du personnel d'audit</li> <li>• Classer les auditeurs selon leurs spécialisations et compétences ;</li> <li>• Aide à la sélection des auditeurs selon leurs compétences ;</li> <li>• S'assurer que le personnel a les compétences requises pour les tâches et les responsabilités qu'il assume ;</li> <li>• Affecter chaque auditeur a son secteur approprié selon ses compétences et ses connaissances ;</li> <li>• Aider à la sélection des compétences en cas de recrutement des auditeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'années de formation initiale</li> <li>• Nombre d'heure de formation supplémentaire</li> <li>• Nombre d'audit réalisés</li> <li>• Aptitude linguistiques</li> <li>• L'aptitude expressive</li> <li>• Les qualités personnelles</li> </ul>	<p><b>La revue des enregistrements :</b></p> <p>Cette méthode, qui rentre dans le cadre d'une évaluation initiale, consiste à vérifier les antécédent de l'auditeur et sert à établir son profil par la mise a jours de ses informations concernant sa formation initiale, formation supplémentaires l'expérience professionnelles ainsi que les expériences en audit. <sup>1</sup></p>

**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Pour concrétiser cette évaluation initiale, nous avons élaboré une fiche que l'auditeur doit renseigner lui-même. Elle porte :

- ✓ Les formations initiales et supplémentaires de l'auditeur ;
- ✓ Expérience professionnelle d'une manière générale et en audit en particulier ;
- ✓ Les connaissances et les compétences ;

---

<sup>1</sup> ISO 19011 v 2011.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

- ✓ Les qualités personnelles. (voir l'annexe A)

### **1.2.Critères et méthode de l'évaluation continue**

L'évaluation continue est faite à la base des observations et des constats collectés lors d'une mission sur le terrain.

Pour évaluer d'une manière continue les auditeurs de l'IANOR, nous avons proposé deux types d'évaluation, une évaluation interne, et une évaluation externe.

Avec les responsables de l'IANOR nous avons retenu les critères et méthodes d'évaluation suivants :

**Tableau n° 06** : détermination des critères et méthodes d'évaluation pour une évaluation continue.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

Objectifs de l'évaluation	Critères d'évaluation	Méthodes retenues
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ apprécier compétences des auditeurs sur le terrain</li> <li>○ Connaitre l'aptitude d'un auditeur à conduire une mission d'audit et devenir un responsable d'audit ;</li> <li>○ Améliorer continuellement les compétences des auditeurs ;</li> <li>○ Permettre la détermination des actions à entreprendre ;</li> <li>○ Contrôler les performances des auditeurs ;</li> <li>○ Mesurer la satisfaction du client en matière d'équipe d'audit et ses éventuelles réclamations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'intégrité</li> <li>○ Objectivité</li> <li>○ La diligence</li> <li>○ Comportement professionnel</li> <li>○ Courage ténacité</li> <li>○ L'esprit d'analyse et de synthèse</li> <li>○ Sens d'observation</li> <li>○ Esprit d'équipe</li> <li>○ Faculté de communication</li> <li>○ Capacité d'écoute et d'expression</li> <li>○ Connaissance du règlement particulier du produit</li> <li>○ Aptitude rédactionnelle</li> <li>○ mise en œuvre des principes et techniques d'audits</li> <li>○ Capacité linguistique</li> <li>○ Le professionnalisme de l'auditeur</li> <li>○ Présentabilité de l'auditeur</li> <li>○ Respectabilité de l'auditeur</li> <li>○ Respect du règlement intérieur de l'organisme</li> <li>○ Respect de l'horaire</li> <li>○ Respect des précautions de sécurité sur site le du travail.</li> </ul>	<p><b>Observation :</b> Observer c'est « être branché en permanence sur l'environnement pour voir, entendre, sentir et comprendre »<sup>1</sup></p> <p>Cette observation est faite par le responsable d'audit pour évaluer l'auditeur. pour concrétiser cette méthode le responsable d'audit va remplir une fiche d'évaluation qui porte sur le savoir-faire, le savoir être, et les qualités personnelles de l'auditeur.</p> <p>Une autre fiche pour évaluer un responsable d'audit sera mise à disposition et renseignée par un responsable d'audit qualifié et expérimenté</p> <p><b>Retour d'information :</b> Il s'agit d'obtenir des informations sur la façon dont la prestation de l'auditeur est perçue par le client, et pour s'y faire, le client va remplir une fiche d'évaluation qui sera à sa disposition et qui portera surtout sur les comportements de l'auditeur et ses qualités personnelles.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

<sup>1</sup> Villalonga Christoph, 2003, p66, l'audit qualité interne, édition Dunod, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

Cette évaluation est faite par le renseignement de deux fiches d'évaluation. Ces fiches permettent d'évaluer, par rapport à des critères, la compétence des auditeurs. Ainsi, chaque auditeur peut s'auto-évaluer pour faire un bilan en toute objectivité de ses compétences.

La concrétisation de cette évaluation continue, est comme suite :

L'évaluation interne : pour cette évaluation nous avons élaboré deux fiches d'évaluation, l'une renseignée par le responsable d'audit, destinée à évaluer l'auditeur. Et l'autre, fiche pour l'évaluation de responsable d'audit, renseignée par un responsable d'audit qualifié qui va intervenir en qualité d'un auditeur.( voir l'annexe B)

L'évaluation externe : une fiche de satisfaction client a été élaborée pour connaître le degré de satisfaction du client concernant le déroulement d'audit et la qualité de l'équipe d'audit. (Voir les annexes C)

### **Le fonctionnement :**

Pour pouvoir donner une appréciation générale sur la compétence d'un auditeur, nous allons attribuer à chaque appréciation des notes allant de 1 à 4 comme suit :

**Tableau n°07** : La notation des appréciations.

<b>Appréciation</b>	<b>Note</b>
Excellent	4
Bon	3
Moyen	2
Faible	1

**Source** : réalisé par nous-mêmes.

La moyenne sera calculée en divisant la somme des notes d'appréciation sur le nombre de critères.

### **2. La réalisation de l'évaluation**

Cette étape consiste, dans notre travail, à renseigner et à traiter les fiches d'évaluation et à faire sortir des conclusions sur la compétence de/des auditeur(s). Ces conclusions seront les éléments d'entrées de la prochaine étape.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### **3. Le maintien et l'amélioration des compétences des auditeurs**

Cette étape consiste à mener des actions d'améliorations à base des informations collectées lors de traitement des fiches d'évaluation. Ces actions peuvent être les suivantes :

- ❖ Organiser un entretien avec l'auditeur et lui transmettre ces conclusions ;
- ❖ Impliquer l'auditeur dans le maximum possible d'audit ;
- ❖ Envisager des formations dans le domaine.

## Section II : Description du processus d'évaluation

### 1. Caractérisation du processus d'évaluation

On peut tout simplement dire qu'un processus est une suite d'opérations avec :<sup>1</sup>

- A. Un début, qui correspond en générale à une situation de départ, une ou des données d'entrée ou tout simplement les résultats d'un autre processus ;
- B. Une série d'activités successives qui se présente dans un ordre logique, à chaque activité doit correspondre une valeur ajoutée ;
- C. Une fin, qui peut être tout ou une partie d'un produit, d'un service ou encore de plusieurs informations.

Pour caractériser un processus, il faut préciser toutes les informations qui vont permettre de le définir sans ambiguïté. Parmi ces informations, on trouvera obligatoirement :

- a) Un intitulé qui doit être précis et concis. Le mieux est de se fixer un nombre maximum de mots ;
- b) Un fait déclencheur qui sera la première action du processus ou encore la donnée d'entrée principale;
- c) Une fin qui sera la dernière action du processus avec son résultat, à savoir tout ou une partie d'un produit ou d'un service ;
- d) Un enchaînement d'activité, avec pour chacune d'elles, les ressources nécessaires à sa réalisation, ses données d'entrée et ses données de sortie ;
- e) Des acteurs en charge des activités composant le processus sans oublier le pilote du processus.

Ces éléments ont été repris partiellement, durant la caractérisation du processus d'évaluation des auditeurs de l'IANOR, à savoir :

#### 1.1. Les éléments d'entrée (le début ou le fait déclencheur)

- a. La fiche de renseignement de l'auditeur : cette fiche contient l'ensemble des informations de l'auditeur concernant ses formations initiales et supplémentaires,

---

<sup>1</sup> Michel cattan, 2013, p91, guide des processus, édition afnor, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

les connaissances en audit, les expériences professionnelles en particulier en audit, les aptitudes linguistiques, etc.

- b. La fiche d'évaluation renseignée par l'auditeur : cette fiche d'évaluation contient les appréciations de responsable d'audit sur le savoir, savoir-faire, savoir- être et les qualités personnelles de l'auditeur
- c. La fiche de satisfaction client : cette deuxième fiche d'évaluation, qui rentre dans le cadre de l'évaluation continue, contient les appréciations du client porté sur l'équipe d'audit.

### 1.2. Les activités (enchaînement/série d'activités)

Les activités de ce processus sont les suivantes :

- ❖ Traitement des fiches de renseignements ;
- ❖ Traitement des fiches d'évaluation : pour faire ressortir les conclusions de l'évaluation et décider les actions à entreprendre pour améliorer les compétences des auditeurs.

### 1.3. Les éléments de sortie (une fin)

Ce processus aboutira à des éléments de sortie qui seront concrétisés par une fiche des actions d'améliorations, fiche de suivi des auditeurs et les demandes de formation.

### 1.4. La finalité

La finalité de ce processus est le maintien et l'amélioration continue des compétences des auditeurs de l'IANOR

## 2. La cartographie du processus d'évaluation des compétences des auditeurs

### 2.1. Qu'est-ce qu'une cartographie ?

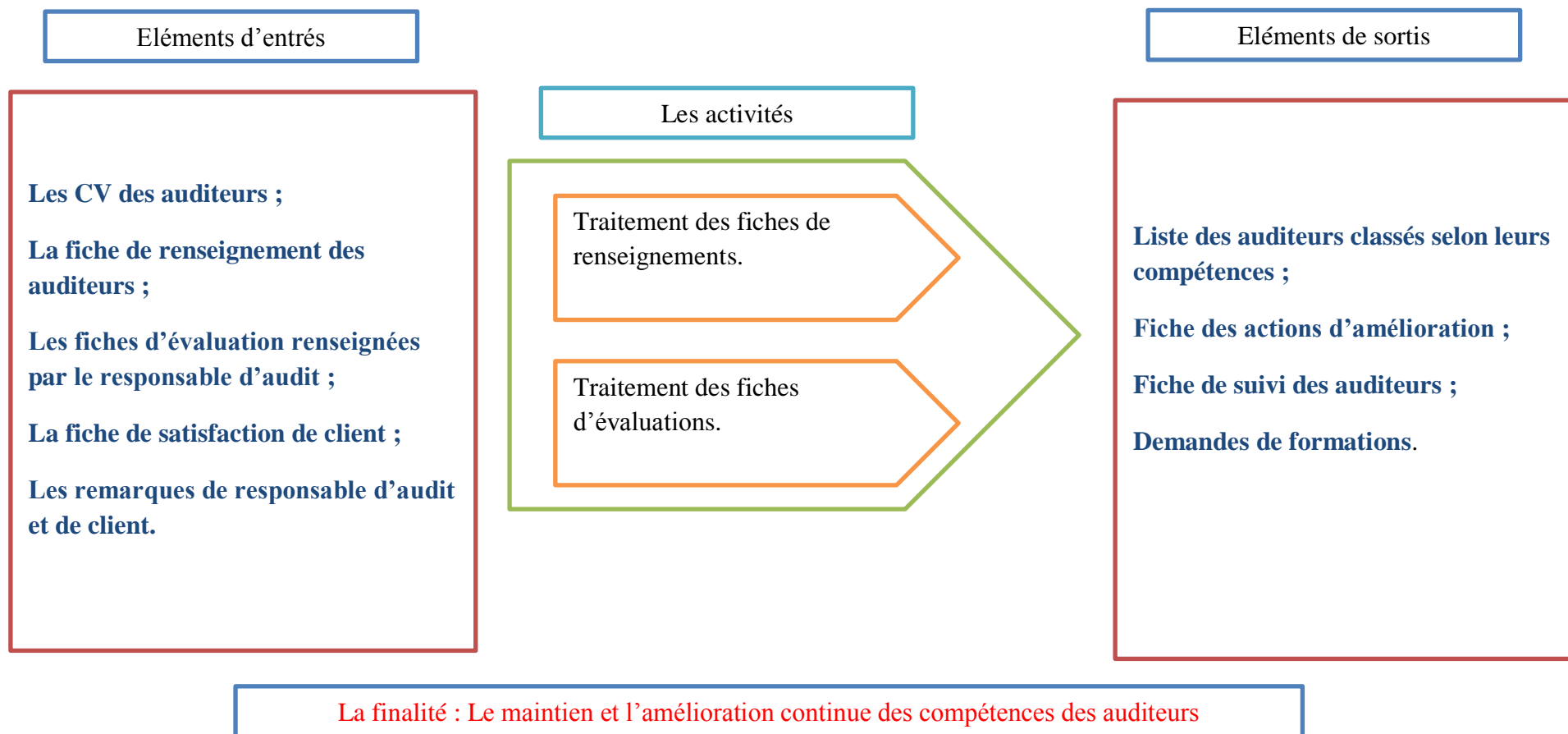
*« La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Michel cattan, Nathalie Idrissi et Patrick knockaert, 2008, p 57, maitriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

**Schéma n°05** : La cartographie de processus d'évaluation des compétences des auditeurs.



Source : réalisé par nous-mêmes.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

### 3. La qualification des auditeurs

Pour aider à la qualification des auditeurs de l'IANOR, on leur a proposé des critères de qualifications, qui sont pratiquement applicables dans nombreux organismes de certifications.

**Tableau n° 08** : Les critères de qualification des auditeurs de l'IANOR.

<b>Qualification au poste auditeur</b>	
<b>Les critères</b>	<b>Les exigences</b>
<b>Formation initiale</b>	Bac+4 ou bac+5 ou plus.
<b>Formation en audit</b>	Formation de 03 jours (24 h) sur la norme ISO 19011.
<b>Expérience en audit</b>	Réalisation de 02 missions d'audit en qualité d'observateur dans le même domaine /référentiel
<b>Résultat des évaluations</b>	Une moyenne des appréciations $\geq 3$ .

**Qualification au poste responsable d'audit**

En plus les critères précédents, il est exigé de réaliser 03 missions d'audit de 02 jours/mission en qualité d'auditeur pour se qualifier au poste responsable d'audit.

**Source** : réalisé en collaboration avec la chargée de certification produit.

### 4. La mesure de performance du processus d'évaluation des compétences des auditeurs :

La notion d'efficacité d'un processus n'est pas simple à définir, et plusieurs groupes de travail, dans des instances nationales et internationales, ont tenté d'en donner une définition qui soit opérationnelle, c'est-à-dire, reposant sur des critères objectifs plutôt que sur des critères subjectifs.<sup>1</sup>

Les critères d'efficacité suivants, ont été déterminés en fonction des objectifs du processus assignés.

<sup>1</sup> Michel cattan, Nathalie Idrissi et Patrick knockaert, 2008, p206, maitriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

**Tableau n°09** : les indicateurs d'efficacité du processus d'évaluation des compétences des auditeurs.

Les critères	Indicateurs	Description
<b>La contribution à la qualification des auditeurs</b>	Nombre d'auditeur qualifiés	Plus, dans une axe de temps, le nombre d'auditeurs qualifiés est élevé plus ce processus est efficace
<b>Contribution à l'amélioration des compétences des auditeurs</b>	Nombre d'action d'amélioration entreprise.	Au fil du temps, moins les remarques sur l'auditeur sont constatées, plus ce processus est efficace.

Source : réalisé par nous-mêmes.

### 5. La réalisation de la procédure d'évaluation des compétences des auditeurs:

#### 5.1. Qu'est-ce qu'une procédure ?<sup>1</sup>

« La procédure est la description de la manière dont se déroule un processus ou de la façon dont est exécuté un ensemble de tâches. »

Une procédure fiable est une procédure qui :

- ✓ Définit de façon précise les actions à effectuer ;
- ✓ Indique les acteurs intervenant dans le déroulement du processus ;
- ✓ Précise le rôle des acteurs dans l'accomplissement des actions
- ✓ N'est pas ambiguë et clarifie les interfaces
- ✓ Fixe les informations à échanger entre les acteurs en précisant les supports et le calendrier (éventuel) d'échange

#### 5.2. Guide de rédaction d'une procédure :

Selon Rouger Ernoul, La rédaction des procédures repose sur les principes suivants :<sup>2</sup>

- Ecrire en pensant à celui à qui est destiné le document ;

<sup>1</sup> Michel cattan et autres, op.cit, p 191.

<sup>2</sup>Ernoul Roger, op.cit. p16.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

- Etablir les documents et les mettre en œuvre en groupe, en impliquant les personnes concernées,
- Simplifier la rédaction au maximum, éviter les longues phrases :
  - une seule idée dans une phrase ;
  - un seul sujet dans un paragraphe ;
  - un seul objectif dans un document
  - ne pas écrire les évidences ou les pratiques bien établies. Ne pas écrire ce qui relève du savoir-faire.
- Utilisation des graphiques, tableaux, logigrammes, etc.
- S'inspirer de « Quoi, Qui, Quand, Comment ».

De son côté, la procédure de maîtrise documentaire de l'IANOR exige la prise en considération des points suivants lors de la réalisation d'une procédure :

- a. **Objet de la procédure:** il s'agit de décrire le sujet de la procédure et la raison de son existence. Autrement dit la description du mode de fonctionnement d'un processus ou d'une tâche.
- b. **Domaine d'application :** il s'agit de définir le périmètre d'application.
- c. **Documents et références :** indiquer les documents qui ont aidés à la réalisation de la procédure.
- d. **Définition et abréviation :** il s'agit de donner de brèves définitions, des mots-clés utilisés dans la procédure, et aussi la signification de toutes les abréviations qui existent dans la procédure.
- e. **Responsabilité :** il s'agit de désigner le responsable chargé de la mise en œuvre de la procédure.
- f. **La mise en œuvre :** il s'agit de décrire comment mettre en œuvre la procédure et les moyens nécessaires pour le faire.
- g. **Déroulement :** expliquer les différentes étapes de la tâche ou de la fonction objet de la procédure.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

### 5.3.Présentation d'une procédure selon la méthode de QQQCCP :

Ce qu'il faut savoir !<sup>1</sup>

L'écriture d'une procédure n'est pas une fin en soi. Avant d'entreprendre cette écriture, il est indispensable de se poser un certain nombre de questions pour confirmer l'utilité de cette procédure, préciser les besoins de l'utilisateur et définir son application. Il s'agit donc de trouver des réponses précises aux questions suivantes :

- Quel est le besoin (quoi) ?
- Quels sont les acteurs (qui) ?
- Où se déroule le processus (où) ?
- Quand est-ce le processus et les tâches qui le composent sont-ils mis en œuvre (quand) ?
- Comment doivent être effectuées les tâches (comment) ?
- Combien y-a-t-il de tâches (combien) ?
- Pourquoi doit-on effectuer ces tâches (pourquoi) ?

La présentation en colonne indiquant « Quoi, Qui, Quand, Comment » est très adaptée à la création d'une procédure en groupe de travail :<sup>2</sup>

- ✓ Quoi : l'action à mener ; le travail à effectuer (nous disons la tâche).
- ✓ Qui : le responsable de la tâche.
- ✓ Quand : dans quel délai ou à quelle fréquence, éventuellement, l'enchaînement avec les autres actions.
- ✓ Comment : par quels moyens ? par exemple : matériel nécessaire, référence à un opératoire, fiche, formulaire à utiliser, etc.

On a suivi la même logique lors de l'élaboration de la procédure d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR à savoir :

**Qui**, désigne la personne chargée de la réalisation de la tâche ou l'acteur ;

**Quoi**, désigne l'étape ou la tâche ;

**Comment**, désigne la manière de procéder.

---

<sup>1</sup> Michel cattan, et autres, op.cit. p 190.

<sup>2</sup> Ernoul Rouger, op.cit. p17.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### 6. Fiche d'identité du processus

#### 6.1. Le contenu d'une fiche d'identité du processus<sup>1</sup>

Intitulé du processus : L'intitulé du processus correspond à son nom. Il doit être court, évocateur.

Numéro de version : Lorsque la fiche d'identité du processus est modifiée (quelle que soit la modification apportée), le numéro de version est incrémenté afin de conserver les enregistrements des précédentes versions.

Date de création : La date de création correspond à la date où la fiche d'identité du processus est créée.

Date d'approbation : L'approbation est l'action qui consiste à donner son consentement à la création d'un document. Cette "autorisation" est octroyée lorsque, par exemple, un document n'existe pas et qu'il est pertinent de le concevoir pour répondre à un besoin. La date d'approbation correspond à la date où la création de la fiche d'identité du processus est approuvée.

Propriétaire (pilote) : Le propriétaire du processus est la personne qui a la responsabilité du bon suivi et du pilotage du processus.

Finalité : C'est la raison d'être du processus, la valeur ajoutée qu'il apporte au client du processus.

Exigences : Les exigences clients du processus permettent de décrire comment les exigences implicites, explicites, réglementaires ou normatives du client se déclinent pour chaque processus.

Données d'entrée : Elles correspondent à des flux d'informations utilisés par les activités du processus lors de son exécution.

Acteurs : Les acteurs sont les personnes qui interviennent lors de la réalisation des activités du processus et qui alimentent en données d'entrée le processus. Les acteurs ne sont pas identifiés nommément dans la fiche d'identité mais uniquement par leur fonction.

---

<sup>1</sup> [www.pilotesduprocessus.com](http://www.pilotesduprocessus.com) consulté le 12/05/2014 à 15 :31.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

Activités : Les différentes activités qui composent le processus doivent être détaillées dans cette rubrique. Ces activités sont présentées sous la forme de logigramme.

Données de sortie : Elles correspondent aux flux de sortie (service, produit, livrables) résultant de la bonne exécution du processus.

Indicateurs de performance : Un indicateur est un outil de mesure du bon fonctionnement ou des résultats d'un processus.

### **6.2.Fiche d'identité du processus**

**Tableau n° 10** : fiche d'identité du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

Fiche d'identité			
Processus : évaluation des compétences des auditeurs			
<b>Code du processus :</b>		<b>Pilote du processus :</b>	responsable(e) de programme d'audit.
<b>Version :</b>	V00		
<b>Date de création :</b>	30/05/2014	<b>Date de modification :</b>	
Date d'approbation:		<b>Approbateur :</b>	
<b>Finalité du processus :</b>	le maintien et l'amélioration continue des compétences des auditeurs		
<b>Exigences :</b>	* Répondre aux exigences des normes ISO 17021v2011 et ISO 17065V2012.  * Un processus utilisable qui apporte une valeur ajoutée a l'IANOR.	<b>Indicateurs de performance :</b>	* Nombre d'action d'améliorations entreprises.  * Nombre d'auditeurs qualifiés
<b>Acteurs</b>	<b>Eléments d'entrés</b>	<b>Activités</b>	<b>Eléments de sortie</b>
- <b>Auditeurs</b>  - <b>responsable de programme d'audit.</b>	- Les CV des auditeurs ; - La fiche de renseignement des auditeurs ; - Les fiches d'évaluation renseignée le responsable d'audit ; - La fiche de satisfaction de client ; - Les remarques de responsable d'audit et de client.	- Traitement des fiches de renseignement.  - Traitement des fiches d'évaluation.	- Liste des auditeurs classés selon leurs compétences - Fiche des actions d'amélioration - Fiche de suivi des auditeurs - Demandes de formations.

Source : réalisé par nous-mêmes.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### **7. La roue de Deming et le principe d'amélioration continue dans le processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR :**

**7.1.Définition :** selon la norme ISO9000V2005, l'amélioration continue est « *une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences* ».

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou encore la roue de DEMING élaboré par William Edwards Deming dans les années 50

#### **7.2.Généralité sur le principe de l'amélioration continue<sup>1</sup>**

Le PDCA a fait son apparition il y a déjà plusieurs années. On l'attribue à Edward Deming, un des pionniers américains de la qualité. C'est aussi le symbole de l'amélioration continue

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

- Plan (prévoir, anticiper) ;
- Do (faire ce qui a été prévu) ;
- Check (contrôler si ce qui était prévu se réalise) ;
- Act (agir pour corriger)

Lors de la réalisation de notre travail, nous avons pris en considération le principe de l'amélioration continue dans le processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR, la roue de Deming se concrétise comme suit :

- Plan : la sélection des auditeurs qui vont être évalués ;
- Do : la mise en œuvre des fiches de renseignements et d'évaluation ;
- Check : traiter les fiches d'évaluation renseignées, et faire sortir les conclusions ;
- Act : il s'agit d'entreprendre des actions d'amélioration suite aux résultats des fiches d'évaluation.

#### **7.3.Schématisation de principe**

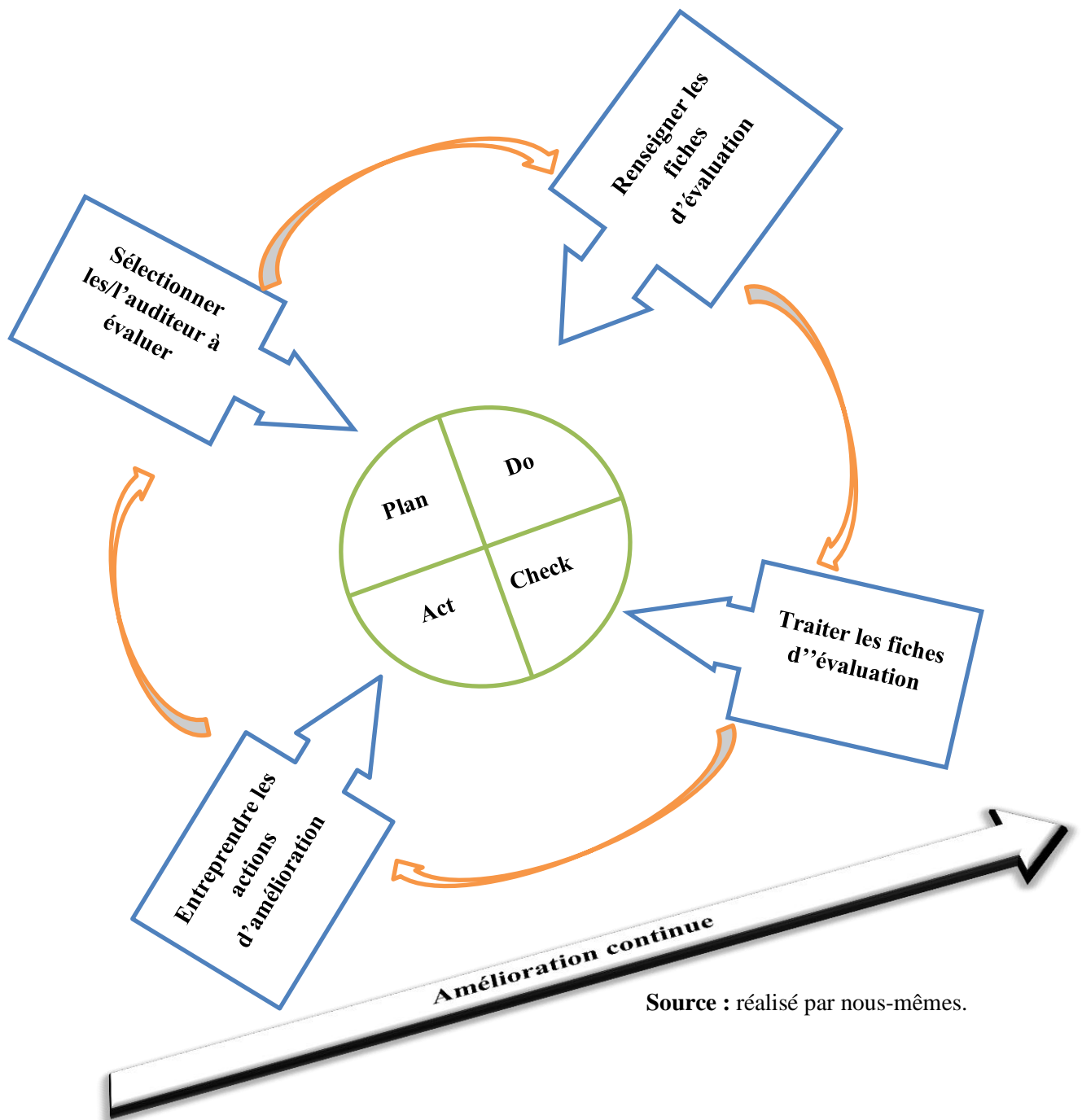
Le principe de l'amélioration continue du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR, est représentée comme suit :

---

<sup>1</sup> Yvon Mouglin, 2008, p47, les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD, afnor Édition, France.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

**Schéma n°06** : L'amélioration continue dans le processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR.



Source : réalisé par nous-mêmes.

## CHAPITRE II : La mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR

---

### 8. Suggestions

Le travail réalisé se base sur la compétence des auditeurs nos suggestions se limitent à ce sujet. Suite aux constats réalisés pendant le stage pratique, nous avons émis les propositions suivantes :

- A. La base des données des auditeurs contient des informations incomplètes et dépassées, par conséquent, nous avons proposé de mettre à jours la base des données des auditeurs à l'aide de la fiche de renseignement que nous avons élaboré.
- B. Classer les auditeurs par domaine : la plupart des auditeurs de l'IANOR sont des auditeurs techniques, qu'ils ne sont pas classés sur la base de leurs formations. Alors, nous avons proposé qu'ils soient classés par domaine techniques, en prenant en considération leurs formations et leurs compétences, c'est-à-dire, chaque auditeur traite juste le domaine qui relève de sa spécialité, cela permettra d'améliorer l'efficacité de la mission d'audit crédibilise les constatations d'audit.
- C. Revoir les critères de sélection des auditeurs : en plus les critères de sélection appliqués, nous avons proposé d'en intégrer d'autres tels que la compatibilité de domaine à auditer avec la spécialité de l'auditeur.
- D. S'assurer de la disponibilité des auditeurs le jour de la mission d'audit, en les rappelant à l'avance de leur engagement.
- E. S'assurer de l'impartialité et l'objectivité de l'auditeur avant de l'intégrer dans l'équipe d'audit en lui demandant si il a un quiconque lien avec l'organisme à auditer.
- F. Revoir la politique de formation des auditeurs, celle de l'IANOR, ne définit pas clairement les modalités et les critères de sélection des auditeurs à former, il est donc indispensable de revoir :
  - Les critères de sélection ;
  - le nombre de formation en audit pour chaque auditeur;
  - La durés de formation.
- G. Revoir la politique de qualification des auditeurs par la définition et la mise en œuvre des critères claires de qualification.

## **Conclusion générale**

# Conclusion

A travers ce mémoire, nous avons essayé de mettre en pratique quelques connaissances théoriques acquises durant notre formation, telle que l'approche processus, les outils de la qualité, la roue de DEMING, etc., et nous avons essayé, dans la mesure du possible, de toucher à tous les points relatifs à la notion du processus et sa mise en place.

Ce travail qui n'est ni parfait ni complet, nous a permis de vérifier les hypothèses émises et de répondre à la problématique identifiée dans le cadre de ce travail, et cela comme suit :

- ❖ L'IANOR remplit toutes les conditions nécessaires pour mettre en place le processus d'évaluation des compétences des auditeurs.
- ❖ Les recommandations de la norme ISO 19011V2011 concernant le processus d'évaluation des compétences des auditeurs sont applicables au niveau de l'IANOR.

Suite à la confirmation de nos hypothèses, nous avons procédé à la mise en place du processus d'évaluation des compétences des auditeurs, en tenant compte des recommandations de la norme ISO 19011v2011 comme suite :

**La détermination des critères et des méthodes d'évaluation :** pour cette étape, nous avons proposé aux responsables de l'IANOR des méthodes simples et efficaces recommandées par la même norme. Nous avons aussi élaboré des fiches de renseignement et d'évaluation qui permettront des évaluations initiales et continues des compétences des auditeurs de l'IANOR.

**La réalisation de l'évaluation :** cette étape consiste à renseigner les fiches d'évaluation soit dans le cadre de l'évaluation interne, soit externe.

**Le maintien et l'amélioration des compétences des auditeurs :** cette étape, nous l'avons concrétisée par l'élaboration d'une fiche de suivi des auditeurs et une fiche des actions d'amélioration, qui sert à enregistrer toutes les actions entreprises pour améliorer la compétence de l'auditeur.

Nous aurions voulu mettre en œuvre les différents documents que nous avons élaboré, mais pour des raisons qui nous dépassent et vu la courte durée de ce stage, il s'est révélé que ce n'est pas possible de les tester.

Il reste à dire que ce travail ne sera utile que s'il est accompagné d'une volonté de la part des responsables de l'IANOR de le mettre en œuvre et apporter, si nécessaire, les modifications appropriées.

# **Bibliographie**

## **Ouvrage :**

1. BECOUR Jean-Charles et Henri BOUQUIN, 2008, audit opérationnel, édition economica, France.
2. CATTAN Michel, 2013, guide des processus, édition afnor, France.
3. CATTAN, Michel Nathalie Idrissi et Patrick knockaert, 2008, maitriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, France.
4. ERNOL Roger, 2010, Le grand livre de la qualité, édition afnor, France.
5. HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, 2009, formation en entreprise les clés de la réussite, Ed pro, Belgique.
6. IËNEAU Gilles, Jean-Guy Ahanda, Guide commenté des normes et des référentiels Éditions d'Organisation, France.
7. JONQUIERE Michel, 2006, manuel de l'audit des systèmes de management, édition afnor, France.
8. LEVY-LEBOYER Claude, la gestion des compétences ; une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, Edition d'organisation, France.
9. MOUGIN Yvon, 2008, les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD, afnor Édition, France.
10. PIGE Benoit, 2009, audit et contrôle interne, 3eme édition, édition Ems, France.
11. VILLALONGA Christophe, 2003, l'audit qualité interne, Dunod, France.
12. WEISS Dimitri, 1999, Les ressources humaines, Edition d'organisation, Paris.

## **Normes :**

ISO 19011 v 2011 : « ligne directrices pour l'audit des systèmes de management.

ISO 17021 v 2011 : « exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management »

ISO 17065 v 2012 : « exigences pour les organismes procédant à la certification produit, personne et procédé »

## **Décrets :**

Le décret exécutif n°05-465 du 4 Dhou el kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005

## **Sites internet :**

[www.scc.ca/fr/faq-what-is-standardization](http://www.scc.ca/fr/faq-what-is-standardization)

[www.stics.be](http://www.stics.be)

[www.ianor.dz](http://www.ianor.dz)

[www.afnor.org](http://www.afnor.org)


[www.ilinas.lu](http://www.ilinas.lu)

[www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr)

[www.pilotesdesprocessus.com](http://www.pilotesdesprocessus.com)

# **ANNEXES**

## ANNEXE « A » : fiche de renseignement de l'auditeur

	<b>Fiche de renseignement de l'auditeur</b> Renseignée par l'auditeur	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

### Fiche de renseignement de l'auditeur :

**Nom et prénom :**

### Formation initiale :

Diplômes obtenus	Spécialité
.....	.....
.....	.....
.....	.....

D'autres formations (en audit ou autres) :

.....  
 .....  
 .....

Vos formations sont-elles suffisantes pour effectuer des missions d'audit ?

Oui                       non                       en partie

### Connaissances sur l'audit :

Veillez indiquer votre niveau de maîtrise de l'audit :

Degré de maîtrise				
désignation	Maîtrise	Connaissances approfondies	Connaissances de base	Aucune connaissance
Les méthodes d'audit				
Elaboration des documents d'audit :				
➤ Plan d'audit				
➤ Rapport d'audit				
les documents de travail				
Conduite des entretiens				
Sources d'informations				





**Fiche de renseignement de l'auditeur**  
Renseignée par l'auditeur

Code :

Version : v00


Date : 29/05/2014

**Connaissances linguistiques et rédactionnelles :**

Langue \ Degré de maîtrise	Maîtrisé			Moyen			Faible		
	Lu	Parlé	Ecrit	Lu	Parlé	Ecrit	Lu	Parlé	Ecrit
Arabe									
Français									
Anglais									

Autres langue, à préciser : .....

## ANNEXE « B » : fiche d'évaluation de l'auditeur.

	<b>Fiche d'évaluation de l'auditeur</b> renseignée par le responsable d'audit	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014


**Nom prénom de l'auditeur :**

**Type d'audit :**

**Le responsable d'audit :**

Critères		Evaluation	Excellent	Bon	Moyen	faible
Les principes d'audit	L'intégrité					
	Objectivité					
	La diligence					
	Comportement professionnel					
Les qualités personnelles	Courage et ténacité					
	L'esprit d'analyse et de synthèse					
	Sens d'observation					
	Esprit d'équipe					
	Faculté de communication					
	Capacité d'écoute et d'expression					
	Résistance au stress et aux situations difficiles					
	Ponctualité et respect du délais					
	La manière d'exploiter les informations					
	Capacité de prendre des décisions					
	Confiance en soi					
Organisation et méthodologie lors du travail						
Savoir faire	L'utilisation des documents de travail					
	Connaissance du règlement particulier					
	Aptitude rédactionnelle					
	Capacité linguistique					
	Mise en œuvre des principes et techniques d'audit					
	Capacité du recueil d'informations pertinentes					
	Respect du fil conducteur					
	Flexibilité et capacité d'adaptation à la situation					
	Pertinence et fondement des conclusions					
Compréhension du métier de l'entité auditée						
Savoir être	Le professionnalisme de l'auditeur					
	Présentabilité de l'auditeur					
	Respectabilité de l'auditeur					
La somme des notes						
La moyenne						

## ANNEXE « C » : fiche d'évaluation de responsable d'audit.

	<b>Fiche d'évaluation de responsable d'audit</b>	code :
	Renseignée par un RA qualifié	Version : v00
		Date : 29/05/2014

**Nom prénom de R.A (évalué):**

**Nom prénom de R.A (évaluateur) :**

	Appréciation	Excellent	Bon	Moyen	faible
Désignation					
Le R.A a-t-il bien animé la réunion d'ouverture et de clôture ? Autre, veuillez préciser :					
Les connaissances de R.A ont-elles été adaptées au domaine audité? Autre, veuillez préciser :					
Le R.A a-t-il pu mettre en pratique ces connaissances ? Autre, veuillez préciser :					
Le R.A a-t-il une bonne maîtrise des techniques d'audit? Autre, veuillez préciser :					
Le R.A a-t-il bien supervisé et orienté l'équipe d'audit ? Autre, veuillez préciser :					
Le R.A a-t-il bien coordonné l'intervention de l'équipe d'audit sur site ? Autre, veuillez préciser :					
Le R.A a-t-il signalé à l'audités les non-conformités dans le temps réel ? Autre, veuillez préciser :					
Les responsabilités des membres de l'équipe d'audit ont-elles été clairement identifiées? Autre, veuillez préciser :					



**Fiche d'évaluation de  
responsable d'audit**  
Renseignée par un RA qualifié


code :

Version : v00

Date : 29/05/2014

Le R.A a-t-il signalé et fait face aux obstacles rencontrés durant la mission d'audit ?				
Autre, veuillez préciser :				
La qualité des relations avec l'équipe d'audit et l'audité, a-t-elle été bonne ?				
Autre, veuillez préciser :				
Le comportement de RA a-t-il été respectueux et professionnel ?				
Autre, veuillez préciser :				
Le délai d'élaboration du rapport d'audit a-t-il été respecté ?				
Autre, veuillez préciser :				
Les conclusions de R.A ont-elles été fondées ?				
Autre, veuillez préciser :				
Le RA a-t-il été persuasif ?				
Autre, veuillez préciser :				
Le R.A a-t-il été objectif et impartiale ?				
Autre, veuillez préciser :				
Comment jugez-vous les qualités suivantes chez le R.A ?				
<ul style="list-style-type: none"><li>• la capacité de prise de décision</li><li>• La confiance en soi</li><li>• Esprit d'analyse et de synthèse</li><li>• Faculté de communication et d'expression</li></ul>				
Autre, veuillez préciser :				

## ANNEXE « D » : fiche de satisfaction client.

	<b>Fiche de satisfaction client</b> renseignée par l'audité	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

Organisme audité :

Type d'audit : Admission  Suivi


Date d'audit :

Fiche renseignée par :

	Appréciation de la qualité des prestations	Oui	Non
Le déroulement de l'audit	Le plan d'audit a-t-il été respecté? ..... Si non, veuillez préciser		
	Les horaires ont-ils été respectés? ..... Si non, veuillez préciser		
	Les écarts levés ont-ils été communiqués dans le temps réel ? ..... Si non, veuillez préciser :		
Le responsable d'audit	Le responsable d'audit avait-il une bonne ouverture au dialogue ? ..... Si non, veuillez préciser		
	D'après-vous, le responsable d'audit avait-il une bonne technique d'audit? ..... Si non, veuillez préciser		
	La compréhension de votre métier par le responsable d'audit a-t-elle été suffisante? ..... Si non, veuillez préciser		
	Les écarts levés ont-ils été compréhensibles? ..... Si non, veuillez préciser		
L'auditeur	D'après-vous l'auditeur avait-il une bonne technique d'audit? ..... Si non, veuillez préciser :		
	L'auditeur a-t-il une bonne maîtrise de la langue de travail ? ..... Si non, veuillez préciser :		
	L'auditeur a-t-il été un bon communicant ? ..... Si non, veuillez préciser :		



**ANNEXE « E » : fiches des actions d'amélioration.**


	<b>fiche des actions d'amélioration</b> renseignée par le responsable du programme d'audit	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

**Nom, prénom de l'auditeur:**

<b>Date d'audit</b>	<b>Points à améliorer</b>	<b>Actions d'amélioration</b>

**Responsable de programme d'audit :**

## ANNEXE « F » : fiche de suivi des auditeurs.

	<b>Fiche de suivi des auditeurs</b> Renseignée par le responsable du programme d'audit	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

**Nom & prénom de l'auditeur évalué :**


Formations	
Formation Initiale	
Intitulé	Domaine
Formations supplémentaires	
Intitulé	Domaine
Formations en audit	
Thème de formation	La durée
Capacité linguistique	

Expériences professionnelles	
Expériences générale	
Domaine	La durée
Expériences en audit	
Domaine	Le nombre de missions d'audit et de jours

s appréciations des évaluations continues :


Date d'audit	Organisme audité	Nature d'audit		Appréciation de l'évaluation interne (R.A)	Appréciation de l'évaluation externe (client)
		Audit d'admission	Audit de suivi		

**ANNEXE « G » : procédure d'évaluation des compétences des auditeurs.**

	<b>Procédure d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

# **PROCEDURE D'EVALUATION DES COMPETENCES DES AUDITEURS**

	NOM PRENOM	FONCTION	DATE	VISA
REDACTEUR				
VERIFICATEUR				
APPROBATEUR				

	<b>Procédure d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

## I. OBJET

La présente procédure a pour objet de définir les règles d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR en suivant une démarche conforme aux recommandations de la norme ISO 19011 v 2011.

## II. DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure est applicable à l'ensemble des auditeurs l'IANOR.

## III. DOCUMENTS DE REFERENCE

ISO 17021 v 2011.

ISO 19011 v 2011.

## VI. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS

**Procédure :** Manière spécifique d'accomplir une activité ou un processus.

**Processus :** Ensemble des activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.

**Compétence :** Capacité à appliquer des connaissances et des aptitudes pour obtenir les résultats escomptés.

**Auditeur :** Personne qui réalise un audit.


**R.A :** Responsable d'audit.

## V. RESPONSABILITE

L'application de cette procédure relève de responsable de chargé(e) de programme d'audit qui peut désigner une personne compétente pour effectuer cette tâche.

## VI. MISE EN ŒUVRE

La collaboration de toutes les personnes impliquées dans le processus d'évaluation est nécessaire pour la mise en œuvre de la présente procédure.

	<b>Procédure d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

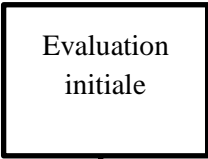
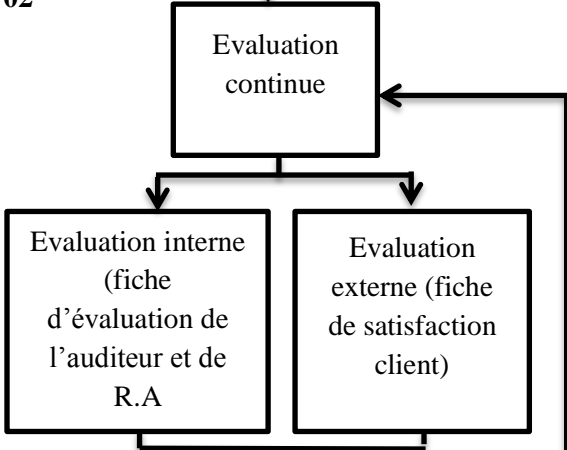
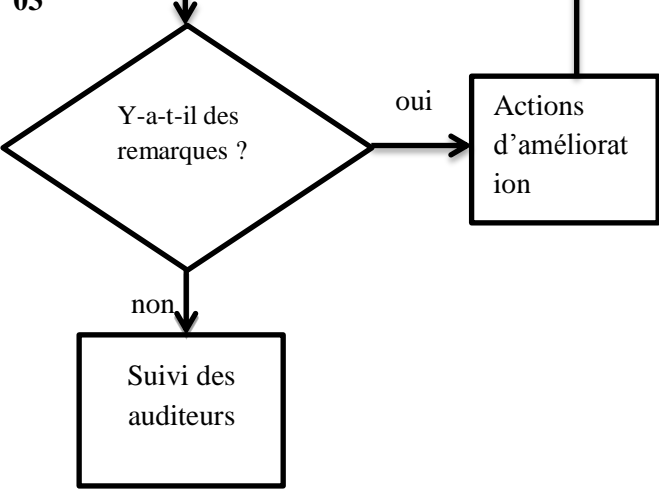
## VII. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE


1. **Evaluation initiale** : Elle est faite par l'auditeur lui-même en remplissant la fiche de renseignement des auditeurs qui contient, essentiellement, des informations personnelles et d'autres informations sur : La formation initiale et les formations supplémentaires de l'auditeur, les expériences professionnelles en particulier en audit.
2. **Evaluation continue** : Elle est composée de deux types d'évaluation, interne et externe.
 

Évaluation interne : Consiste, d'une part, de procéder à l'évaluation de l'auditeur par un responsable d'audit qui va renseigner la fiche d'évaluation des auditeurs. D'autre part l'évaluation de responsable d'audit par un responsable d'audit qualifié qui va avoir la nature d'auditeur.

Évaluation externe : cette évaluation est faite par le client qui va renseigner la fiche de satisfaction client.
3. **Le suivi** : Une fois les fiches d'évaluation continues sont renseignées, deux cas de figures sont constatés :
  - a. Constatation des points à améliorer, soit dans l'évaluation interne ou externe, dans ce cas de figure le responsable de programme d'audit doit renseigner la fiche des actions d'amélioration en indiquant le point à améliorer et l'action d'amélioration à entreprendre.
  - b. Aucune remarque n'est constatée, dans ce cas le responsable de programme d'audit doit renseigner la fiche de suivi de l'auditeur.

LOGIGRAMME

QUI (acteurs)	QUOI (étapes)	COMMENT (procédés)
<p>L'auditeur. Responsable de programme d'audit.</p>	<p><b>01</b></p>  <pre> graph TD     A[Evaluation initiale] --&gt; B[Evaluation continue]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La revue des CV</li> <li>➤ Remplir les fiches de renseignement.</li> </ul>
<p>Responsable d'audit. Responsable d'audit senior. Le client.</p>	<p><b>02</b></p>  <pre> graph TD     B[Evaluation continue] --&gt; C[Evaluation interne (fiche d'évaluation de l'auditeur et de R.A)]     B --&gt; D[Evaluation externe (fiche de satisfaction client)]     C --&gt; E{Y-a-t-il des remarques ?}     D --&gt; E             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renseigner la fiche d'évaluation des auditeurs.</li> <li>➤ Renseigner la fiche d'évaluation du responsable d'audit.</li> <li>➤ Renseigner la fiche de satisfaction client.</li> </ul>
<p>Responsable de programme d'audit.</p>	<p><b>03</b></p>  <pre> graph TD     E{Y-a-t-il des remarques ?} -- non --&gt; F[Suivi des auditeurs]     E -- oui --&gt; G[Actions d'amélioration]     G --&gt; B             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renseigner la fiche des actions d'amélioration</li> <li>➤ Renseigner la fiche de suivi des auditeurs.</li> </ul>

	<b>Procédure d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	Code :
		Version : v00
		Date : 29/05/2014

**Annexes :**

Annexe A : Fiches de renseignement des auditeurs ;

Annexe B : Fiches d'évaluation des auditeurs ;

Annexe C : Fiches d'évaluation de responsable d'audit ;

Annexe D : Fiche de satisfaction client ;

Annexe E: Fiches des actions d'amélioration ;

Annexe F : Fiche de suivi.

## Tables des matières

<b>Remerciement</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des schémas</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction</b>	
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL DU PROJET ET PRESENTATION GENERALE DE L'IANOR.</b>	<b>05</b>
<b>section I : Cadre conceptuel du projet</b>	<b>06</b>
<b>V. Présentation générale de la norme iso19011v2011.</b>	<b>06</b>
<b>VI. Généralité sur le métier d'auditeur.</b>	<b>07</b>
1. Définitions	07
2. Les principes fondamentaux de l'auditeur	08
3. Les responsabilités de l'auditeur	08
4. Les qualités personnelles d'un auditeur	09
5. Le choix des membres de l'équipe d'audit	10
<b>VII. Processus d'évaluation des compétences des auditeurs.</b>	<b>11</b>
1. Définitions	11
2. Objectifs de l'évaluation	12
3. Les étapes du processus d'évaluation	13
3.1. La détermination des critères d'évaluation:	13
3.2. Le choix de méthode d'évaluation :	15
3.3. La réalisation de l'évaluation	16
3.4. Le maintien et l'amélioration de la compétence des auditeurs	16
<b>VIII. Généralité sur la qualification des auditeurs</b>	<b>16</b>
4. Définition de la qualification des auditeurs	16
5. Les critères de qualification	16
6. L'importance de la qualification	17
<b>Section II : Présentation générale de l'organisme d'accueil</b>	<b>18</b>
<b>I. Présentation générale de l'IANOR</b>	<b>18</b>
1. Historique	18
2. Présentation	18
3. Missions	19
4. Vision	20
5. Les activités de l'IANOR	21
5.1. L'information et la veille normative	21
5.2. La normalisation	21
5.3. La certification	22
5.4. La formation	23
6. Présentation des processus de l'IANOR	23
<b>II. Présentation de service certification produit</b>	<b>26</b>

1. Définition de la certification produit	26
2. Procédure de certification de l'IANOR	27
3. Description de la procédure de certification produit	28
4. Constatations	31
<b>CHAPITRE DEUXIEME : LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS</b>	
<b>D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES AUDITEURS DE L'IANOR.</b>	<b>34</b>
<b>Section I : Réalisation du processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR</b>	<b>34</b>
<b>IV. Présentation du projet</b>	<b>34</b>
1. Origines du projet	34
2. Démarche de la réalisation du projet	34
<b>V. Détermination des personnels impliqués dans le processus de certification du produit</b>	<b>36</b>
1. Le fonctionnement de l'outil QQQCCP	36
2. Les personnes impliquées dans le processus de certification	36
<b>VI. Le processus d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	<b>38</b>
1. Détermination des critères et méthodes d'évaluation	38
1.1. Critères et méthodes de l'évaluation initiale	38
1.2. Critères et méthodes de l'évaluation continue	40
2. La réalisation de l'évaluation	42
3. Le maintien et l'amélioration des compétences des auditeurs	43
<b>Section II : Description du processus d'évaluation</b>	<b>44</b>
<b>I. Caractérisation du processus d'évaluation</b>	<b>44</b>
1. Les éléments d'entrée (le début ou le fait déclencheur)	44
2. Les activités (enchaînement/série d'activités)	45
3. Les éléments de sortie (une fin)	45
4. La finalité	45
<b>II. La cartographie de processus d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	<b>45</b>
1. Qu'est-ce qu'une cartographie ?	45
<b>III. La qualification des auditeurs</b>	<b>47</b>
<b>IV. La mesure de performance du processus d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	<b>48</b>
<b>V. La réalisation d'une procédure d'évaluation des compétences des auditeurs</b>	<b>48</b>
1. Qu'est-ce qu'une procédure ?	48
2. Guide de rédaction d'une procédure	49
3. Présentation d'une procédure selon la méthode de QQQCCP	50
<b>VI. Fiche d'identité du processus</b>	<b>52</b>
<b>VII. La roue de Deming et le principe d'amélioration continue dans le processus d'évaluation des compétences des auditeurs de l'IANOR</b>	<b>54</b>
1. Généralité sur le principe de l'amélioration continue	54
2. Schématisation de principe	54

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**