



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master en

« Entrepreneuriat et management des projets »

**L'audit interne du système de management de la qualité
selon la norme ISO 19011 :2018**

Etude de cas « TECHNO CAST »

Elaboré par :

Mme. SAKHRAOUI Asma

Mme. GUESSAOUI Esraa

Encadré par :

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Dr. MOHAMADI Nedjela

Résumé

L'audit interne joue un rôle stratégique en assurant la conformité et l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ). Il veille à l'application des exigences de la norme ISO 9001 :2015. En pilotant le contrôle interne, il soutient l'amélioration continue et les objectifs de l'organisation.

Notre étude s'inscrit dans cette logique, en analysant la mission et l'impact de l'audit interne selon la norme ISO 19011 :2018 au sein de l'entreprise Techno Cast. Elle repose sur une approche qualitative, combinant l'analyse documentaire (plan d'audit, procédures, fiches processus) et l'exploitation d'entretiens semi-directifs avec le responsable de management de la qualité et le pilote processus. Une checklist détaillée a été élaborée à partir des exigences du chapitre 8 de la norme ISO 9001 pour évaluer le niveau de conformité et détecter les écarts éventuels.

Les principaux résultats obtenus révèlent un apport significatif de l'audit interne dans l'identification des non-conformités et l'optimisation du processus de fabrication. Toutefois, certaines lacunes subsistent, notamment au niveau du suivi des actions correctives et de la formalisation de certaines procédures. L'audit interne se confirme ainsi comme un outil essentiel pour l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Mots clés : Audit interne, SMQ, ISO 19011 : 2018, non-conformité, amélioration continue, ISO 9001 : 2015.

Abstract

Internal auditing plays a strategic role in ensuring the compliance and effectiveness of the Quality Management System (QMS). It ensures the application of the ISO 9001:2015 standard requirements. By steering internal control, it supports continuous improvement and the achievement of organizational objectives.

Our study aligns with this perspective by analysing the mission and impact of internal auditing according to ISO 19011:2018 within the company Techno Cast. It is based on a qualitative approach, combining document analysis (audit plan, procedures, process sheets) with semi-structured interviews conducted with the quality management representative and the process owner. A detailed checklist was developed from the requirements of Chapter 8 of ISO 9001 to assess compliance levels and identify potential gaps.

The main findings highlight the significant contribution of internal auditing to the identification of non-conformities and the optimization of the manufacturing process. However, certain shortcomings remain, particularly in the follow-up of corrective actions and the formalization of some procedures. Internal auditing thus proves to be an essential tool for the continuous improvement of the quality management system.

Keywords: Internal audit, QMS, ISO 19011:2018, non-conformity, continuous improvement, ISO 9001:2015.

الملخص

يلعب التدقيق الداخلي دورًا استراتيجيًا في ضمان الامتثال وفعالية نظام إدارة الجودة (SMQ). فهو يضمن تطبيق متطلبات معيار ISO 9001:2015 ومن خلال توجيه نظام الرقابة الداخلية، يدعم التحسين المستمر وتحقيق أهداف المؤسسة

تندرج دراستنا ضمن هذا الإطار، حيث تقوم بتحليل مهمة وتأثير التدقيق الداخلي وفقًا لمعيار ISO 19011:2018 داخل شركة Techno Cast. وتعتمد على منهجية نوعية، تجمع بين تحليل الوثائق (خطة التدقيق، الإجراءات، بطاقات العمليات) وإجراء مقابلات شبه موجهة مع مسؤولة إدارة الجودة وقائدة العملية. وقد تم إعداد قائمة تحقق مفصلة بناءً على متطلبات الفصل الثامن من معيار ISO 9001 لتقييم مستوى الامتثال وكشف الفجوات المحتملة.

تكشف النتائج الرئيسية عن مساهمة كبيرة للتدقيق الداخلي في تحديد حالات عدم المطابقة وتحسين عملية التصنيع. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض الثغرات، لا سيما فيما يتعلق بمتابعة الإجراءات التصحيحية وتوثيق بعض الإجراءات. وبالتالي، يُثبت التدقيق الداخلي أنه أداة أساسية للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، ISO 19011:2018، نظام إدارة الجودة، عدم المطابقة، الأداء، التحسين المستمر .
ISO 9001:2015.

REMERCIEMENT

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, la patience et la sérénité nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur BEDAIDA Imad Eddine et Madame MOHAMADI Nedjela, mes encadrants universitaires, pour leur accompagnement rigoureux, leur disponibilité et la richesse de leurs conseils. Leur encadrement a été d'un grand soutien tout au long de ce mémoire.

Je souhaite également remercier les membres du jury pour le temps et l'attention qu'ils ont consacrés à l'évaluation de ce travail.

Ma profonde reconnaissance va aussi à Madame Kheroufi Fatma Zohra et Monsieur Kasri Sid Ali pour leur accompagnement et les opportunités d'apprentissage offertes au sein de Techno Cast.

Du fond du cœur, j'exprime mon amour et ma gratitude éternelle à mes chers parents. Vous êtes le socle de mon existence, ceux qui m'ont appris la valeur du travail, de la persévérance et de l'humilité. Vos sacrifices, souvent dans l'ombre, vos prières silencieuses, et votre foi inébranlable en moi ont été ma plus grande force. Chaque réussite, chaque pas en avant, je vous le dois.

À mon âme sœur Khadidja, ma confidente, mon refuge. Ton amour, ton soutien inconditionnel et ta capacité à toujours trouver les mots justes ont été mon ancre dans les tempêtes. Merci d'être là, sans jamais faillir, avec cette tendresse et cette force qui te caractérisent.

À ma précieuse Hassna, ton affection pure, ta patience et ta présence discrète mais toujours rassurante ont illuminé mes jours les plus sombres. Ton soutien est un trésor que je chéris profondément.

À mes frères, Raouf et Mohamed, mes gardiens silencieux. Votre fierté, vos encouragements et cette force tranquille que vous incarnez m'ont portée bien plus que vous ne l'imaginez. Merci d'être ces piliers solides sur qui je peux toujours compter.

À ma petite nièce Lyne, petit ange de notre famille, merci pour ta candeur et les éclats de rire que tu sèmes partout où tu passes. Ta simple présence suffit à rendre les jours plus doux.

À toute ma famille, chaque geste, chaque prière, chaque pensée a été une lumière sur mon chemin. Merci pour cet amour qui ne connaît ni frontières ni distances.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à mes amies de cœur : Ryma, Ines et Rafaa. Merci d'avoir été bien plus que des amies, de véritables complices de cœur. Votre soutien, vos encouragements, vos fous rires, mais aussi votre présence dans les moments durs ont donné à cette

aventure une saveur unique. Vous avez su apaiser mes doutes et célébrer mes petites victoires avec la même intensité. Votre amitié est un cadeau inestimable.

Enfin, une pensée particulière à Israa, mon binôme de route, pour ces moments partagés avec sincérité et complicité. Merci d'avoir su rendre ce parcours plus léger par ta bonne humeur et ta fidélité.

À toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à cette belle aventure, merci infiniment.

Ce travail est le fruit d'un effort collectif, d'un amour partagé et d'un soutien indéfectible

ASMA SAKHRAOUI

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu Tout-Puissant et Miséricordieux, الحمد لله, qui m'a donné la force et la patience nécessaires pour accomplir ce modeste travail.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à Monsieur BEDAIDA Imad Eddine et Madame MAHAMADI Nedjela, mes encadrants, pour leur soutien indéfectible, leurs précieux conseils et leur patience tout au long de ce projet. Leur expertise, leur bienveillance et leur dévouement ont été une source d'inspiration constante, et leur accompagnement a joué un rôle essentiel dans l'aboutissement de ce travail.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance et mon amour infini à mes parents, pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leurs encouragements sans faille. Votre foi en moi, votre présence à chaque étape, ainsi que vos innombrables sacrifices, ont été pour moi une lumière précieuse et un pilier solide. C'est grâce à votre amour profond et à votre confiance que j'ai pu surmonter les obstacles et avancer sereinement vers la réalisation de mes rêves. Merci du fond du cœur.

Je remercie tout particulièrement mes sœurs, Sara et Walaa, dont la présence bienveillante, l'amour sincère et le soutien constant ont été pour moi une véritable source de force, de réconfort et de motivation. Leur écoute et leur affection ont illuminé mes journées et m'ont portée dans les moments les plus difficiles.

À toute ma famille, pour votre affection et votre soutien constants, je vous adresse mes plus sincères remerciements et ma reconnaissance éternelle

Je remercie aussi mon amie Rania, avec tout mon amour, pour sa présence précieuse et son soutien infaillible. Merci également à Liza et Fatima pour leur douce amitié

À toute ma famille, pour votre affection et votre soutien constants, je vous adresse mes plus sincères remerciements et ma reconnaissance éternelle.

À la personne qui a toujours cru en moi et m'a soutenue sans faille,
Merci pour ton amour inconditionnel, ta patience infinie et ta présence précieuse à chaque instant. À mon A.

Je remercie sincèrement toute l'équipe du département Qualité de Techno Cast pour leur accueil chaleureux et leur accompagnement tout au long de mon expérience. Un grand merci à Monsieur KESRI Sid Ali pour sa disponibilité et ses conseils avisés, ainsi qu'à Madame Fatma KHEROUFI pour son encadrement bienveillant et ses recommandations éclairées, qui ont grandement contribué à la réussite de ce travail.

À mon binôme Asma, ma copine, ma précieuse complice de deux années,
Merci pour ta présence constante, ton soutien indéfectible et ta belle énergie tout au long de ce
parcours.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mes amis, pour leur fidélité et leur soutien tout au
long de cette aventure.

GUESSAOUI Esraa

Table de matière

Résumé	i
REMERCIEMENT.....	iv
Table de matière	viii
Liste des tableaux	xiii
Liste des figures	xiv
Liste des abréviations	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Objectif de l'étude	4
2. L'importance de l'étude.....	4
3. Raisons du choix de thème	4
4. Méthode de recherche	5
5. La structure de mémoire	5
6. Les limites de l'étude	6
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	7
Section 01 : Revue de littérature.....	8
1. Synthèses des études précédentes	8
1.1. La qualité de l'audit interne	8
1.2. L'audit interne et la gouvernance d'entreprise	10
1.3. L'audit interne et la gestion des risques	12
1.4. Modèles et approches d'évaluation de la maturité de l'audit.....	13
2. Analyse critique.....	14
3. Synthèse comparative.....	16
4. Perspectives générales de recherche et d'amélioration.....	17
5. Positionnement de l'étude.....	17
Section 02 : Cadre Conceptuel	18
I. Le système de management de la qualité	18
1. La qualité	18
2. La Certification	19
3. La normalisation	19
4. Système de management de la qualité	20
5. Objectifs	20
6. Principes du SMQ.....	21

6.1. Orientation client	21
6.2. Leadership	22
6.3. Implication du personnel	22
6.4. Approche processus	22
6.5. Amélioration.....	23
6.6. Prise de décision fondée sur des preuves.....	23
6.7. Management des relations avec les parties intéressées.....	23
7. La mise en place d'un système de management de la qualité	24
7.1. L'engagement de la Direction	25
7.2. La réalisation d'un audit-diagnostic qualité	25
7.3. La mise en œuvre de la démarche qualité.....	25
7.4. L'amélioration continue.....	27
II. L'audit du Système de Management de La Qualité	29
1. Définitions et Objectifs.....	29
1.1. Définitions	29
1.2. Objectifs.....	30
2. Principes d'audit	30
2.1. Déontologie	31
2.2. Restitution impartiale.....	31
2.3. Conscience professionnelle	31
2.4. Confidentialité	31
2.5. Indépendance	31
2.6. Approche fondée sur la preuve.....	31
2.7. Approche par les risques.....	32
3. Les étapes d'audit	32
3.1. Phase de programmation.....	32
3.1.1. Définition des objectifs du champ et des critères d'audit	32
3.1.2. Les méthodes d'audit	32
3.1.3. Choix des membres de l'équipe d'audit.....	33
3.1.4. Désignation du chef d'équipe d'audit	33
3.1.5. Établissement du premier contact avec l'audité	34
3.1.6. Détermination de la faisabilité de l'audit.....	34
3.2. Phase de préparation	34
3.2.1. Réalisation d'une revue des informations documentées	34
3.2.2. Préparation du plan d'audit.....	34

3.2.3.	Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit	35
3.2.4.	Préparation des documents de travail	35
3.3.	Phase de réalisation.....	36
3.3.1.	Conduite la réunion d'ouverture (ISO)	36
3.3.2.	Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit.....	36
3.3.3.	La Communication pendant l'audit.....	36
3.3.4.	Attribution des rôles et responsabilités des guides et des observateurs	37
3.3.5.	Recueil et vérification des informations	37
3.3.6.	Production des constatations d'audit.....	38
3.3.7.	Préparation des conclusions d'audit	38
3.3.8.	Conduite de la réunion de clôture.....	39
3.4.	Phase de conclusion	39
3.4.1.	Préparation du rapport d'audit	39
3.4.2.	Diffusion du rapport d'audit	39
3.4.3.	Clôture de l'audit.....	39
3.4.4.	Réalisation du suivi d'audit	39
4.	Les missions de l'audit interne	39
4.1.	Missions d'assurance	39
4.2.	Missions de conseil	40
CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACUUEIL		41
Section 1 : Méthodologie de recherche.....		42
1.	Posture épistémologique	42
2.	Approche de recherche	43
3.	Approche Méthodologique	44
4.	Outils et méthodes de collecte de données	44
4.1.	Analyse documentaire	44
4.2.	Entretien.....	45
4.2.1.	Guide d'entretien	45
4.2.2.	La sélection des interviewés	46
4.2.3.	Traitement des données	47
4.3.	L'observation non-participante	48
4.4.	La check-list	48
4.4.1.	Traitement et analyse des résultats	48
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		50

1. Informations générales	50
2. Historique et évolution	51
3. Activités principales	51
4. Ressources humaines et matérielles	51
5. Champ d'action	52
6. Organigramme	52
7. Certifications	52
8. Le SMQ de Techno Cast et ces processus.....	53
9. Principaux processus du SMQ.....	53
CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	56
Section 01 : la pratique de l’audit interne au sein Techno Cast.....	57
1. Le déroulement de la mission d’audit interne du SMQ.....	57
1.1. Phase de préparation	58
1.1.1. Programme de notre mission d’audit	58
1.1.2. Choix de l’équipe d’audit interne	59
1.1.3. La lettre de la mission de l’audit interne.....	59
1.1.4. Étude préliminaire	60
1.1.5. Check-list d’audit selon la norme ISO 9001.....	60
1.2. Phase de Réalisation	62
1.2.1. Réunion d’ouverture.....	62
1.2.2. Entretien avec le pilote à auditer	63
1.2.3. Audit sur terrain.....	63
1.2.4. Réunion de restitution	63
1.2.5. La réunion de clôture.....	64
1.3. Phase de conclusion	64
1.3.1. Rédaction et diffusion du rapport d’audit interne.....	64
1.3.2. Traitement des écarts et action d’amélioration	64
2. Diagnostique de conformité de la norme ISO 9001 :2015.....	65
2.1 Appréciation de la conformité documentaire du système de management de la qualité	65
2.2. Évaluation du processus de fabrication de Techno Cast	70
2.2.1. Préparation d’une grille d’évaluation.....	70
2.2.2 Collecte d’information sur le processus de Fabrication de Techno Cast	70
2.2.3 Evaluation du processus de fabrication de Techno Cast	71
2.2.4 Interprétation de la grille d’évaluation.....	71

2.2.5. Rapport d’audit	72
3. Perceptions de l’audit interne au sein Techno-Cast	74
3.1 Rôle de l’audit interne chez Techno Cast.....	74
3.2 Impact de l’audit interne sur le Processus de fabrication	75
Section 2 : Discussion des résultats.....	77
CONCLUSION GÉNÉRALE	80
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	89

Liste des tableaux

Tableau 1: liste des entretiens	47
Tableau 2: Représenté les degrés d'approbation	49
Tableau 3: Les Certificats d'entreprise TECHNO CAST	53
Tableau 4: Plan d'audit	61
Tableau 5: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de contexte de l'organisme...	65
Tableau 6: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de leadership.....	66
Tableau 7: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de planification.....	66
Tableau 8: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de Support.....	67
Tableau 9: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de réalisation des activités opérationnelles.....	68
Tableau 10: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre d'évaluation des performances	68
Tableau 11: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre d'amélioration	69
Tableau 12: Format de Check-list d'évaluation du processus de fabrication (voire l'Annex 5)	71
Tableau 13: Rapport d'audit	72

Liste des figures

Figure 1: Les sept principes de système de management de la qualité.....	24
Figure 2: Etapes d'implémentation d'une démarche qualité	26
Figure 3: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA	27
Figure 4: Les différentes méthodes	32
Figure 5: Présentation générale d'un processus type depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit	38
Figure 6: Nuage de mots sur le rôle de l'audit interne.....	74
Figure 7: Nuage de mots de l'impact de l'audit interne sur le processus de fabrication	76

Liste des abréviations

SMQ : système de management de la qualité

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

AFNOR : Association Française de Normalisation

PDCA : Plan, Do, Chek, Act

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

IIA : Institut des Auditeurs Internes

RMQ : Responsable management qualité

AMM : Modèle de Maturité de l'Audit

CMMI : Modèle Intégré de Maturité des Capacités

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À l'aube du 21^e siècle, l'environnement économique mondial a connu des mutations profondes et rapides. L'ouverture progressive des marchés, la libéralisation des échanges et l'intensification des flux commerciaux ont entraîné une interconnexion sans précédent des économies nationales (STIGLITZ, 2002). Ce phénomène de mondialisation s'est accompagné d'un développement technologique accéléré, d'une compétition accrue entre les entreprises et de l'émergence de nouveaux acteurs économiques transnationaux (KRUGMAN & OBSTFELD , 2011).

Dans ce contexte marqué par la recherche de performance, de compétitivité et de qualité, les entreprises sont désormais tenues d'adopter des démarches rigoureuses pour assurer la maîtrise de leurs processus internes, satisfaire les attentes croissantes des parties prenantes et garantir la conformité aux exigences réglementaires. Les normes internationales, notamment celles de la famille ISO, se sont ainsi imposées comme des référentiels incontournables (HOYLE , 2001).

Parmi elles, la norme ISO 9001 relative au Système de Management de la Qualité (SMQ) constitue aujourd'hui un cadre de référence universel pour piloter, améliorer et fiabiliser les performances des organisations (ISO, 2015). Toutefois, l'efficacité d'un SMQ ne peut être garantie sans un mécanisme de suivi et de contrôle structuré : c'est dans cette optique que s'inscrit l'audit interne (SPENCER PICKETT , 2010).

Bien au-delà d'un simple outil de vérification de la conformité, l'audit interne s'affirme aujourd'hui comme un levier stratégique de gouvernance et de création de valeur. Il contribue non seulement à l'évaluation de l'efficacité des processus et à l'identification des non-conformités, mais également à l'amélioration continue, à la sensibilisation des collaborateurs, au renforcement de la culture qualité et à la prise de décisions éclairées (Auditors, 2022). Il favorise l'apprentissage organisationnel, anticipe les risques et identifie des opportunités d'innovation.

La norme ISO 19011 :2018 encadre cette pratique en fournissant des lignes directrices pour la planification, la réalisation et le suivi des audits des systèmes de management. Elle met l'accent sur une approche fondée sur les risques, la compétence des auditeurs, l'impartialité, et l'amélioration continue du processus d'audit lui-même (ISO, 2018). Contrairement à d'autres normes prescriptives, ISO 19011 propose une démarche souple et adaptable selon le contexte de chaque organisation.

Cependant, malgré l'importance stratégique de l'audit interne, de nombreuses organisations, notamment dans le contexte industriel algérien, peinent encore à l'intégrer pleinement dans leur système de management. Si certaines entreprises mettent en place des audits internes pour répondre aux exigences formelles des certifications ISO, la méthodologie préconisée par ISO 19011 n'est pas systématiquement appliquée (MAHIR, 2024). De plus, les audits sont souvent perçus comme des obligations de conformité, plutôt que comme des outils de pilotage stratégique et d'apprentissage organisationnel (MANITA, 2009) (De Gueldre, 2020).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à combler un double manque : l'insuffisante application de la norme ISO 19011 dans la conduite des audits internes en Algérie, et le manque d'intégration de l'audit comme outil stratégique au service de la performance globale des organisations. En analysant le cas de l'entreprise Techno Cast, cette étude s'attache à évaluer les pratiques existantes, à identifier les écarts par rapport aux recommandations de la norme ISO 19011 :2018, et à proposer des pistes concrètes d'amélioration.

Ainsi, ce mémoire entend démontrer que l'audit interne, lorsqu'il est mené conformément aux meilleures pratiques internationales, constitue un puissant vecteur de gouvernance, d'innovation et de résilience dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel.

Dans le but de mieux comprendre la contribution de l'audit interne à la performance du système qualité, nous formulons notre question de recherche comme suit :

« De quelle manière l'audit interne du système de management de la qualité est-il mis en œuvre conformément aux exigences de la norme ISO 19011 :2018 ? »

A travers cette question, on peut répondre à un ensemble d'interrogations :

- Q1 : comment l'audit interne contribue-t-il à la conformité de l'iso 9001 ?
- Q2 : existe-t-il des écarts entre les exigences de la norme ISO 9001 :2015 et les pratiques observées dans les processus audités chez Techno Cast ?
- Q3 : Quels sont les principes fondamentaux de la norme ISO 19011 :2018 encadrants l'audit interne du système de management de la qualité ?

1. Objectif de l'étude

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'étudier l'évaluation du système de management de la qualité avec une démarche d'audit de l'entreprise TECHNO CAST cas de notre étude pratique, qui est certifié de la norme ISO 9001 : 2015. Ainsi, de comprendre comment mener efficacement un audit de système de management de qualité selon la norme ISO 9001, en utilisant le référentiel ISO 19011 de 2018 comme guide.

Plus spécifiquement, l'étude poursuit les objectifs suivants :

- Comprendre le rôle perçu de l'audit interne dans l'amélioration continue du SMQ ;
- Décrire les différentes étapes, méthodes et pratiques d'audit interne mises en œuvre dans l'organisation étudiée ;
- Identifier les exigences clés de la norme ISO 9001 :2015 en lien avec le SMQ et déterminer dans quelle mesure elles sont prises en compte lors des audits.

2. L'importance de l'étude

L'audit interne du système de management de la qualité, réalisé selon la norme ISO 19011, constitue aujourd'hui l'un des enjeux majeurs pour toute organisation économique. Il s'agit d'un processus structurant qui permet non seulement d'évaluer l'efficacité et la conformité des opérations mises en œuvre selon la norme ISO 9001, mais aussi de favoriser l'identification de pistes d'amélioration continue, contribuant ainsi à la performance globale et durable de l'entreprise.

3. Raisons du choix de thème

- Rectifier l'idée répandue que l'audit interne se limite à la rectification des erreurs ;
- Répondre au manque d'application efficace de l'audit interne et de mise en œuvre des normes de qualité au sein de nombreuses institutions algériennes, où ces pratiques restent souvent formelles et peu exploitées ;
- Approfondir la compréhension du champ d'action de l'auditeur interne, particulièrement en lien avec le système de management de la qualité.

4. Méthode de recherche

Notre étude vise à évaluer dans quelle mesure l'audit interne du système de management de la qualité (SMQ), réalisé selon les recommandations de la norme ISO 19011 :2018, permet d'assurer la conformité et d'améliorer les performances du SMQ au sein du groupe Techno Cast. Pour cela, nous avons adopté une démarche inductive et qualitative, permettant d'analyser en profondeur les pratiques d'audit interne mises en œuvre, et de les confronter aux exigences de la norme ISO 19011 :2018.

Notre méthodologie repose sur une approche à la fois descriptive et analytique, mobilisant des outils qualitatifs tels que les entretiens semi-directifs, l'observation directe, l'analyse documentaire et l'utilisation de checklists normatives. Cette approche vise à appréhender de manière globale les perceptions, les pratiques et les mécanismes internes relatifs à l'audit qualité.

5. La structure de mémoire

Voici comment le document est organisé : L'introduction donne un aperçu général du contexte et de l'intérêt du sujet. Elle définit les objectifs et identifie le problème de recherche, aborde le modèle de recherche existant dans la littérature, aborde ses principaux concepts et composants et établit les hypothèses de recherche.

Le cadre théorique est développé dans trois sections du chapitre I

- Revue de littérature.
- Concepts associés aux SMQ.
- Concepts associés à l'audit

Le cadre méthodologique est présenté dans le chapitre II en deux parties

- Méthode : décrivant la méthode de travail et de collecte des données.
- Présentation de l'entreprise.

Les résultats de l'étude sont présentés dans le chapitre III, suivis d'une discussion :

Pour conclure, cette dernière partie synthétise les thématiques abordées tout au long du mémoire, met en évidence les principaux résultats obtenus ainsi que les contributions théoriques et pratiques de l'étude. Elle aborde également les limites rencontrées au cours de la recherche et propose des pistes à explorer dans le cadre de travaux futurs.

6. Les limites de l'étude

- Contrainte de temps
- Contraintes organisationnelles et de disponibilité des ressources
- Manque de disponibilité des pilotes de processus
- Taille restreinte de l'échantillon d'interviewé

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre de ce mémoire, intitulé "Revue de Littérature et Cadre Conceptuel", établit une base théorique pour comprendre le système de management de la qualité, l'audit interne et la norme ISO 19011. Il se divise en deux sections principales.

La première section réalise une revue de la littérature approfondie, ce qui permet de situer la recherche par rapport aux études antérieures et de repérer les lacunes que le présent travail cherche à combler. Cette analyse met en évidence les différentes approches et discussions autour des notions d'audit interne et de système de management de la qualité.

Ainsi, à travers cette première section, nous avons pu identifier les fondements scientifiques et les contributions théoriques autour du management de la qualité et de l'audit interne. Cette revue de la littérature met en évidence l'importance croissante d'un système de management structuré, aligné sur des normes internationales telles que l'ISO 9001, dans le renforcement de la performance organisationnelle et l'amélioration continue.

Dans la continuité de cette démarche, la seconde section de ce chapitre développe le cadre conceptuel de notre étude. Ce cadre vise à structurer les notions essentielles à la compréhension du système de management de la qualité, de ses principes, de ses objectifs ainsi que de la norme ISO 9001 :2015 et ses déclinaisons. Il s'agira également de mettre en lumière les articulations entre ces éléments et le rôle de l'audit interne tel que défini par la norme ISO 19011 :2018, en vue de construire une base théorique solide pour la partie pratique de notre mémoire.

Section 01 : Revue de littérature

1. Synthèses des études précédentes

1.1. La qualité de l'audit interne

(David, 2011) Analyse l'influence des référentiels de qualité, notamment les normes ISO 9000 et ISO 14000, sur les missions d'audit interne à travers une étude empirique menée au sein de l'entreprise EDF. Il distingue trois catégories d'audit interne : l'audit d'évaluation, qui vérifie la conformité aux référentiels ; l'audit d'exploration, qui met en lumière les dysfonctionnements organisationnels ; et l'audit d'explication, visant à comprendre les causes profondes des non-conformités. L'approche exploratoire, en particulier, se révèle efficace pour détecter les inefficacités structurelles et améliorer les processus internes.

À la lumière de ces constats, il apparaît pertinent de renforcer la complémentarité entre l'audit interne et l'audit qualité, en encourageant une collaboration active entre ces deux démarches. Une telle synergie permettrait non seulement une évaluation plus complète du système de management de la qualité, mais aussi une meilleure identification des leviers d'amélioration continue.

Ces résultats soulignent la nécessité de renforcer la formation continue des auditeurs (BENLAKOUIRI & EL HILALI, 2019) afin de maintenir un haut niveau de compétence technique, et de mettre en place des critères rigoureux pour la sélection des cabinets d'audit, en intégrant des exigences en matière de spécialisation, d'éthique et d'expérience. Ces mesures permettraient d'améliorer la fiabilité des prestations d'audit et de renforcer la confiance des parties prenantes dans les processus d'évaluation interne.

(AMIRI, SEKAKI, HAINOUS, & ZAAM, 2021) Mettent en évidence trois facteurs clés influençant la qualité de l'audit interne : l'indépendance des auditeurs internes, garantissant la fiabilité des analyses ; la compétence technique et la formation continue des auditeurs ; et l'objectivité, qui renforce la crédibilité des recommandations formulées. Cette étude, fondée sur une revue de la littérature académique et professionnelle, souligne que l'absence de ces éléments compromet non seulement la qualité de l'audit interne, mais également son impact sur les processus décisionnels et de gestion.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel pour les organisations de mettre en place des programmes de formation réguliers, visant à maintenir et développer les compétences techniques des auditeurs. De même, le renforcement de l'indépendance organisationnelle des auditeurs internes est crucial pour garantir l'impartialité de leurs interventions et préserver la pertinence des résultats d'audit. Ces leviers d'action représentent des axes prioritaires pour améliorer durablement la qualité de l'audit interne et assurer son alignement avec les exigences des normes en vigueur.

(SARSI & Said, 2022) Cette étude souligne que la compétence et l'indépendance des auditeurs sont des facteurs déterminants pour la qualité de l'audit interne. Elle met également en évidence que la mise en œuvre effective des recommandations formulées à l'issue des audits, ainsi que le soutien hiérarchique accordé au processus d'audit, jouent un rôle clé dans l'amélioration continue des processus internes.

Dans cette perspective, il devient essentiel de sensibiliser les dirigeants et les responsables hiérarchiques à l'importance de l'application concrète des recommandations issues des audits. Un engagement plus fort de leur part permettrait de renforcer l'impact de l'audit interne sur la performance organisationnelle et sur la conformité aux normes de qualité.

(Lahsini, 2023), Une étude menée au Maroc évalue les facteurs déterminants de la qualité de l'audit interne en se concentrant sur la compétence de l'auditeur, son impartialité, ainsi que sur le choix du cabinet d'audit. Basée sur une enquête réalisée auprès de 52 auditeurs marocains, l'analyse révèle que l'expérience professionnelle, l'indépendance des auditeurs, et la spécialisation sectorielle du cabinet sont des éléments essentiels pour garantir la qualité des missions d'audit.

1.2.L'audit interne et la gouvernance d'entreprise

(LAMKARAF & ZAAM, 2019) Examinent, sur le plan théorique, la contribution de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise en proposant un cadre conceptuel intégré. À travers une analyse documentaire approfondie, ils identifient plusieurs mécanismes par lesquels l'audit interne renforce la gouvernance : l'évaluation du contrôle interne, qui permet de repérer les failles et de suivre les dispositifs en place ; la gestion des risques, facilitée par l'anticipation et l'évaluation des incertitudes ; ainsi que la réduction de l'asymétrie d'information, grâce à la fourniture d'informations fiables et transparentes aux parties prenantes.

Bien que cette étude offre une base théorique solide, elle repose exclusivement sur une revue de littérature, sans validation empirique. Ainsi, il serait pertinent de compléter cette analyse conceptuelle par des études de cas empiriques, afin d'évaluer concrètement l'impact de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise dans différents contextes organisationnels.

Analysent l'effet de l'implémentation de l'audit interne sur la gouvernance des collectivités territoriales au Maroc. Leur étude montre que l'audit interne constitue un levier important pour améliorer la transparence, renforcer les dispositifs de contrôle interne et optimiser la gestion locale, notamment par le biais d'un suivi rigoureux des performances et d'une réduction des risques liés à la gestion publique.

Dans cette optique, les auteurs recommandent de développer des mécanismes adaptés au contexte des collectivités territoriales, permettant une intégration efficace et durable de l'audit

interne dans les pratiques de gouvernance locale. Cela suppose notamment la mise en place de cadres réglementaires spécifiques, de formations ciblées et d'un appui institutionnel renforcé.

(Abdelhak, 2019), analyse l'impact de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise en Algérie, en s'appuyant sur une approche qualitative fondée sur des études de cas et des entretiens avec des auditeurs internes et des responsables de la gouvernance. L'étude révèle que l'audit interne occupe une position centrale dans les mécanismes de surveillance et de conseil, contribuant à réduire les asymétries d'information entre les dirigeants et les actionnaires. Il participe également au renforcement du contrôle interne et à une meilleure conformité réglementaire.

Afin de consolider ces fonctions, l'étude recommande de garantir une réelle indépendance de la fonction d'audit interne, condition indispensable pour renforcer son impartialité et assurer une contribution effective aux processus de gouvernance.

(AYYACHE, 2022) Met en évidence le rôle central de l'audit interne dans la réduction des asymétries d'information et dans l'amélioration des dispositifs de contrôle interne. L'étude insiste particulièrement sur l'interaction entre le comité d'audit et les auditeurs internes, qui constitue un levier essentiel pour optimiser la gouvernance d'entreprise et garantir une application rigoureuse des normes et procédures.

Afin de renforcer l'impact de ces mécanismes, il est recommandé de consolider l'autonomie de la fonction d'audit interne vis-à-vis de la direction générale. Une telle indépendance institutionnelle permettrait de préserver l'objectivité des auditeurs, d'améliorer la qualité de leurs évaluations, et de renforcer la crédibilité des recommandations formulées.

(CHEMLAL & EL HALOUI, 2023) Retracent l'évolution de la fonction d'audit interne, en soulignant sa transformation progressive d'un simple outil de contrôle opérationnel à un levier stratégique de gouvernance. L'étude met en exergue le rôle structurant de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) et des normes professionnelles internationales, qui ont contribué à formaliser les pratiques de l'audit interne et à professionnaliser la fonction. Les auteurs insistent également sur l'importance d'un reporting hiérarchique clair et du renforcement du cadre réglementaire, comme leviers essentiels pour améliorer la transparence financière et limiter les conflits interinstitutionnels.

Dans cette optique, il apparaît nécessaire de renforcer la réglementation encadrant l'audit interne et de structurer les rapports d'audit de manière rigoureuse, afin d'optimiser leur portée stratégique et leur contribution à la gouvernance d'entreprise.

1.3.L'audit interne et la gestion des risques

(Kanidiala & BAH, 2024) Explorent l'impact de l'audit interne sur le contrôle interne dans les entreprises maliennes prestataires de services, à travers une approche qualitative fondée sur des entretiens. Leur étude met en évidence que la fonction d'audit interne va au-delà du simple rôle de surveillance, en jouant un rôle stratégique dans l'identification des risques et l'amélioration des processus organisationnels. Les auteurs soulignent que l'audit interne permet de formuler des recommandations concrètes visant à optimiser les dispositifs de contrôle interne, contribuant ainsi à une meilleure maîtrise des opérations et à la réduction des dysfonctionnements.

Dans cette perspective, il est recommandé de favoriser l'amélioration continue des processus, en veillant à leur conformité avec les objectifs organisationnels et en renforçant la gouvernance d'entreprise. L'alignement entre audit, contrôle interne et stratégie globale constitue ainsi un axe essentiel pour assurer la performance durable des organisations.

(MAHIR, 2024) Explore la relation entre l'audit interne et la gestion des risques dans les entreprises marocaines, à travers une approche quantitative reposant sur un échantillon de 150 entreprises disposant d'une fonction d'audit interne structurée. Les résultats montrent qu'un système d'audit interne performant contribue significativement à l'identification et à l'atténuation des risques opérationnels et financiers. L'étude souligne également que l'application du modèle COSO en matière de gestion des risques est fortement renforcée lorsque la fonction d'audit interne est bien développée. Par ailleurs, celle-ci joue un rôle essentiel dans la diffusion d'une culture de gestion des risques, en sensibilisant les différentes unités organisationnelles aux bonnes pratiques.

Dans cette perspective, il serait pertinent de mettre en place des programmes de formation continue à destination des auditeurs internes, afin de leur permettre de s'adapter aux mutations constantes de l'environnement économique et de garantir une veille efficace sur les risques émergents.

1.4. Modèles et approches d'évaluation de la maturité de l'audit

(DEEB & IUNG, 2006) Analysent l'application de la norme ISO 9000 :2000 dans le cadre de la gestion de la qualité, en mettant l'accent sur la formalisation des techniques de qualité comme levier d'optimisation de leur mise en œuvre. Bien que l'étude soit principalement axée sur les processus de fabrication, les auteurs soulignent que cette approche structurée peut être transposée à l'audit interne, notamment pour l'évaluation des non-conformités et le suivi des actions correctives.

Dans cette perspective, il serait judicieux de renforcer l'application des exigences de la norme ISO 9000 au sein des audits internes, afin de garantir un impact réel sur l'amélioration continue des processus et de favoriser une meilleure intégration des exigences qualité dans le système de management global.

(MANITA, 2009) Propose un cadre d'évaluation structuré destiné aux comités d'audit et aux organes de surveillance pour évaluer l'efficacité des audits externes. L'étude adopte une approche méthodologique mixte, combinant une phase qualitative (entretiens menés auprès de 10 membres de comités d'audit) et une phase quantitative (questionnaires administrés à 137 participants). Cette démarche aboutit à la validation d'une échelle de mesure composée de 27 indicateurs, organisés selon trois phases clés du processus d'audit. Les résultats révèlent que le rôle du comité d'audit est central dans le pilotage de la qualité des audits, et que les approches classiques – centrées uniquement sur la taille de l'entreprise ou l'indépendance de l'auditeur – sont insuffisantes pour assurer une évaluation pertinente.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de développer des outils d'évaluation plus complets, en intégrant des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs, afin de mieux refléter la complexité et les enjeux actuels de la fonction d'audit.

(CHEMANGUI & MANITA, 2007) Examinent les différentes approches d'évaluation de la qualité de l'audit et mettent en évidence les indicateurs les plus significatifs. Ils distinguent deux grandes approches : l'une centrée sur la qualité de l'auditeur, fondée notamment sur la compétence et l'indépendance ; l'autre axée sur le processus d'audit lui-même. L'étude critique l'utilisation des indicateurs classiques, tels que la taille de l'entreprise auditée ou les honoraires perçus, en soulignant leur insuffisance pour évaluer de manière fiable la qualité de l'audit. Les auteurs proposent ainsi une nouvelle typologie d'indicateurs, mieux adaptée à la complexité croissante des missions d'audit et à la diversité des environnements organisationnels.

Dans ce cadre, il apparaît essentiel d'adopter une approche plus intégrative, qui tienne compte des spécificités du processus d'audit au sein de chaque organisation, afin de garantir une évaluation plus fine, plus contextualisée et plus pertinente de la qualité des audits réalisés.

(Makram, 2006) Cette étude mesure l'adaptabilité des travaux d'audit aux zones de risque identifiées dans les entreprises, en combinant une approche mixte basée sur des phases quantitatives (questionnaires) et qualitatives (entretiens avec des experts du domaine). Les résultats mettent en évidence que l'audit interne et externe joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise, en permettant d'identifier efficacement les dysfonctionnements, et en renforçant le contrôle des risques organisationnels.

Afin d'approfondir cette contribution, il serait pertinent de développer des indicateurs spécifiques d'évaluation, ciblant l'efficacité réelle de l'audit interne dans l'atténuation des risques. Ces indicateurs permettraient de mieux adapter les missions d'audit aux zones critiques et d'améliorer leur alignement avec les objectifs de maîtrise des risques de l'organisation.

(Uttam, Rahut Amit, & De, 2013) Proposent un modèle d'évaluation de la maturité de l'audit (*Audit Maturity Model* – AMM) destiné à aider les organisations à améliorer leurs processus d'audit en vue d'atteindre l'excellence opérationnelle. Le modèle distingue plusieurs niveaux de maturité, allant d'un audit informel et réactif à une démarche stratégique, intégrée à la performance globale de l'entreprise. Il permet notamment d'identifier les risques liés à la qualité des produits, à la gestion des livraisons, ainsi qu'à la conformité aux référentiels tels que l'ISO ou le CMMI.

Dans cette optique, il est recommandé d'encourager les entreprises à progresser vers des niveaux plus élevés de maturité d'audit, ce qui permettrait de renforcer la qualité des processus internes, d'améliorer la gestion des risques, et d'assurer une meilleure conformité aux standards internationaux.

2. Analyse critique

L'analyse des différentes publications portant sur l'audit interne met en lumière l'évolution progressive de cette fonction, ainsi que la richesse des travaux académiques qui lui sont consacrés. Les articles examinés, répartis sur plusieurs thématiques qualité de l'audit, gouvernance d'entreprise, gestion des risques, et évaluation de la maturité convergent sur l'idée que l'audit interne est devenu un levier stratégique incontournable pour assurer la performance organisationnelle, renforcer le contrôle interne et garantir une meilleure gouvernance.

Cependant, une analyse plus fine révèle des limites méthodologiques et conceptuelles notables, ainsi que des disparités contextuelles importantes.

Dans la première thématique, centrée sur la qualité de l'audit interne, les auteurs s'accordent sur trois piliers fondamentaux : l'indépendance des auditeurs, leur compétence technique et l'intégration des normes de qualité. L'article d'Amiri et al. (2021) présente une revue de littérature théorique solide, mais reste limité par l'absence d'une validation empirique. De son côté, David (2011) illustre l'influence des normes ISO à travers une étude de cas chez EDF, ce qui apporte un éclairage pratique, mais restreint la portée généralisable de ses résultats. L'étude de Lahsini (2023), quant à elle, se distingue par une analyse du contexte marocain à partir d'un échantillon d'auditeurs, apportant une dimension appliquée mais limitée en taille et représentativité. Ces recherches montrent que, bien que le consensus soit clair sur les facteurs clés de la qualité de l'audit, il manque encore des travaux qui articulent rigoureusement les dimensions théoriques et pratiques à travers des méthodologies mixtes plus robustes.

Concernant la deuxième thématique, liée à la gouvernance d'entreprise, les articles montrent que l'audit interne joue un rôle déterminant dans la réduction des asymétries d'information, la consolidation du contrôle interne et l'amélioration de la transparence décisionnelle. Toutefois, une lecture critique des contributions révèle que nombre d'entre elles se limitent à une approche conceptuelle (Lamkaraf & Zaam, 2019 ; Chemlal & El Haloui, 2023), sans validation sur le terrain. Bien que ces cadres permettent de mieux comprendre le lien entre audit et gouvernance, leur portée opérationnelle reste floue. Par ailleurs, les études empiriques existantes, comme celles de Sarsi & Said (2022) ou d'Abdelhak (2019), bien qu'intéressantes, sont souvent restreintes à des contextes spécifiques (secteur public, collectivités locales, Algérie), ce qui compromet leur transférabilité. Cette thématique gagnerait à être renforcée par des recherches comparatives multisectorielles et transnationales, notamment pour tester l'universalité des mécanismes identifiés.

La troisième thématique, portant sur la gestion des risques, positionne clairement l'audit interne comme un acteur proactif dans l'identification, l'évaluation et la réduction des risques organisationnels. Les études récentes (Keita & Bah, 2024 ; Mahir, 2024) montrent que l'audit dépasse sa fonction traditionnelle de surveillance pour devenir un outil de pilotage stratégique. Toutefois, une fois encore, les limites résident dans le cadre méthodologique. Keita & Bah adoptent une approche qualitative fondée sur des entretiens, qui offre une richesse descriptive mais manque de généralisation. Mahir propose une analyse quantitative pertinente, mais sans

prise en compte des spécificités sectorielles. Cette hétérogénéité méthodologique révèle un manque de consensus sur la meilleure manière d’appréhender le rôle de l’audit dans la gestion des risques, ce qui appelle à une standardisation des outils de mesure et à une meilleure intégration des référentiels comme COSO.

Enfin, la dernière thématique sur l’évaluation de la maturité de l’audit interne met en évidence la nécessité de dépasser les approches traditionnelles fondées uniquement sur la taille de l’entreprise ou l’indépendance de l’auditeur. Les modèles proposés par Manita (2010), Chemangui & Manita (2010) ou encore Uttam et al. (2013) offrent des cadres d’évaluation complets, combinant indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Toutefois, leur mise en application dans des contextes concrets reste limitée. L’étude de Deeb & Iung (2006), bien qu’antérieure, pose les bases d’une intégration des normes ISO dans les pratiques d’audit, mais elle reste centrée sur le domaine industriel. Une critique majeure ici est l’absence d’une approche sectorielle différenciée permettant d’adapter les modèles de maturité aux spécificités organisationnelles. De plus, la faible prise en compte des innovations technologiques dans les outils d’évaluation témoigne d’un certain retard par rapport aux évolutions du métier d’auditeur dans un environnement de plus en plus numérisé.

En résumé, cette revue critique met en lumière une littérature riche et variée sur l’audit interne, qui a su évoluer avec les enjeux organisationnels contemporains. Cependant, elle reste marquée par un déséquilibre entre les approches théoriques et empiriques, une faible transversalité sectorielle et une intégration encore limitée des enjeux numériques et de durabilité. Pour surmonter ces limites, il est essentiel de promouvoir des recherches interdisciplinaires, empiriquement ancrées, et d’intégrer les innovations technologiques et normatives pour faire de l’audit interne un véritable levier de gouvernance moderne et efficace.

3. Synthèse comparative

La comparaison des différentes études met en évidence un consensus général sur le rôle stratégique de l’audit interne dans l’amélioration de la qualité, de la gouvernance et de la gestion des risques. Toutes les recherches soulignent l’importance de l’indépendance, de la compétence des auditeurs et de l’alignement sur des référentiels normatifs comme ISO ou COSO. Toutefois, les approches méthodologiques divergent : certaines études adoptent une démarche théorique ou conceptuelle, tandis que d’autres s’appuient sur des enquêtes empiriques ou des études de cas spécifiques. Les contextes d’analyse varient également, allant des grandes entreprises industrielles aux collectivités territoriales, ce qui limite parfois la généralisation des résultats.

De plus, certaines recherches se concentrent sur la structuration des pratiques, tandis que d'autres privilégient l'évaluation de leur impact opérationnel. Cette diversité offre une vision riche et complémentaire de l'audit interne, tout en soulignant la nécessité d'approches comparatives plus larges, intégrant différents secteurs et pays pour une compréhension plus globale et transversale des enjeux.

4. Perspectives générales de recherche et d'amélioration

1. **Renforcement de la triangulation méthodologique** : Combiner les approches qualitatives et quantitatives à plus grande échelle permettrait d'avoir des résultats plus robustes et généralisables.
2. **Contextualisation élargie et comparée** : Intégrer des études comparatives entre différents pays, secteurs et types d'organisation favoriserait une meilleure compréhension de l'efficacité de l'audit dans divers contextes.
3. **Digitalisation et innovation dans l'audit** : Intégrer les outils numériques (big data, IA, blockchain) dans les processus et l'évaluation de l'audit représente un axe de développement majeur encore peu exploré.
4. **Évaluation continue de la maturité** : L'élaboration de modèles dynamiques, évolutifs et adaptés aux réalités organisationnelles actuelles permettrait de mieux accompagner les entreprises dans leur démarche qualité.
5. **Renforcement du lien entre audit et durabilité** : Une nouvelle orientation pourrait être donnée à l'audit interne en y intégrant les dimensions RSE et ESG (environnementales, sociales et de gouvernance), conformément aux attentes actuelles.

5. Positionnement de l'étude

Cette recherche se distingue des études existantes en analysant l'application concrète de l'audit interne selon la norme ISO 19011 :2018 au sein d'un système de management de la qualité, en mobilisant les différentes dimensions de l'audit identifiées dans la littérature académique et professionnelle.

Contrairement aux travaux qui se concentrent principalement sur l'audit interne comme instrument de gouvernance ou outil de conformité (Sarsi & Radi, 2022 ; Ayache, 2022), notre approche vise à comprendre comment l'audit interne, lorsqu'il est structuré selon les lignes directrices de la norme ISO 19011 :2018, peut devenir un levier d'amélioration globale du

système qualité. Elle explore notamment les mécanismes par lesquels l'audit contribue à l'évaluation de la performance, à la maîtrise des processus, à la gestion des risques, et à l'alignement avec les exigences de la norme ISO 9001.

Les recherches actuelles présentent divers modèles d'évaluation de l'audit (Manita, 2010 ; Chemangui & Manita, 2010), mais elles ne traitent que rarement de leur mise en œuvre opérationnelle dans le cadre d'un audit qualité interne conforme à ISO 19011. En intégrant des références telles que le modèle COSO (Mahir, 2024) ou le modèle de maturité de l'audit (Uttam, Rahut & De, 2013), cette étude propose une démarche structurée, adaptée aux réalités d'une entreprise industrielle, pour évaluer la maturité et l'efficacité des audits internes réalisés.

Elle se distingue également par son ancrage empirique, en s'appuyant sur un cas réel celui de Techno Cast Automotive pour démontrer comment l'audit interne permet de révéler des non-conformités, d'identifier les écarts documentaires, et de recommander des actions correctives pertinentes. L'étude met en lumière l'effet des recommandations issues de l'audit sur les pratiques managériales, la traçabilité documentaire, et la maîtrise des processus de production.

Section 02 : Cadre Conceptuel

I. Le système de management de la qualité

1. La qualité

Selon la définition de l'Organisation Internationale de Normalisation ISO, la qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confèrent son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ». Ce libellé précise que la norme ISO a pour objectif d'améliorer constamment les processus de l'organisation en visant une approche axée sur la qualité. Cette qualité est présente lorsque le service fourni répond aux attentes du demandeur, mais comprend également les requêtes et les responsabilités de chacun (protection de l'environnement, sécurité) ainsi que du producteur en personne.

Selon AFNOR « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ». La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin. (AFNOR, 2017)

Selon ISO 9000/2015 « la qualité se définit comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». (CANARD, 2009)

2. La Certification

« La certification est l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers » (AGNES, 1996)

Selon la norme ISO 9001 / 2015 : « la certification est une assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques » (FREDERIC)

« La certification ISO 9001 est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs qui atteste de la conformité du système qualité de l'entreprise aux exigences d'une norme internationale de management de la qualité : la norme ISO9001 ». Cette définition nous permet de comprendre que la norme ISO 9001 établit des critères en matière de gestion de la qualité, et que les sociétés souhaitant d'obtenir une certification doivent produire en respectant ces normes. (KERORGUEN & BOUAYAD)

La certification « est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées » (ISO, p. 5)

3. La normalisation

Normaliser c'est : « Rationaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts ; Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur. » (AFNOR, 2017)

La normalisation est un processus d'élaboration de règles, lignes directrices ou caractéristiques sur un sujet donné, établies par consensus entre tous les acteurs concernés (entreprises, utilisateurs, laboratoires, pouvoirs publics, etc.).

Ces règles sont formalisées par des organismes de normalisation reconnus (comme l'ISO, AFNOR...) et sont en général d'application volontaire sauf lorsqu'elles sont rendues obligatoires par la réglementation. (2008)

Elle vise à :

- Structurer les marchés ;
- Faciliter les échanges commerciaux ;
- Assurer la qualité, la sécurité et l'interopérabilité des produits et services ;
- Encourager l'innovation et réduire les risques.

4. Système de management de la qualité

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : *Quality Management System*) est l'ensemble des processus, procédures et activités par lesquelles l'établissement définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie afin de satisfaire aux exigences des parties prenantes.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès un organisme. La norme iso 9000 définit un système de management de la qualité comme « *un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ».

Selon SEGOT et GASQUET « le système de management de la qualité représente la composante du management de l'entité qui se focalise sur la réalisation des résultats en se basant sur les objectifs qualité, afin de répondre aux besoins, attentes ou exigences des parties prenantes concernées » (Khalaf, 2008)

SMQ « supervise les processus interactifs, les sous-systèmes et les procédures essentiels pour apporter de la valeur à toutes les parties prenantes concernées, ainsi que pour atteindre les produits, les réalisations ou les résultats de l'ensemble des organismes. Prévoir l'incidence des réalisations revêt une importance cruciale dans la gestion des performances ». (REILHAC, BAZINET, & NISSAN, 2015)

Selon (DORBES, s.d.) le système de management de la qualité est défini comme étant « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité ».

D'après les définitions précédentes, on peut définir le système de management de la qualité comme « un regroupement d'activités et de procédures visant à optimiser la performance et la qualité des opérations au sein de l'organisation tout en garantissant la livraison d'un produit ou service respectant les standards requis pour satisfaire le client et convenir à l'entreprise ».

5. Objectifs

Selon la norme ISO 9001 :2015, un Système de Management de la Qualité vise principalement deux objectifs fondamentaux (ISO, 2015, p. article 1) :

- Démontrer l'aptitude de l'organisation à fournir de manière constante des produits et services conformes aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, y compris les processus d'amélioration continue.

Au-delà de ces finalités techniques, le SMQ constitue un levier stratégique permettant à l'organisation de garantir à l'ensemble de ses parties prenantes : clients, fournisseurs, collaborateurs et autorités de régulation, que ses produits, ses services et ses processus internes répondent à des exigences de qualité élevées (AFNOR, 2016, p. article 4.2)

Dans cette optique, la mise en œuvre d'un projet qualité conforme à la norme ISO 9001 s'inscrit dans une logique d'enjeux multiples (DE GUELDERE, 2015) :

- **Enjeux économiques** : fidélisation des clients, gain de parts de marché, réduction des coûts liés à la non-qualité, capitalisation du savoir-faire interne, amélioration de l'intégration des nouveaux employés ;
- **Enjeux commerciaux** : différenciation par rapport à la concurrence, accès à de nouveaux marchés, consolidation de la réputation de l'entreprise ;
- **Enjeux humains et organisationnels** : montée en compétence des équipes, structuration des processus, développement d'une culture de la qualité, stimulation de la motivation interne.

Ainsi, le SMQ ne se limite pas à une simple conformité réglementaire, mais constitue un outil stratégique de pilotage, de performance et de pérennité organisationnelle.

6. Principes du SMQ

Pour guider l'entreprise vers de meilleures performances, les experts internationaux qui rédigent les textes normatifs ont établi une liste de sept principes essentiels, qui sont : (CLAUDE)

6.1. Orientation client

Conformément à la norme ISO 9001, l'objectif principal du management de la qualité est de répondre aux exigences des clients et de chercher à anticiper leurs attentes.

Les entités doivent s'appuyer sur leurs clients, il est donc essentiel qu'elles saisissent les besoins actuels et futurs de ces derniers, qu'elles répondent à leurs attentes et qu'elles travaillent activement à anticiper leurs désirs.

Chercher à satisfaire le client, c'est œuvrer pour la pérennité de l'entreprise. Pour réussir, il faudra : (CLAUDE, p. 23)

- Développer une compréhension globale du client ;
- Inclure tous les éléments de la chaîne de valeur ;
- Ne pas se restreindre au client principal ;
- Rassembler toutes les données pertinentes ;
- Tirer parti des informations recueillies ;
- Déterminer des mesures d'amélioration ;
- Examiner les anomalies et leur fréquence ;
- Évaluer l'effet sur le client.

6.2. Leadership

Les responsables définissent le but et les orientations de l'organisation. Il est essentiel qu'ils instaurent et conservent un climat interne où les individus peuvent s'engager pleinement dans l'atteinte des buts de l'entité.

Le leadership de la direction va permettre de renforcer son rôle en s'appuyant sur le système de management de la qualité, à savoir :

- Définir la politique et les objectifs en matière de qualité ;
- Favoriser cette politique et ces buts en matière de qualité ;
- Contrôler la considération des besoins des clients ;
- Garantir que les processus sont adéquats ;
- Mettre à disposition les ressources requises ;
- Réaliser l'évaluation du système en fonctionnement ;
- Déterminer les mesures d'amélioration.

6.3. Implication du personnel

Les individus à tous les échelons sont le cœur même d'une entité et un engagement total de leur part permet d'exploiter leurs compétences au bénéfice de cette dernière.

6.4. Approche processus

L'obtention d'un résultat souhaité est réalisée de manière plus efficace lorsque les ressources et les activités connexes sont administrées en tant que processus.

L'approche processus constitue une autre perspective pour examiner l'entreprise et ses activités.

Elle tire de l'approche systémique des pratiques et des outils qui vont Permet de :

- Raisonner de manière croisée ;
- Mettre l'accent sur les résultats ;
- Ajouter de la valeur ;
- Adapter ses procédures à ses besoins spécifiques ;
- Répondre plus rapidement aux exigences du marché et des clients.

6.5.Amélioration

Il est primordial que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme constitue un but constant pour celui-ci.

La réussite d'une entité dépend d'une volonté constante d'amélioration.

6.6.Prise de décision fondée sur des preuves

Des décisions judicieuses reposent sur l'examen de données et d'informations.

Les décisions basées sur l'analyse et l'évaluation des données et informations ont plus de chances d'aboutir aux résultats désirés. Le processus de décision peut être compliqué et il comporte toujours une part d'incertitude. Elle comprend fréquemment Plusieurs types et provenances de données d'entrée sont utilisés, dont l'interprétation peut être sujette à subjectivité. Comprendre les relations de causalité et les conséquences inattendues potentielles est crucial. L'examen des éléments, des preuves et des informations favorise une objectivité accrue et renforce la confiance dans le processus décisionnel.

6.7.Management des relations avec les parties intéressées

Identifier, saisir et administrer des mécanismes interconnectés en tant que système favorise l'efficience et la performance de l'entité à réaliser ses buts.(ISO 9000 V 2015 FR- Vocabulaire qualité, s. d., p. V-VI)

Figure 1: Les sept principes de système de management de la qualité



Source : www.manager-go.com/management-de-la-qualite/

7. La mise en place d'un système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité favorisera durablement l'amélioration des performances de l'entreprise, tout en satisfaisant les exigences des parties prenantes (clients, employés, actionnaires, fournisseurs, partenaires, etc.). En vérité, il n'existe pas de solution universelle pour la mise en place d'un SMQ, tout est conditionné par les particularités propres à chaque entité : son passé, sa culture d'entreprise, son envergure, ses moyens financiers et humains, ses objectifs, et ainsi de suite.

La norme ISO 9001 indique que l'élaboration et l'application d'un système de management de la qualité sont influencées par les objectifs spécifiques, les produits délivrés, les procédures mises en place, ainsi que la dimension et l'organisation de l'entité (ISO_9001_2015(F) (1), s. d.) , le développement d'une démarche qualité commence toujours par : (DAHLAB, 2018-2019)

7.1.L'engagement de la Direction

Selon la norme ISO 9001/2015, l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme.

7.2.La réalisation d'un audit-diagnostic qualité

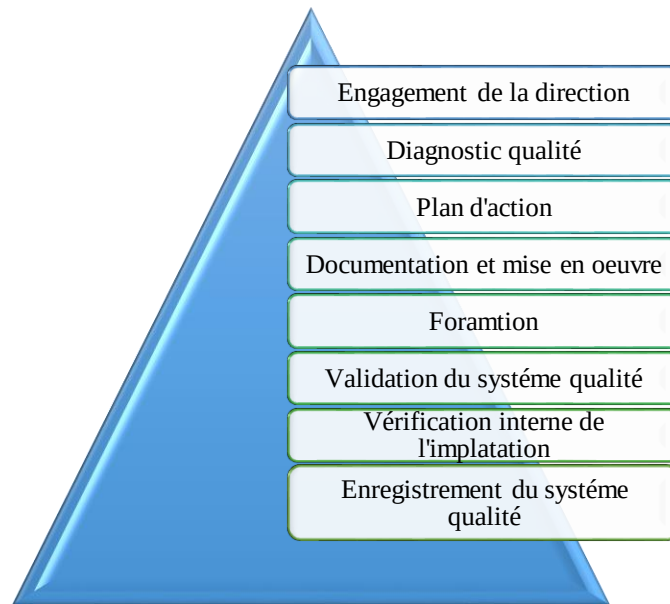
L'évaluation de la situation actuelle de l'entreprise peut être effectuée par un consultant extérieur ou un cabinet d'audit qualité (audit externe) ou même par l'entreprise en question (audit interne). Cette étape vise à repérer les atouts de la structure existante ainsi que ses points faibles, autrement dit, les domaines nécessitant une amélioration. Il s'agit également de suggérer un plan pour instaurer une Démarche Qualité dont le but ultime est d'obtenir la certification des services proposés par l'entreprise.

7.3.La mise en œuvre de la démarche qualité

L'objectif d'une démarche qualité est d'atteindre des performances durables en adoptant une approche axée sur la qualité. Le management de la qualité se réfère à la démarche et à l'organisation fonctionnelle mises en œuvre pour réaliser les objectifs définis en adéquation avec la politique qualité. Par conséquent, le SMQ devrait fournir des performances plus attrayantes (par exemple, une réduction des coûts liés à la non-qualité) que celles proposées par le système d'origine. Ainsi, une démarche qualité facilite la transition de l'entreprise d'un système de base vers un système efficace.

La mise en œuvre d'une démarche qualité se fait essentiellement à travers les phases suivantes :

Figure 2: Etapes d'implémentation d'une démarche qualité



Source : (DAHLAB, 2018-2019)

Une fois que le SMQ conçu et adopté, l'organisme doit, documenter, mettre en œuvre et entretenir son SMQ, et en améliorer en permanence l'efficacité, conformément aux exigences de la norme ISO. L'amélioration continue au sens de la norme, est inclus parmi les sept principes de management de la qualité. L'entreprise ne se contentant plus de la conformité, elle doit plutôt s'engager dans une démarche d'amélioration des performances ; En d'autres termes, elle doit adopter un processus continu qui exploite les échecs pour orienter l'entreprise vers une amélioration continue.

Cette initiative est rigoureuse et nécessite l'appui de la Direction, ainsi qu'une préparation minutieuse, car elle remet constamment en question les pratiques et traditions de la société. Toutefois, elle reste essentielle pour nos entreprises en raison des nombreux bénéfices qu'elle offre :

- Avantage compétitif obtenu grâce à l'amélioration des capacités organisationnelles ;
- Synchronisation des actions d'amélioration à tous les échelons en fonction des buts stratégiques de l'entité ;
- Flexibilité et réactivité rapide aux opportunités...

7.4.L'amélioration continue

L'amélioration continue à comme objectif « d'améliorer en permanence le fonctionnement et l'efficacité d'un système de management de la qualité, ainsi d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées ». (VILLALONGA, 2010)

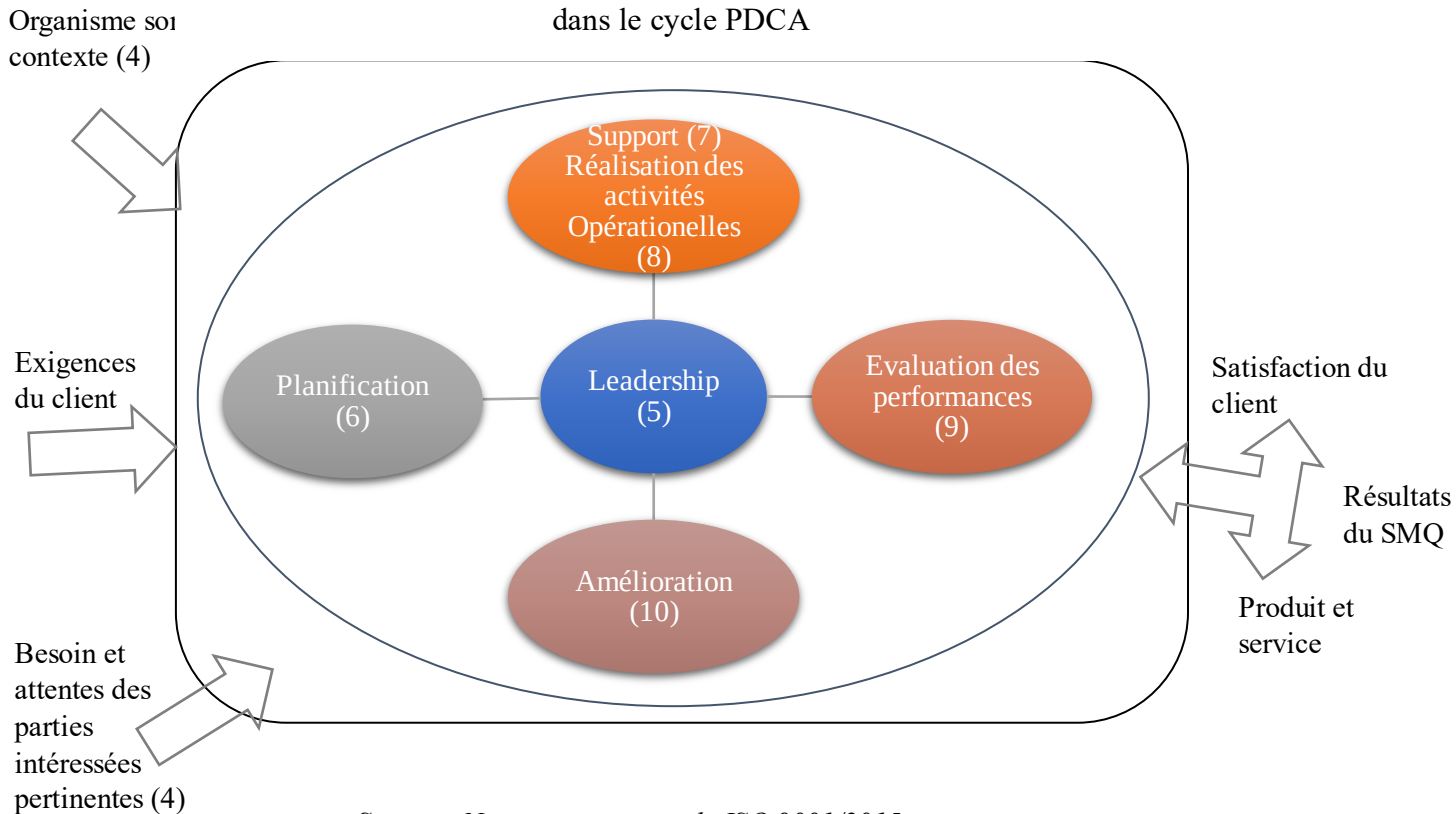
L'amélioration continue concerne les améliorations des performances, notamment : l'efficacité du système de management, qui est liée à la satisfaction des clients (ce qui est conforme aux exigences des normes ISO 9001). Et l'efficience de son système de management, qui englobe la satisfaction non seulement des clients, mais aussi d'autres parties prenantes.

Favoriser l'amélioration continue plutôt que des changements brusques et par étapes permet un pilotage plus fluide et maîtrisé de l'entreprise.

Il s'agit d'une méthode de gestion hautement exigeante. Le « cycle de Deming » ou « PDCA » représente parfaitement l'amélioration continue et constante de la qualité. C'est grâce à ce cycle vertueux de qualité que notre système nous offre la possibilité d'améliorer constamment nos performances, dans le but d'atteindre l'excellence.

Le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre (*ISO_9001_2015(F) (1)*, s. d., p. V) .

Figure 3: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



Source : Norme internationale ISO 9001/2015

Les étapes de la roue de Deming sont les suivantes : (Canard, 2009, p. 186)

- **Plan (« planifier »)** : ce que l'on va faire : Cette phase implique de déterminer le véritable enjeu, de repérer les causes et de sélectionner les meilleures solutions avant d'élaborer le plan d'action. Par exemple, en ce qui concerne le délai, le budget ou les ressources disponibles ;
- **Do (« Faire »)** : ce que l'on réalise : Elle est définie par la mise en application de nos plans, impliquant la conception et l'exécution des actions prévues ;
- **Check (« vérifier »)** : ce que l'on mesure, vérifie : Consiste à contrôler que le travail (DO) correspond bien à ce qui était prévu (Plan) ;
- **Act (« agir »)** : ce que l'on décide d'améliorer, de corriger : Il s'agit de rectifier la différence entre ce qui était prévu lors de l'étape Plan et ce qui a réellement été mis en Pratique lors de l'étape DO

Ce stade entraînera un nouveau projet à mener, donc une nouvelle planification à On représente donc ce cycle à travers une roue, illustrant ainsi son établissement.

II. L’audit du Système de Management de La Qualité

Pour assurer le bon fonctionnement d'un système de management performant, il est essentiel de le maintenir à travers des audits internes qualité. L'auditeur se réfère à la norme internationale ISO 19011, qui fournit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité, l'audit qualité consiste à vérifier si les pratiques d'une organisation sont conformes aux exigences de la norme ISO 9001.

Cela dit, la présente section sera consacrée à l’audit SMQ. Pour ce faire, nous avons subdivisé cette section en quatre parties.

Dans la première partie, nous allons définir l’audit qualité interne et aborder ses objectifs.

La deuxième partie portera sur les principes de l’audit (Déontologie, Restitution impartiale, Conscience professionnelle, Confidentialité, Indépendance, Approche fondée sur la preuve, Approche par les risques).

La troisième partie est consacrée aux quatre phases de l’audit : programmation, préparation, réalisation et conclusion.

1. Définitions et Objectifs

Nous consacrerons cette partie à la définition de l’audit qualité interne et à ses objectifs.

1.1.Définitions

À l'origine le terme « audit », mot anglais d'origine latine, s'appliquait exclusivement aux finances et à la comptabilité et les dictionnaires anglais le définissent ainsi, il est donc important de noter qu'il peut être l'abréviation de « audit financier » ou de « audit assurance qualité ». (vade-mecum assurance qualité, 1999)

D'après la norme ISO 9000 « l'audit est défini comme un processus méthodique, indépendant et documenté visant à recueillir des preuves et à les évaluer de manière objective afin de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont respectés ». (LAMPRECHET, 2001)

La norme ISO 8402 affirme que « l’audit qualité interne correspond à une évaluation systématique et indépendante visant à vérifier si les activités liées à la qualité, ainsi que leurs résultats, sont conformes aux dispositions établies, sont effectivement mises en œuvre et permettent d’atteindre les objectifs fixés. ».

D'après l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), l'audit interne constitue une activité indépendante et objective qui vise à fournir une assurance quant au niveau de maîtrise des opérations d'une organisation, tout en lui apportant des conseils pour les améliorer. En s'appuyant sur une démarche méthodique et structurée, cette fonction contribue à la création de valeur ajoutée en évaluant les dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance, et en formulant des recommandations visant à renforcer leur efficacité et à faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels (RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, 2010)

Ainsi, au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'audit qualité interne est l'outil permettant de mesurer l'efficacité de l'organisation et d'assurer la conformité du système de management de la qualité aux exigences légales et réglementaires. L'audit qualité interne est réalisé par des auditeurs qualifiés et indépendants, appartenant à l'entreprise

1.2.Objectifs

D'après la norme ISO 19011, les objectifs d'audit définissent les attentes spécifiques de chaque audit et peuvent inclure les éléments suivants :

- La vérification de la conformité du système de management aux critères d'audit ;
- L'évaluation de la capacité du système à satisfaire aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- L'analyse de l'efficacité du système de management à atteindre les résultats escomptés ;
- L'identification des opportunités d'amélioration du système de management ;
- L'évaluation de la pertinence du système au regard du contexte de l'organisme et de ses orientations stratégiques ;
- L'appréciation de la capacité du système de management à définir et atteindre des objectifs, ainsi qu'à gérer efficacement les risques et opportunités.

2. Principes d'audit

L'audit repose sur le respect de plusieurs principes fondamentaux, garantissant son efficacité et sa fiabilité ces principes permettent à la direction de s'appuyer sur l'audit pour piloter ses politiques et ses contrôles, en fournissant des informations exploitables pour améliorer la performance de l'organisme. Leur respect est essentiel afin d'assurer la pertinence et la validité des conclusions d'audit, tout en favorisant une cohérence des résultats entre différents auditeurs opérant dans des conditions similaires.

La conduite des audits est fondée sur les sept principes suivants : (BERNATETS, 2018).

2.1.Déontologie

Les auditeurs doivent réaliser leurs tâches avec honnêteté, c'est-à-dire qu'ils restent justes et sans parti pris dans leurs actions.

2.2.Restitution impartiale

L'obligation de rendre compte de manière honnête et précise Les constatations, conclusions et rapports d'audit reflètent de manière honnête et précise les activités d'audit. La communication doit être honnête, précise, objective, opportune, claire et complète.

2.3.Conscience professionnelle

L'attitude attentive et avisée au cours de l'audit Les auditeurs sont capables de prendre des décisions avisées dans toutes les situations d'audit.

2.4.Confidentialité

Sûreté des informations : Les auditeurs sont tenus de manipuler avec rigueur et discrétion les informations recueillies au cours de leurs missions, en veillant strictement au respect des principes de confidentialité et de protection des données.

2.5.Indépendance

Le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions : L'indépendance et l'objectivité constituent des principes essentiels du processus d'audit. Les auditeurs doivent rester indépendants de l'activité auditée et éviter tout parti pris ou conflit d'intérêts, dans la mesure du possible. Ils sont également tenus de faire preuve d'un esprit critique tout au long de leur mission, afin de garantir que leurs constatations et conclusions reposent exclusivement sur des preuves d'audit fiables et vérifiables.

2.6.Approche fondée sur la preuve

La méthode rationnelle pour garantir la fiabilité des conclusions d'audit : Dans le cadre d'un processus d'audit systématique, les conclusions doivent être fondées sur une démarche rationnelle reposant sur des preuves d'audit fiables et reproductibles. Ces preuves, qui doivent être vérifiables, s'appuient généralement sur des informations accessibles, pertinentes et suffisamment objectives pour étayer les constats formulés par les auditeurs.

2.7.Approche par les risques

Il convient que l'approche par les risques ait une influence substantielle sur la planification, la réalisation et le compte rendu des audits.

3. Les étapes d'audit

3.1.Phase de programmation

3.1.1. Définition des objectifs du champ et des critères d'audit

Chaque audit doit reposer, dans le cadre des objectifs globaux du programme d'audit sur des objectifs, un champ d'application et des critères :

Les objectifs de l'audit précisent ce qui est attendu de celui-ci. Ils sont présentés dans la première partie du présent chapitre.

Le champ d'audit fixe l'étendue et les limites de l'audit telles que : les lieux, les unités organisationnelles, les activités et les processus à auditer, ainsi que le temps nécessaire à l'audit. *(ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1), s. d.)*

Les critères d'audit constituent les références utilisées pour évaluer la conformité d'un système ou d'un processus. Ils peuvent englober un large éventail d'éléments tels que les politiques internes, les objectifs fixés, les procédures en vigueur, les normes applicables, les exigences légales et réglementaires, les obligations contractuelles, les référentiels du système de management, ainsi que les codes de déontologie propres au secteur ou toute autre disposition préalablement définie. *(ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1), s. d.)*

Toute modification des objectifs, du champ ou des critères de l'audit doit, si nécessaire, entraîner une mise à jour du programme d'audit et être communiquée aux parties concernées. Lors d'audits couvrant plusieurs domaines, ces éléments doivent rester cohérents avec les programmes d'audit spécifiques. Le champ peut porter sur l'ensemble de l'organisme ou sur une de ses parties.

3.1.2. Les méthodes d'audit

La personne responsable de la gestion du programme d'audit sélectionne les méthodes d'audit en fonction des objectifs, du champ et des critères de l'audit, ainsi que de la durée et du lieu (site).

Figure 4: Les différentes méthodes

Mesure de l'implication entre l'auditeur et l'audité	Lieu de présence de l'auditeur	
	Sur site	À distance
Interaction humaine	Conduite des entretiens Renseignement des listes types et des questionnaires avec la participation de l'audité Revue des documents avec la participation de l'audité Échantillonnage	Au moyen de circuits de communication interactifs: — conduite des entretiens; — observation de tâches réalisées avec un guide à distance; — renseignement des listes types et des questionnaires; — revue des documents avec la participation de l'audité.
Pas d'interaction humaine	Revue des documents (par exemple enregistrements, analyse des données) Observation des tâches réalisées Visite du site Renseignement des listes types Échantillonnage (par exemple produits)	Revue des documents (par exemple enregistrements, analyse des données) Observation des tâches réalisées par des moyens de contrôle, tenant compte des exigences d'ordre social, légal et réglementaire. Analyse des données
Les activités d'audit sur site sont réalisées sur le lieu de présence de l'audité. Les activités d'audit à distance sont réalisées en tout lieu autre que le lieu de présence de l'audité, quelle que soit la distance. Les activités d'audit interactives impliquent l'interaction entre le personnel de l'audité et l'équipe d'audit. Les activités d'audit non interactives n'impliquent aucune interaction humaine avec les personnes qui représentent l'audité, mais impliquent cependant l'interaction avec les équipements, les installations et la documentation.		

Source : Norme ISO 19011 :2018, P38.

3.1.3. Choix des membres de l'équipe d'audit

La personne en charge de la gestion du programme d'audit désigne les membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable d'équipe ainsi que les experts techniques nécessaires à l'audit concerné. Les membres de l'équipe sont sélectionnés en fonction de leurs compétences à mener à bien la mission et à atteindre les objectifs de l'audit.

Lorsqu'un audit est réalisé par un seul auditeur, celui-ci doit assumer l'ensemble des fonctions dévolues au responsable d'équipe d'audit. (ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1), s. d.)

3.1.4. Désignation du chef d'équipe d'audit

Le responsable du programme d'audit désigne le responsable de l'équipe d'audit, qui doit être nommé suffisamment à l'avance par rapport à la date prévue de l'audit. Une fois désigné, le responsable de l'équipe d'audit assume la responsabilité de la préparation et de la conduite de l'ensemble des activités liées à l'audit jusqu'à son achèvement. (ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1), s. d.)

3.1.5. Établissement du premier contact avec l'audité

Le premier contact avec l'audité, qu'il soit formel ou informel, permet au responsable d'équipe d'audit de valider les circuits de communication, de présenter les objectifs, le champ et les modalités de l'audit, de recueillir les informations utiles à la planification, et de clarifier les aspects logistiques, réglementaires et de confidentialité en lien avec l'audit. (*ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1)*, s. d.)

3.1.6. Détermination de la faisabilité de l'audit

Après le premier contact avec l'audité, le responsable de l'équipe d'audit est en mesure d'évaluer la faisabilité de l'audit. Pour cela, il se base sur l'existence des éléments suivants

- La disponibilité d'informations pertinentes et suffisantes pour permettre une planification efficace et une exécution rigoureuse de l'audit ;
- Une collaboration active et adéquate de la part de l'audité tout au long du processus ;
- L'allocation des ressources nécessaires, notamment en termes de temps, de personnel et de moyens, pour assurer la bonne conduite de l'audit. (*ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1)*, s. d.)

3.2.Phase de préparation

3.2.1. Réalisation d'une revue des informations documentées

Dès le début de l'audit, il est essentiel d'examiner la documentation du système de management pertinent de l'auditer afin de :

- Recueillir les informations essentielles à la compréhension des activités de l'audité, en vue de préparer efficacement les actions d'audit et les documents de travail associés (par exemple, les données relatives aux processus et aux fonctions concernées) ;
- Obtenir une vue d'ensemble des informations documentées afin d'évaluer leur conformité potentielle aux critères d'audit, et d'identifier d'éventuels points sensibles, tels que des lacunes, des omissions ou des contradictions. (*ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1)*, s. d.)

3.2.2. Préparation du plan d'audit

Le plan d'audit constitue un document de référence qui organise de manière détaillée les informations du programme d'audit pour un audit spécifique, il sert de base d'accord entre le client de l'audit, l'équipe d'audit et l'audité. Ce plan est adapté à la taille et à la complexité de l'audit afin de faciliter sa planification et sa coordination.

- Le plan d'audit doit pouvoir se documenter en 1 à 4 pages maximum selon la complexité. Il contient cinq rubriques de question : quand, quel thème de référence, quoi, par qui et qui auditer ;
- Quand : les dates et horaires des différentes activités d'audit ;
- Quel thème du référentiel : les chapitres et paragraphes pertinents du référentiel applicable ;
- Quoi : les processus, sites ou activités à auditer ;
- Par qui : les membres de l'équipe d'audit ;
- Qui auditer : les fonctions et interlocuteurs clés de l'audité. (*ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1)*, s. d.)

3.2.3. Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit

Une fois le plan d'audit est achevé, il convient que le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit, attribue le rôle et la responsabilité de chaque auditeur au sein de l'équipe d'audit. Cette répartition doit tenir compte de l'indépendance et de la compétence des auditeurs, de l'utilisation efficace des ressources ainsi que des divers rôles.

3.2.4. Préparation des documents de travail

L'équipe d'audit doit, si nécessaire, préparer des documents permettant à la fois de servir de support de référence et d'enregistrement des preuves recueillies au cours de l'audit. Ces documents facilitent la conduite des activités d'audit et assurent la traçabilité des informations collectées. À titre d'exemples, on peut citer :

- Le référentiel du système de management de la qualité (ex norme ISO 9001) ;
- Le plan d'audit ;
- Des check-lists ou des questionnaires de contrôle interne ;
- Des formulaires d'enregistrement des informations recueillies (observations, constatations, non-conformités) ;
- Des listes de présence ou de documents examinés ;
- Des plans d'échantillonnage adaptés à l'audit.

3.3.Phase de réalisation

3.3.1. Conduite la réunion d'ouverture (ISO)

Etape formelle et symbolique à l'issue de laquelle les auditeurs seront sur le terrain, la réunion d'ouverture est la rencontre entre les auditeurs et les audités. Cette réunion est le coup d'envoi effectif de la mission.

Ainsi, l'ordre du jour doit comporter au moins les points suivants à savoir : la présentation de l'équipe d'audit, c'est-à-dire la présentation des compétences spécifiques de chaque auditeur et ses relations hiérarchiques dans la mission, les points de contrôles, les auditeurs font savoir les différents points de contrôle qu'ils souhaitent examiner

Cette réunion permet aux différents protagonistes (auditeurs et audités) de se mettre d'accord sur l'organisation et cette réunion est présidée par le responsable d'audit pour évoquer les points ci-après :

- Présentation des participants ;
- Rappeler les objectifs et le champ d'application de l'audit les procédures d'audit ;
- Présentation du plan d'audit et clarifier tous les points ;
- Confirmation de la disponibilité des moyens humains et matériels.

3.3.2. Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit

La revue des documents réalisée pendant l'audit se distingue de celle effectuée en phase de préparation. Elle est plus approfondie, dans la mesure où l'auditeur a désormais accès à l'ensemble des documents et enregistrements qu'il juge pertinents pour accomplir sa mission. Cette revue a pour objectifs :

- D'évaluer la conformité du système de management aux critères d'audit, sur la base des informations documentées disponibles ;
- De collecter les éléments nécessaires pour soutenir les activités d'audit en cours.

Les revues documentaires ne portent pas préjudice à l'efficacité de l'audit, elle est combinée aux autres activités d'audit et se poursuit tout au long de l'audit.

3.3.3. La Communication pendant l'audit

Lorsque l'audit est réalisé par une équipe composée de plusieurs auditeurs, il est essentiel de maintenir une communication régulière entre les membres. Ces échanges permettent de suivre l'état d'avancement de l'audit, de partager les informations recueillies, et d'ajuster si nécessaire

la répartition des tâches au sein de l'équipe afin d'assurer une couverture optimale du champ de l'audit. (BERNATETS, 2018)

3.3.4. Attribution des rôles et responsabilités des guides et des observateurs

Des guides ou des observateurs peuvent accompagner l'équipe d'audit, sous réserve de l'approbation du responsable de l'équipe d'audit, du client et/ou de l'audité. Il est impératif qu'ils n'exercent aucune influence sur la manière dont l'audit est mené. En cas de risque d'interférence, la présence des observateurs peut être restreinte

Les guides, désignés par l'audité, assistent l'équipe d'audit à la demande du responsable ou de l'auditeur concerné. Leurs responsabilités incluent notamment :

- Assister les auditeurs dans l'identification des personnes clés à rencontrer lors des entretiens, ainsi que dans la planification des dates et des lieux correspondants ;
- Organiser les visites sur des sites ou emplacements spécifiques relevant de l'auditer ;
- Assurer la connaissance et le respect des règles et procédures de sécurité par les membres de l'équipe d'audit ;
- Être témoin de l'audit pour le compte de l'audité, le cas échéant ;
- Fournir des clarifications ou aider à recueillir des informations. (ISO, 2018)

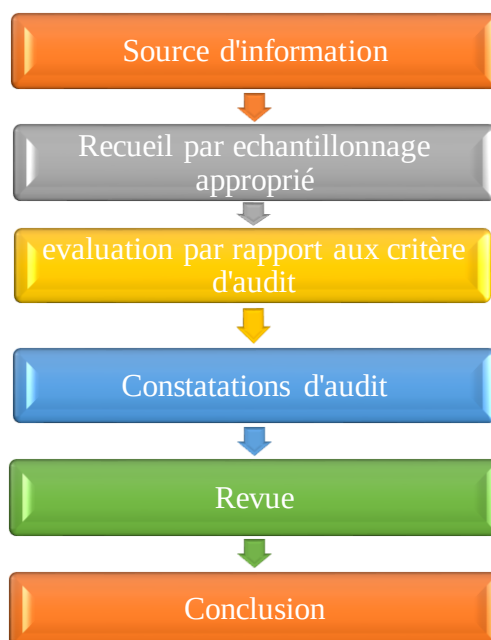
3.3.5. Recueil et vérification des informations

Cette étape correspond à la mise en œuvre du plan d'audit préalablement établi. L'auditeur doit élaborer un questionnaire de contrôle interne qui découpe les activités en tâches élémentaires. Chaque mission d'audit donne lieu à un QCI spécifique. Ce document constitue un outil de référence pour guider l'auditeur dans l'exécution de son programme de travail et garantir une observation complète des activités.

Par ailleurs, l'auditeur doit également observer l'environnement de travail, analyser les indicateurs disponibles, collecter et vérifier les informations, afin de constituer des preuves d'audit fiables et objectives.

La Figure ci-après fournit une présentation générale du processus depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit.

Figure 5: Présentation générale d'un processus type depuis le recueil d'informations jusqu'aux conclusions d'audit



Source : Norme ISO 19011 : 2018, p27

3.3.6. Production des constatations d'audit

Les preuves d'audit doivent être évaluées au regard des critères d'audit afin d'élaborer les constatations d'audit. Ces constatations peuvent révéler soit une conformité, soit une non-conformité par rapport aux critères établis.

Les non- conformités peuvent être classées soit majeures telles qu'une absence de procédures écrites, défauts de mise en œuvre...etc. ou soit mineures telle qu'une omission temporaire corrective Just à temps.

3.3.7. Préparation des conclusions d'audit

Avant la réunion de clôture, il convient que l'équipe d'audit se concerte pour :

- Réexaminer les constatations d'audit et l'ensemble des informations pertinentes recueillies au cours de la mission, à la lumière des objectifs définis ;
- S'accorder sur les conclusions d'audit, tout en prenant en compte le degré d'incertitude inhérent à tout processus d'évaluation ;
- Élaborer des recommandations, lorsque cela est prévu dans le plan d'audit ;
- Définir, le cas échéant, les modalités de suivi à mettre en œuvre après l'audit. (ISO 19011 V 2018 FR- Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (1), s. d.)

3.3.8. Conduite de la réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, les quels après s'être entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire, vont s'entendre commenter ce qu'ils ont fait. Autour de l'équipe d'audit, on va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs, sa hiérarchie (éventuellement). (RENARD, 2016)

3.4.Phase de conclusion

3.4.1. Préparation du rapport d'audit

Le responsable de l'équipe d'audit présente les conclusions d'audit dans un rapport conformément au programme d'audit associé.

Il convient que le rapport d'audit fournisse un enregistrement complet, précis, concis et clair de l'audit.

3.4.2. Diffusion du rapport d'audit

Le rapport d'audit doit être précis, complet, daté et approuvé par l'équipe d'audit. Il rappelle les objectifs et le champ de l'audit, le nom des auditeurs et la liste des personnes rencontrées, les constatations et preuves associées puis les conclusions d'audit. (BERNATETS, 2018, p. 50)

3.4.3. Clôture de l'audit

L'audit prend fin une fois que toutes les activités prévues dans le plan d'audit ont été exécutées ou convenues avec le client, et que le rapport d'audit approuvé a été diffusé.

3.4.4. Réalisation du suivi d'audit

Les conclusions de l'audit peuvent mentionner, selon les objectifs d'audit, la nécessité de corrections ou d'actions correctes, ou des opportunités d'amélioration. Ces actions sont généralement décidées et réalisées par l'audité dans des délais convenus. Le cas échéant, il convient que l'audité informe la personne responsable du management du programme d'audit et/ou l'équipe d'audit de l'état d'avancement de ces actions.

4. Les missions de l'audit interne

4.1.Missions d'assurance

L'auditeur interne réalise une évaluation objective et indépendante dans le but de formuler une opinion ou des conclusions sur une entité, une activité, une fonction, un processus, un système ou tout autre domaine spécifique.

Il définit la nature et la portée des missions d'assurance, qui impliquent généralement trois parties :

- Le responsable direct de l'entité, de l'activité, de la fonction, du processus, du système ou du sujet évalué (appelé aussi le propriétaire du processus) ;
- L'auditeur interne, chargé de mener l'évaluation ;
- L'utilisateur des résultats de l'évaluation, c'est-à-dire la personne ou le groupe qui exploitera les conclusions formulées.

4.2.Missions de conseil

Les missions de conseil sont généralement réalisées à la demande d'un bénéficiaire, avec lequel sont définis la nature et le périmètre de l'intervention. Elles impliquent en général deux parties :

- L'auditeur interne, qui dispense les conseils ;
- Le bénéficiaire, c'est-à-dire la personne ou le groupe destinataire des conseils.

En conclusion, l'étude théorique menée dans ce premier chapitre met en lumière l'importance fondamentale d'un système de management de la qualité structuré et conforme aux normes internationales, notamment l'ISO 9001 :2015, pour renforcer la performance organisationnelle et assurer l'amélioration continue. En analysant les contributions scientifiques autour de l'audit interne, cette revue a permis de cerner les enjeux, les pratiques actuelles, ainsi que les limites rencontrées dans les organisations.

En intégrant ces connaissances dans un cadre conceptuel cohérent, nous avons posé les bases nécessaires à une compréhension approfondie des interactions entre le SMQ et l'audit interne, tel que défini par la norme ISO 19011 :2018. Ainsi, ce chapitre fournit les repères indispensables pour aborder la partie pratique de notre recherche, qui visera à évaluer concrètement l'efficacité de l'audit interne dans le contexte du groupe Techno Cast, et à proposer des recommandations d'amélioration adaptées.

**CHAPITRE 02 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
PRÉSENTATION DE L'ORGANISME
D'ACUUEIL**

Dans ce chapitre, nous présenterons en détail la méthodologie adoptée pour mener notre étude. Il se compose de deux parties principales, qui apportent chacune un éclairage essentiel sur notre démarche. La première partie est consacrée à l'exposition de la méthode de recherche choisie, ainsi qu'aux outils mobilisés pour recueillir les données nécessaires à la réponse à nos questions de recherche. La seconde partie, quant à elle, s'attache à décrire le terrain d'étude, en mettant en contexte l'environnement dans lequel l'enquête a été réalisée.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Cette section vise à exposer en détail la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude. Elle précise les outils et techniques utilisés pour la collecte des données.

La méthode de recherche choisie a été sélectionnée avec soin pour garantir la réussite des objectifs de l'étude.

1. Posture épistémologique

Le terme « épistémologie » est apparu au début du XX^e siècle pour désigner une branche de la philosophie dédiée à l'étude des fondements et des théories de la connaissance. Selon (SAVALL & ZARDET, 1996) L'épistémologie est « une réflexion critique constructive qui porte sur la production des connaissances scientifiques, leur conduite et leurs limites » c'est également « l'étude de la constitution des connaissances valables »

Un paradigme épistémologique représente une conception de la connaissance commune à une communauté scientifique donnée, selon (GUBA & LINCOLN, 1994) « Un paradigme est un ensemble de croyances de base qui guide l'action, aussi bien dans les choix méthodologiques que dans la conception même de la réalité ». Il constitue un cadre théorique de référence structurant et guidant la manière dont une réalité est comprise par les membres d'une même communauté scientifique.

L'épistémologie s'appuie sur plusieurs paradigmes, chacun offrant une lecture spécifique de la réalité. Selon la définition de (KUHN, 1970), un paradigme constitue une constellation de croyances, de valeurs partagées et de techniques adoptées par une communauté scientifique. Divers auteurs ont proposé des classifications de ces paradigmes selon des logiques et points de vue variés. En sciences de gestion, on distingue généralement trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, qui cherche à expliquer la réalité de manière objective ; le paradigme constructiviste, qui vise à construire cette réalité à travers l'expérience

sociale ; et le paradigme interprétativiste, qui s'attache à comprendre les phénomènes à travers les significations que leur attribuent les individus.

Dans le cadre de notre étude, nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste, qui privilégie la compréhension des significations que les individus attribuent à leur réalité. Cette approche considère que la réalité n'est ni unique ni objective, mais qu'elle est multiple, construite socialement et dépendante du contexte (HUDSON & OZANNE, 1988). Contrairement à l'approche positiviste, l'interprétativiste rejette les modèles rigides au profit de structures plus flexibles et personnalisées de recherche (CARSON, GILMORE , & PERRY, 2001)

Appliquée à notre mission d'audit au sein de Techno Cast, cette approche permet de mieux saisir la richesse des interactions humaines et organisationnelles propres à l'entreprise. En effet, bien que l'audit interne soit une fonction normalisée, sa mise en œuvre reste fortement influencée par les dynamiques internes, les perceptions des parties prenantes et la culture de l'entreprise. L'interprétativiste permet ainsi de comprendre en profondeur les comportements, les perceptions du risque, ainsi que l'impact des recommandations d'audit sur la structure et la culture organisationnelle. Grâce à cette posture, nous avons privilégié une méthode qualitative nous permettant d'explorer ces dimensions de manière approfondie, en nous appuyant notamment sur les expériences concrètes des acteurs de terrain. L'analyse qualitative des données issues de leur pratique quotidienne nous a offert une vision riche et nuancée du fonctionnement réel du système de management de la qualité au sein de Techno Cast, bien au-delà de la simple conformité aux exigences normatives.

2. Approche de recherche

Notre recherche adopte une approche inductive. Le raisonnement inductif est une méthode de recherche qui repose sur l'observation de cas spécifiques pour élaborer des généralisations et des principes généraux. Contrairement au raisonnement déductif, qui part de principes établis pour en déduire des conclusions particulières, l'induction commence par l'analyse de cas individuels afin d'en dégager des tendances et des théories plus globales (BRYMAN, 2016).

Cette approche suppose que l'accumulation d'observations particulières peut conduire à des conclusions générales concernant un phénomène.

Dans le cadre de notre étude, cette approche est particulièrement pertinente, car l'analyse repose sur l'observation et l'exploitation de documents internes (plan d'audit, fiches processus, rapports d'audit, procédures, etc.) liés à la pratique de l'audit interne du SMQ. À travers l'examen détaillé de ces éléments spécifiques à l'entreprise étudiée, nous cherchons à identifier les forces, les non-conformités, les pratiques efficaces ou défaillantes, Ainsi, à partir d'observations concrètes issues du terrain, nous construisons progressivement une compréhension globale du rôle et de l'impact de l'audit interne sur l'amélioration continue et la conformité au référentiel ISO 9001

3. Approche Méthodologique

Dans notre travail, dans le but de mener notre étude empirique afin d'étudier la contribution de l'audit interne de système de management de la qualité, nous avons choisi une approche qualitative qui offre une grande place à la flexibilité afin de prendre en compte les contraintes empiriques. Cette approche s'avère la plus adaptée car elle permet aux intervenants concentrés d'avoir un certain degré d'autonomie dans leurs réponses. Cela nous permettra de collecter les données et les informations nécessaires pour une exploration en profondeur qui nécessite de se rendre sur le terrain d'étude et d'interagir avec les différents acteurs En effet, comme l'ont souligné (KARSENTI & LORRAINE , 2011), la méthodologie qualitative exprime une perspective sur la réalité dont le sens est donné par le chercheur et les participants.

4. Outils et méthodes de collecte de données

Afin de recueillir suffisamment de données pour mener l'étude appliquée, plusieurs outils de recherche scientifique ont été mobilisés. Consistant en l'observation physique, qui a un impact efficace sur l'établissement des faits, en plus de l'entrevue avec le responsable qualité. et des responsables des processus, ainsi que de s'appuyer sur les documents de l'entreprise et la liste des examens, qui est un outil clé dans cette étude. Nous mettrons en évidence ces outils et les organiserons en fonction de leur importance dans la préparation de l'étude appliquée comme suit :

4.1. Analyse documentaire

La recherche documentaire, ou étude des données secondaires, constitue une étape fondamentale pour les chercheurs souhaitant explorer et comprendre un phénomène spécifique.

Elle permet d'analyser des documents existants afin de dégager des informations utiles à la compréhension du sujet étudié (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2018)

Pour la première étape de notre étude, nous avons examiné les documents internes de Techno Cast. Ces documents constituent une source essentielle d'informations fiables et actualisées, comme les organigrammes, la cartographie, tous les documents du processus d'audit interne de Techno Cast, ainsi que les fiches identiques des processus. Cela nous a donné non seulement la possibilité de consulter ces documents pour présenter l'entreprise mais aussi d'avoir les informations nécessaires pour soutenir notre travail. L'entreprise a été très coopérative et nous a facilité la tâche en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin.

4.2. Entretien

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitatives qui repose sur un guide d'entretien préétabli, laissant une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer tout en suivant une trame précise (KAUFMANN, 2011).

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif structuré autour de plusieurs axes liés à notre problématique, notamment : l'organisation du système de management de la qualité SMQ, le déroulement des audits internes, les outils utilisés.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec deux personnes clés de l'entreprise Techno Cast : la Responsable Management Qualité et le Responsable de fabrication. Ces profils ont été choisis en raison de leur implication directe dans le système de management de la qualité et les audits internes.

4.2.1. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil méthodologique visant à structurer les échanges tout en laissant une marge de liberté à l'interviewé. Il permet de cadrer l'entretien autour des thèmes jugés pertinents par le chercheur (BLANCHET & GOTMAN, 2010). En général, des questions ouvertes sont utilisées pour interroger la personne et ainsi identifier les variables. L'utilisation de l'entretien présente plusieurs avantages, notamment :

- L'entretien permet également d'analyser les problèmes spécifiques en fonction de leurs données, leurs défis, etc.

- La reconstitution d'événements ou d'actions passées est une technique couramment utilisée dans la recherche qualitative pour comprendre les logiques d'action, les vécus ou les décisions dans leur contexte temporel (BERTAUX, 1997).

Nous avons élaboré un seul guide d'entretien, étant donné que notre étude ne concerne qu'un seul segment d'interviewés. Cet entretien se compose de trois axes :

- Axe 01 : Profil des personnes interviewées
- Axe 02 : Le rôle d'audit interne
- Axe 03 : l'impact de l'audit interne dans le processus de fabrication

4.2.2. La sélection des interviewés

Afin de garantir la pertinence des données recueillies et l'expertise des répondants, l'étude a débuté par une évaluation approfondie des besoins et des attentes en regard de l'objectif visé. Un échantillonnage raisonné a ensuite été privilégié, impliquant un contact individuel avec chaque participant (PAILLÉ & MUCCHIELLI, 2012). Cette méthode, contrairement à un échantillonnage aléatoire, permet de sélectionner délibérément les participants en fonction de leur adéquation au sujet étudié (Bryman & BELL, 2015). Ce choix s'est avéré crucial pour notre recherche, compte tenu du caractère précis et pointu du domaine d'investigation, exigeant des connaissances approfondies de la part des répondants

En effet, les entretiens ont été réalisés auprès des responsables directement ou indirectement impliqués dans la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise Techno Cast, dans le but d'explorer et d'approfondir les connaissances relatives à ce domaine ;

Public cible

- RMQ
- Responsable opérationnel

Deux entretiens ont été menés, l'un avec la Responsable Management Qualité (RMQ) et l'autre avec le pilote du processus de fabrication. Chaque entretien, d'une durée comprise entre 30 et 50 minutes, portait sur un ensemble des questions réparties en trois parties distinctes. Les

participants ont donné leur accord pour l'enregistrement des échanges, qui ont ensuite été retranscrits afin de permettre une analyse approfondie des données.

Nous avons initialement envisagé d'interroger d'autres responsables, mais cela n'a pas été possible en raison d'un manque de disponibilité. En effet, les contraintes de temps et la charge de travail des collaborateurs ont limité l'accès à un échantillon plus large. Malgré cela, les informations recueillies auprès des personnes interrogées se sont révélées pertinentes et suffisantes pour répondre aux objectifs de notre étude.

Tableau 1 : liste des entretiens

Initiales des entretiens	Poste	Directions	Durée d'entretiens
Md, Fatma KHEROF	RMQ	Management	20min 50min
Mr KASRI Sid Ali	Pilote de processus fabrication	Opérationnel	20 min 50 min

Source : Élaboré par nous-mêmes

4.2.3. Traitement des données

L'analyse qualitative des entretiens permet d'accéder à des informations riches et détaillées sur les perceptions des participants, ce qui en fait une méthode particulièrement pertinente pour la recherche, notamment lorsqu'il s'agit d'éclairer les pratiques et les orientations décisionnelles dans différents domaines.

Cette analyse s'est déroulée en plusieurs étapes : nous avons d'abord effectué une lecture attentive des transcriptions afin de bien comprendre le contexte. Ensuite, nous avons procédé au codage des segments textuels significatifs (phrases, paragraphes ou mots-clés) en lien avec notre étude, suivi d'une analyse approfondie des données codées par l'utilisation de requêtes et visualisations pour identifier les tendances, les modèles et les relations émergentes, enfin, nous faisons des interprétations et synthèse de ces résultats en les dépendant de notre cadre théorique, afin de répondre à nos questions de recherche initiales.

4.3.L'observation non-participante

L'observation directe sur le terrain a constitué un outil complémentaire essentiel dans notre étude. Elle nous a permis d'analyser le fonctionnement réel des processus, d'identifier certains écarts par rapport aux procédures documentées, et d'enrichir l'interprétation des données issues des entretiens et des documents internes.

Cette méthode a notamment facilité la compréhension des pratiques quotidiennes au sein de Techno Cast, en mettant en évidence des éléments parfois non mentionnés dans les discours ou non formalisés dans les documents.

Elle a également permis d'évaluer le degré d'application des exigences du système de management de la qualité, ainsi que la réactivité des équipes face aux non-conformités observées.

4.4.La check-list

Une checklist est une liste d'éléments ou de critères à vérifier ou à examiner dans un processus ou une activité spécifique, souvent utilisée pour garantir que chaque étape ou exigence est bien respectée.

Selon (GAWANDE, 2011) "Une checklist est un moyen efficace d'assurer qu'aucune étape vitale d'un processus n'est négligée. Elle est utile dans des contextes où la complexité des tâches peut conduire à des oublis."

Dans le cadre de notre étude sur l'audit interne du système de management de la qualité SMQ, la checklist a été utilisée comme outil central pour structurer l'évaluation. Elle nous a permis de vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, et d'identifier les écarts éventuels. En s'appuyant sur les documents internes (fiches processus, procédures, plan d'audit, etc.), nous avons élaboré une checklist personnalisée, facilitant la collecte d'observations lors de l'audit interne.

4.4.1. Traitement et analyse des résultats

Afin de fournir une méthodologie scientifique dans l'analyse des données collectées à partir de La Check-list (Voir l'annexe n°05) Sur la réalité de l'audit, et la mesure dans laquelle le système de management de la qualité est appliqué dans TECHNO CAST conformément à la norme ISO

CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

(9001 :2015), nous avons utilisé une échelle de Likert à 3 points pour énoncé du degré d'approbation de 2 à 0

L'échelle de Likert a été développée au début des années 1930 par le psychologue américain Rensis Likert. Au départ, cette échelle d'attitude, surtout utilisée dans les analyses psychologiques et le management, permettait de recueillir les choix des répondants. Aujourd'hui, elle occupe une place importante dans le domaine des sciences de gestion, et plus particulièrement dans le marketing où elle permet de mesurer la satisfaction des clients.

L'échelle de Likert se compose généralement de 3 à 11 options possibles permettant d'obtenir des réponses nuancées en fonction de la réaction des répondants aux questions posées.

3 points : contre/neutre/pour.

5 points : en total désaccord/en désaccord/neutre/en accord/en total accord.

7 points : en total désaccord/en désaccord/un peu en désaccord/neutre/un peu en accord/en accord/en total accord.

11 points : notation de 0 à 10 avec les réponses en total désaccord/en total accord aux extrémités de l'échelle.

Source : <https://blog.hubspot.fr/service/echelle-de-likert> consulté le 16/05/2025 à 14 :00

Tableau 2: Représenté les degrés d'approbation

N°	Paragraphes	Degrés
1	Appliqué	2
2	Partiellement appliqué	1
3	Non appliqué	0

Source : élaboré par nous-même

Les réponses quantitatives issues de la checklist ont été exploitées à l'aide des équations et des ratios suivants :

Le taux de documentation et d'applicabilité des exigences de la norme ISO dans Techno Cast en utilisant la moyenne pondérée et l'équation suivante :

- **La moyenne pondérée** = $\frac{\text{Total (poids} \times \text{repetition)}}{\text{Total de répétition}}$

Pourcentage de conformité du système de management de Techno Cast à la norme ISO 9001 :2015 :

- **Pourcentage de conformité** = $\frac{\text{La moyenne pondérée}}{\text{Poids le plus élevé}}$

Calculez l'écart à l'aide de l'équation suivante :

- **Taille de l'écart par exigence** = **1 – Pourcentage de conformité**

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil

La deuxième section de ce chapitre est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. Elle porte sur le groupe Techno Cast, qui a constitué le terrain de notre étude. Cette section décrit sa structure organisationnelle, ses principales activités ainsi que les services qu'il propose. Cette présentation vise à fournir un aperçu contextualisé de l'environnement dans lequel notre étude a été menée, afin d'en faciliter la compréhension et l'analyse.

1. Informations générales

- **Nom de l'entreprise** : Techno Cast Group
- **Année de création** : 2008
- **Siège social initial** : Urban Zone Lot No. 2 Ahmed Zabana, Douaouda 42015, Tipaza, Algeria.
- **Adresse actuelle** : Zone industrielle, Douaouda, Tipaza, Algérie
- **Site web**: <https://technocast.dz>
- **Email** : recrutement@technocast.dz
- **Téléphone / Fax** : +213 20 89 92 54 / 95 93
- **Nombre d'employés** : Environ 450 employés

2. Historique et évolution

- **2008** : Fondation à Damous, Tipaza, avec une spécialisation initiale dans la maintenance des convoyeurs, la protection anti-usure et les pièces de fonderie.
- **2016** : Déménagement à Douaouda, Tipaza, pour accompagner la croissance de l'entreprise.
- **2018** : Création de la première filiale, *Oil & Gas*, pour répondre aux besoins spécifiques du secteur énergétique.
- **2021** : Diversification avec la création de nouvelles filiales dans les domaines des *Metals & Alloys, Energy & Power, Chemicals, Minerals* et *Aqua Solutions*.
- **2022** : Intégration de solutions clés en main englobant l'ingénierie, l'approvisionnement et la construction (EPC).
- **2023** : Lancement de la filiale Automotive avec la marque Technomotiv pour la production de pièces de suspension, et début de la fabrication de tôle rechargée.

3. Activités principales

- Maintenance industrielle
- Production de pièces de fonderie
- Solutions anti-usure et criblage
- Fabrication de pièces automobiles (suspension)
- Solutions ferroviaires et hydrauliques
- Services EPC (engineering, procurement, construction)

4. Ressources humaines et matérielles

- **Ressources humaines** : L'entreprise emploie une équipe multidisciplinaire, incluant des ingénieurs, des techniciens, opérateurs, gestionnaires et du personnel administratif. (Environ 450 employés).
- **Ressources matérielles** :
 - Ateliers équipés de lignes de production modernes

- Laboratoire contrôle qualité
- Équipements de fabrication, soudage, traitement thermique et rechargement

5. Champ d'action

Techno Cast Group intervient principalement en Algérie, où il occupe une place importante dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie lourde, de l'automobile et du ferroviaire. L'entreprise ambitionne également de s'ouvrir à l'international grâce à ses solutions certifiées et adaptées aux standards mondiaux.

6. Organigramme

L'organigramme de Techno Cast Group est structuré autour de ses différentes filiales, chacune dirigée par un responsable de division, sous la supervision de la direction générale.

- **Directeur Général** : Supervise l'ensemble des activités du groupe et prend les décisions stratégiques.
- **Directions fonctionnelles** :
 - **Technique** : supervise la production, la maintenance, la logistique, la R&D.
 - **Administrative** : gère les ressources humaines, les finances, les achats, et les affaires juridiques.
 - **Qualité** : veille à l'application des normes ISO, aux audits internes, au respect des exigences clients et aux objectifs HSE.
- **Filières (filiales spécialisées)** :
 - **Techno Oil & Gas** : spécialisée dans les services pour l'industrie pétrolière.
 - **Techno Automotive (Techno Motiv)** : production de pièces de suspension et composants auto.
 - **Techno Power & Energy** : solutions industrielles pour le secteur énergétique.
 - **Techno Aqua Solutions** : traitement des eaux et solutions environnementales.
 - **Techno Chemicals & Minerals** : production chimique et traitement des minéraux.

7. Certifications

Techno Cast Group est certifié ISO 9001 :2015, attestant de son engagement envers la qualité et l'amélioration continue de ses processus.

Certification	Norme	Domaine d'application	État
Qualité	ISO 9001 :2015	Système de management de la qualité	En vigueur
Santé & Sécurité au travail (SST)	ISO 45001 (probable)	Santé et sécurité au travail	En cours / partiel
Environnement	ISO 14001 (à confirmer)	Gestion environnementale	En cours / partiel

Tableau 3: Les Certificats d'entreprise TECHNO CAST

Source : élaborer par nous même

8. Le SMQ de Techno Cast et ces processus

Le système de management de la qualité chez Techno Cast est structuré selon une approche par processus, permettant ainsi de couvrir l'ensemble de ses activités. Les besoins du client et des parties intéressées sont essentiels dans la définition des intrants. Techno Cast a identifié ses processus en tenant compte de sa mission et de ses objectifs stratégiques.

9. Principaux processus du SMQ

- **Processus de Management :**

Processus 01 : Direction

- **Processus de réalisation :**

Processus 03 : production

Processus 04 : Fabrication

Processus 05 : procurement

Processus 06 : commercial

Processus 07 : chaine logistique

Processus 08 : achats

- **Processus support :**

Processus 09 : maintenance

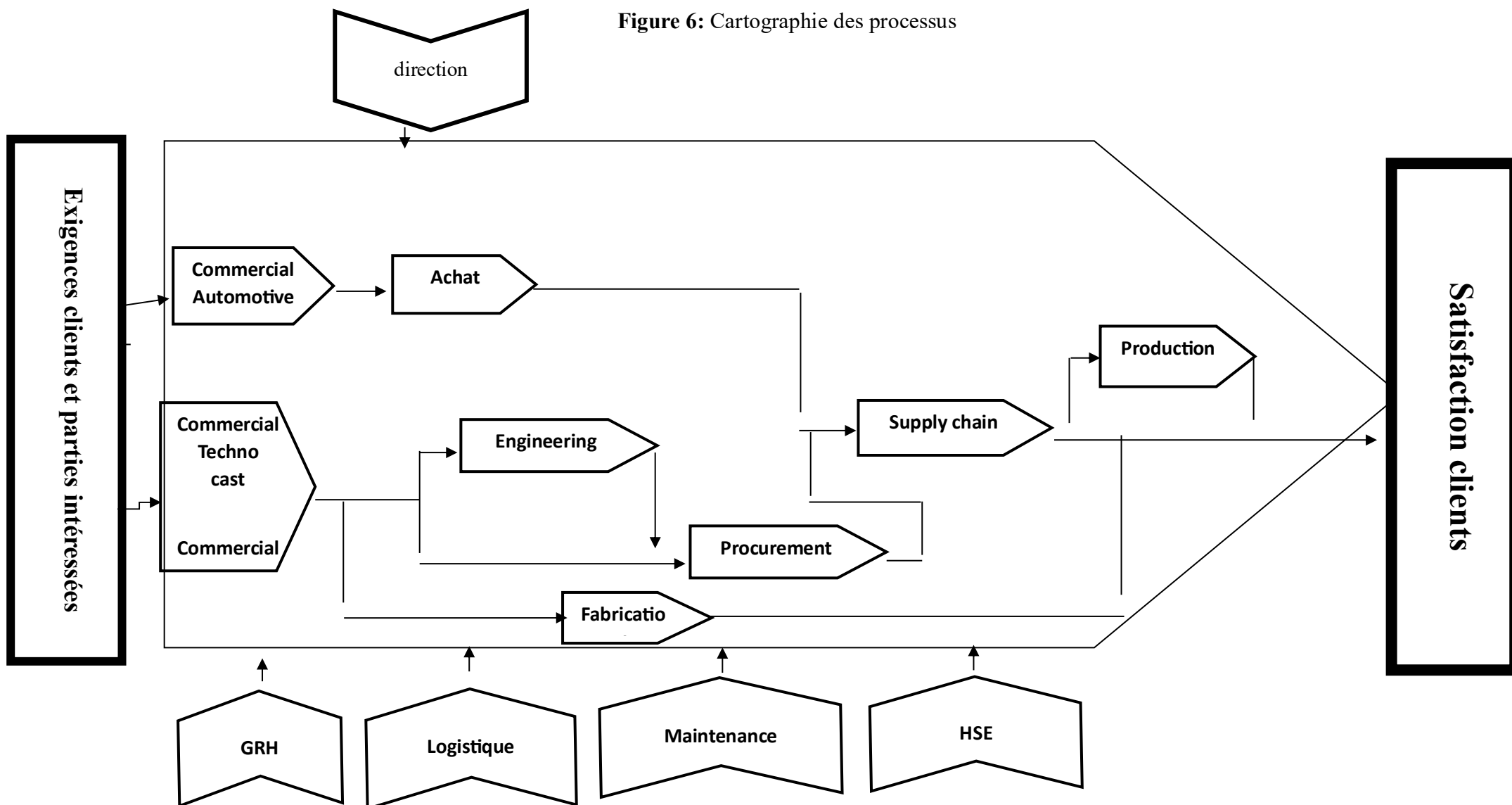
Processus 10 : gestion des RH

Processus 11 : HSE

Processus 12 : logistique

Processus 13 : d'amélioration continue / Audit interne

Figure 6: Cartographie des processus



CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Un audit interne conduit de manière rigoureuse joue un rôle clé dans la gestion efficace de l'entreprise. Il permet d'évaluer et d'améliorer ses performances opérationnelles, financières et organisationnelles. Son impact se traduit par une meilleure pertinence et efficacité du système de contrôle interne, une gestion proactive des risques, ainsi que par le renforcement des fondations d'une gouvernance d'entreprise saine et responsable.

Techno Cast réalise des audits internes conformément à la procédure « Audit Qualité Interne » afin de vérifier la conformité de son système de management de la qualité SMQ aux exigences normatives et aux dispositions planifiées, tout en évaluant son efficacité pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces audits sont généralement programmés annuellement par le Responsable Qualité.

Toutefois, notre mission d'audit ne faisait pas partie du plan d'audit officiel de la Direction de Techno Cast. Il s'agit d'une simulation que nous avons élaborée nous-mêmes, car la mission d'audit réelle prévue dans le plan n'a pas encore été réalisée, notamment en raison de l'absence d'un auditeur interne dans l'entreprise. Ce chapitre est structuré en deux parties : la première décrit la conduite de notre mission d'audit, organisée en trois étapes clés planification, réalisation et suivi, et la deuxième présente les résultats du guide d'entretien mené auprès de pilote de processus et RMQ.

Section 01 : la pratique de l'audit interne au sein Techno Cast

Durant notre stage au sein de l'entreprise Techno Cast, et en l'absence d'un auditeur interne, nous avons nous-mêmes conduit une mission d'audit interne portant sur l'ensemble du système de management de la qualité, sous la supervision du Responsable Management Qualité.

Cette démarche nous a permis de suivre toutes les étapes d'un audit qualité, depuis la phase de préparation jusqu'à la phase de conclusion, en passant par la réalisation sur le terrain.

Dans un second temps, nous avons évalué la conformité du système audité par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, et formulé les principales recommandations issues de notre analyse.

1. Le déroulement de la mission d'audit interne du SMQ

Avant de détailler le déroulement de la mission d'audit interne, il convient de rappeler que celle-ci repose sur deux éléments clés : le champ d'application et la durée. Une mission d'audit interne se présente comme un diagnostic visant à évaluer les pratiques d'un service ou d'un

processus, afin de juger de l'efficacité du système de management de la qualité. Elle permet d'identifier d'éventuels dysfonctionnements, d'en analyser les causes et les conséquences, puis de proposer, en concertation avec les audités, des recommandations et un plan d'action correctif. Les responsables concernés sont ensuite appelés à mettre en œuvre ces actions dans un délai défini.

La mission d'audit interne que nous avons réalisée, en collaboration avec le Responsable RMQ de l'entreprise Techno Cast, portait sur le processus de fabrication. Cette mission a été menée dans un contexte particulier, marqué par la démission de l'ancien responsable qualité et la nomination récente du nouveau RMQ.

En l'absence d'un auditeur interne au sein de l'entreprise, c'est avec l'appui direct du RMQ que nous avons assuré la réalisation de cette mission.

Comme toute mission d'audit, celle-ci s'est articulée autour de trois phases principales :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- Et enfin, la phase de conclusion.

1.1.Phase de préparation

La phase de préparation constitue le point de départ de toute mission d'audit. Elle exige de la part des auditeurs une forte capacité d'analyse, de concentration et d'assimilation. Cette étape comprend plusieurs sous-phases, parmi lesquelles on peut citer :

1.1.1. Programme de notre mission d'audit

Dans le cadre de notre stage au sein du département qualité de Techno Cast, nous avons, en collaboration avec le Responsable Management Qualité, établi un programme spécifique pour la mission d'audit interne que nous avons réalisée, Ce programme comprend les éléments suivants :

- La période prévue pour la réalisation de l'audit ;
- Les processus à auditer dans le cadre du SMQ ;
- Les membres de l'équipe d'audit.

1.1.2. Choix de l'équipe d'audit interne

Conformément aux principes énoncés dans les normes, la réalisation d'une mission d'audit nécessite des compétences techniques, de la rigueur, ainsi qu'un sens aigu de l'éthique professionnelle. Dans notre cas, l'équipe d'audit a été constituée en tenant compte de la nature de la mission, de sa complexité, du temps imparti et des ressources disponibles.

Étant donné l'absence d'un auditeur interne désigné au sein de Techno Cast, l'audit a été mené par une équipe restreinte composée de nous-mêmes, ESRAA et ASMA, stagiaires au département qualité, encadrées directement par le Responsable Management Qualité. Ce dernier a assuré la supervision de la mission et nous a accompagnées tout au long du processus.

Notre participation a été possible grâce à l'initiation que nous avons reçue en amont à la norme ISO 9001 :2015 ainsi qu'à la ligne directrice ISO 19011 :2018. Cette configuration a permis de garantir l'objectivité et la bonne conduite de l'audit malgré l'absence d'une structure formelle d'audit interne.

1.1.3. La lettre de la mission de l'audit interne

Dans le cadre de notre mission d'audit interne réalisée au sein de l'entreprise Techno Cast, la lettre de mission a été élaborée par nous-mêmes, sous la supervision du Responsable Management Qualité. Cette lettre de mission, conforme aux bonnes pratiques préconisées par la norme ISO 19011 :2018, répond à trois principes essentiels :

- **Premier principe** : une mission d'audit doit être formalisée et ne peut être lancée de manière spontanée ;
- **Deuxième principe** : la lettre de mission émane ou est validée par une autorité compétente, c'est le RMQ ;
- **Troisième principe** : elle permet d'informer l'ensemble des personnes concernées par l'audit.

La lettre de mission que nous avons rédigée contenait les informations suivantes :

- L'objet de la mission ;
- La date de début ;
- Les membres de l'équipe ;

- L'objectif de l'audit ;
- Champ d'audit ;
- La durée prévue.

1.1.4. Étude préliminaire

Dans le cadre de notre mission d'audit interne, nous avons préparé l'audit en nous appuyant sur les documents du Système de Management de la Qualité mis à notre disposition, à savoir :

- La norme ISO 9001 version 2015, notre référentiel principal
- La Politique qualité ;
- Les enregistrements d'actions correctives et d'amélioration ;
- Les rapports d'audit internes ;
- Le rapport de la revue de direction (dernière session annuelle) ;
- Analyse SWOT ;
- Les fiches Processus ;
- Le plan annuel des audits internes ;
- Procédure de maîtrise de l'information documentée.

Au cours de cette phase, nous avons procédé à une analyse documentaire, en comparant les éléments disponibles avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015. Cela nous a permis d'identifier les points à vérifier, de cibler les zones à risque et de mieux comprendre le fonctionnement du système qualité de l'entreprise.

1.1.5. Check-list d'audit selon la norme ISO 9001

A la base de l'analyse documentaire, nous avons élaboré une checklist d'audit structurée selon les chapitres pertinents de la norme ISO 9001 :2015, afin de guider nos entretiens et nos observations sur le terrain. Ce document constitue l'outil central de notre audit, permettant d'assurer une couverture complète des exigences à évaluer.

Pour chaque exigence auditée, une évaluation est effectuée selon une échelle prédéfinie, permettant de classer les constats comme suit :

- Conforme
- Non conforme

- Partiellement

Bien que la checklist élaborée couvre l'ensemble des exigences pertinentes de la norme ISO 9001 :2015, notamment les chapitres (4, 5, 6, 7,8, 9 et 10), la mission d'audit interne réalisée sur le terrain a été strictement limitée au chapitre 8, relatif à l'exploitation opérationnelle, et plus précisément au processus de fabrication.

Cette délimitation s'explique par les contraintes de temps ainsi que par l'indisponibilité des pilotes des autres processus durant la période d'audit. Les autres chapitres ont été pris en compte uniquement lors de la phase de préparation, dans le cadre de l'analyse documentaire, afin de comprendre le fonctionnement global du SMQ, mais ils n'ont pas été audités sur le terrain.

Enfin, nous avons établi un plan d'audit, précisant les thématiques à aborder, les horaires, ainsi que les personnes à auditer. Ce plan a été validé avec le Responsable Management Qualité RMQ.

Tableau 4: Plan d'audit

Techno cast SPA					Plan d’audit interne		N° : 01 / 2025	
					Date : 13/15.04.2025			
Référentiel ISO 9001/ 2015 Structure : Direction de fabrication Objectif : Vérifier la conformité du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001/2015 et aux exigences propres de Techno cast Champ de l’audit : Processus de Fabrication					Responsable de l’audit : GUESSAOUI Esraa			
					Auditeur : SAKHRAOUI Asma			
Date et Heure	Chapitre du référentiel	Intitulé		Audité(s)		Auditeur(S)		
13.15/04/ 2025 9h00	/	Réunion d’ouverture		Mr KASRI Sid Ali	Esraa Asma			

9h15- 12h00	8.1	Processus Fabrication - Planification des activités et disponibilité des ressources	Mr KASRI Sid Ali	
	8.2	- Prise en compte des exigences clients		
	8.3	- Validation des étapes de conception		
	8.4	- Maîtrise des fournisseurs et des produits externalisés		
	8.5	- Application des instructions de travail		
	8.6	- Contrôles finaux et libération des produits.		
	8.7	- Gestion des produits non conformes		
13h00- 14h30	/	Réunion de clôture	Mr KASRI Sid Ali	Esraa ASMA

1.2.Phase de Réalisation

Le déroulement de l’audit a suivi les différentes phases définies dans le plan d’audit validé :

1.2.1. Réunion d’ouverture

Une réunion d’ouverture a été tenue en présence du Responsable Management Qualité RMQ et de la pilote du processus de Fabrication, seule personne auditée dans le cadre de cette mission a eu pour objectif de remercier les deux responsables pour leur disponibilité et leur accueil.

- Il convient d'introduire l'équipe d'audit et de définir clairement l'objectif de la mission, qui consiste à évaluer le processus de Fabrication conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.
- Il convient de rappeler les principes de l'audit interne ainsi que les étapes prévues conformément au plan d'audit.

- Il est primordial de souligner l'importance de la coopération entre l'auditrice et les personnes auditées.
- Valider la faisabilité de la planification établie et des horaires définis.

1.2.2. Entretien avec le pilote à auditer

L'audit interne s'est déroulé sous forme d'un entretien avec la pilote du processus de Fabrication. Cet échange a été complété par la consultation des documents qualité relatifs au processus audité, permettant de vérifier la conformité des pratiques et d'appuyer les informations recueillies par des preuves documentées.

1.2.3. Audit sur terrain

Suite à l'entretien avec le pilote du processus de Fabrication, nous avons procédé à des observations sur le terrain afin de mieux comprendre le déroulement réel des activités de production et évaluer l'application concrète du Système de Management de la Qualité SMQ.

Les objectifs principaux de cette phase d'audit étaient les suivants :

- Analyser en détail les processus de travail du secteur de la fabrication, en prenant en compte les conditions réelles dans lesquelles ces processus se déroulent.
- Vérifier l'application correcte des procédures, instructions et consignes établies, en observant des aspects pratiques tels que l'organisation des espaces de travail, la propreté et le respect des consignes de sécurité.

Ces observations sur le terrain ont permis de confronter les pratiques théoriques aux réalités opérationnelles et d'identifier les éventuels écarts, afin de disposer d'une vision réaliste du fonctionnement du processus de production audité.

1.2.4. Réunion de restitution

Avant la tenue de la réunion de clôture, une réunion de restitution interne a été organisée entre notre équipe d'audit, et le RMQ ainsi que le pilote du processus de Fabrication. Cette séance avait pour objectif de faire le point sur les constats relevés lors de l'audit, d'analyser les preuves collectées et de dégager des conclusions claires. Cette étape essentielle nous permis de confronter et valider les observations recueillies, d'assurer la cohérence des constats formulés, et de préparer une restitution structurée et argumentée à présenter lors de la réunion de clôture.

1.2.5. La réunion de clôture

Dans le cadre de notre mission d'audit interne, notre équipe, a préparé une synthèse des constats et observations relevés au cours de l'audit du processus de Fabrication. Cette synthèse a servi de base à la réunion de clôture, tenue en présence du RMQ et du pilote du processus audité.

Cette réunion a eu pour objectif de :

- Remercier les audités pour leur disponibilité et leur collaboration tout au long de l'audit,
- Présenter les points forts identifiés,
- Mettre en évidence les opportunités d'amélioration observées,
- Identifier les écarts potentiels par rapport aux exigences applicables,
- Recueillir les remarques des audités,
- Aboutir à un accord sur les actions correctives ou d'amélioration à envisager.

Cette réunion de restitution a permis de valider les constats formulés et de faciliter l'élaboration du rapport d'audit qui sera transmis aux responsables concernés.

1.3.Phase de conclusion

1.3.1. Rédaction et diffusion du rapport d'audit interne

Conformément à la procédure qualité en vigueur chez Techno Cast, un rapport d'audit interne est systématiquement rédigé à l'issue de chaque mission. Pour notre audit portant exclusivement sur le processus de Fabrication, ce rapport a été élaboré par notre équipe de deux auditeurs. L'objectif principal de ce rapport est de :

- Formaliser les constats émis lors de l'audit,
- Synthétiser les points forts observés,
- Décrire de manière claire les éventuels écarts ou points nécessitant une amélioration,
- Présenter les preuves collectées,
- Appuyer les constats formulés lors de la réunion de clôture.

1.3.2. Traitement des écarts et action d'amélioration

Après l'audit, le responsable audité a pris en charge les actions nécessaires pour corriger les non-conformités identifiées. Il a mis en place des actions correctives, ainsi que des actions

préventives si nécessaire, afin de résoudre les problèmes et éviter qu'ils ne se reproduisent. En parallèle, nous avons élaboré des Suggestion pour améliorer certains aspects du processus.

2. Diagnostique de conformité de la norme ISO 9001 :2015

2.1 Appréciation de la conformité documentaire du système de management de la qualité

Bien que notre mission ait principalement portés sur l'audit du processus de fabrication, nous avons commencé notre évaluation sur l'ensemble du système de management de la qualité de l'entreprise Techno Cast. Cette évaluation a été réalisée à partir d'une analyse documentaire ainsi que des réponses apportées à notre check-list d'audit, couvrant l'ensemble des exigences de la norme ISO 9001:2015.

Les résultats, mesurés à l'aide de l'échelle de Likert (de 0 à 2) et présentés dans les tableaux d'analyse, ont mis en évidence un niveau globalement satisfaisant de conformité. Le système de management de la qualité de Techno Cast s'appuie sur une structure organisationnelle bien établie, avec une maîtrise effective de la plupart des exigences normatives. Toutefois, certaines insuffisances ont été relevées.

Tableau 5: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de contexte de l'organisme

Les données	Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA NORME ISO 9001:2015	4 Contexte de l'organisme		
Poids	02	01	0
Répétitions	10	0	0
Résultat= Répétitions×poids	20	01	0
Moyenne pondérée	$20/10 = 2$		
Pourcentage	$2 / 2 = 1 * 100 = 100\%$		
Taille de l'écart	$1 - 1 = 1 = 0\%$		

Source : Réalisé par nous-même

L'Analyse : Selon les résultats issus du tableau relatif à l'audit du système de management de la qualité, il ressort que la moyenne pondérée d'application du chapitre 4 de la norme ISO 9001:2015 par Techno Cast est de 2 sur 2. Signifie que l'entreprise met en œuvre l'ensemble des exigences de ce chapitre avec un taux de conformité de 100 %, ce qui reflète l'absence

Totale d'écarts (0%) dans l'application des éléments évalués, ainsi, Techno Cast montre un fort engagement dans l'application des exigences du système de management de la qualité.

Tableau 6: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de leadership

Les données	Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA NORME ISO 9001:2015	5 leadership		
Poids	02	01	0
Répétitions	5	0	0
Résultat=répétitions×poids	10	0	0
Moyenne pondérée	$10/5 = 2$		
Pourcentage	$2/ 2 = 1 * 100 = 100\%$		
Taille de l'écart	$1 - 1 = 0$		

Source : Réalisé par nous même

L'analyse : Les résultats du tableau n°06 relatif à l'audit du système de management de la qualité révèlent que la moyenne pondérée d'application du chapitre 5 – Leadership de la norme ISO 9001:2015 par l'entreprise Techno Cast est de 2 sur 2. Cela indique que l'ensemble des exigences de ce chapitre est pleinement respecté, avec un taux de conformité de 100 %, traduisant l'absence totale de non-conformités relevées lors de l'évaluation des éléments examinés.

Tableau 7: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de planification

Les données	Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA NORME ISO 9001:2015	6 Planification		
Poids	02	01	0
Répétitions	06	0	0
Résultat=répétitions×poids	12	0	0
Moyenne pondérée	$12/6 = 2$		
Pourcentage	$2/ 2 = 1 * 100 = 100\%$		
Taille de l'écart	$1 - 1 = 0$		

Source : réaliser par nous même

L'analyse : D'après les résultats issus du tableau N ° 07 concernant l'audit du système de management de la qualité, nous constatons que la moyenne pondérée de l'application du

chapitre 6 planification de la norme ISO 9001:2015 par Techno Cast est de 2 sur 2. Cela signifie que l'entreprise met en œuvre l'ensemble des exigences de ce chapitre avec un taux de conformité de 100 %, ce qui reflète l'absence totale d'écarts (0 %) dans l'application des éléments évalués.

Tableau 8: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de Support

Les données	Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA NORME ISO 9001:2015	7 Support		
Poids	02	01	0
Répétitions	11	01	02
Résultat=répétitions×poids	22	1	0
Moyenne pondérée	$23/14 = 1,64$		
Pourcentage	$1,64/ 2 = 0,82 * 100 = 82\%$		
Taille de l'écart	$1 - 0,82 = 0,18 = 18\%$		

Source : réaliser par nous même

L'analyse : D'après les résultats extraits de l'audit du système de management de la qualité, la moyenne pondérée d'application du chapitre 7 (Support) de la norme ISO 9001:2015 par Techno Cast est de 1,64 sur 2. Cela représente un taux de conformité de 82 %, laissant apparaître un écart de 18 %. Ce résultat indique que, bien que la majorité des exigences relatives au support soient respectées (ressources humaines, infrastructures, environnement de travail, compétences et documentation), certaines insuffisances subsistent. Notamment, l'absence de procédure formelle de recrutement interne. Des actions correctives sont donc recommandées pour améliorer la conformité dans ce domaine.

Tableau 9: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre de réalisation des activités opérationnelles

Les données			Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA	NORME	ISO	8 Réalisation des activités opérationnelles		
		9001:2015			
Poids			02	01	0
Répétitions			14	01	01
Résultat=répétitions×poids			29	1	0
Moyenne pondérée			$29/16 = 1,81$		
Pourcentage			$1,81/ 2 = 0,91 * 100 = 91\%$		
Taille de l'écart			$1 - 0,91 = 0,09 = 9\%$		

Source : réaliser par nous même

L'analyse : L'audit du système de management de la qualité révèle que la moyenne pondérée d'application du chapitre 8 de la norme ISO 9001 :2015 par Techno Cast est de 1,81 sur 2, soit un taux de conformité de 91%. L'écart observé est de 9%, ce qui indique que plusieurs exigences opérationnelles sont bien mises en œuvre, mais que certaines faiblesses persistent. Parmi celles-ci figurent l'absence de documentation formelle des instructions de fabrication, Ces lacunes peuvent compromettre la conformité des produits ou services dans certaines situations. Il est donc essentiel de renforcer le pilotage ainsi que la documentation des processus opérationnels.

Tableau 10: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre d'évaluation des performances

Les données			Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA	NORME	ISO	9 évaluations de performances		
		9001:2015			
Poids			02	01	0
Répétitions			07	0	0
Résultat=répétitions×poids			14	0	0
Moyenne pondérée			$14/7 = 2$		

Pourcentage	$2/2 = 1 * 100 = 100\%$
Taille de l'écart	$1 - 1 = 0$

Source : Réalisé par nous même

L'Analyse : A travers les résultats extraits du tableau N°10 pour l'audit du système de management de la qualité, Nous notons que la moyenne pondérée de l'application du chapitre 9 de la norme ISO 9001 :2015 par Techno Cast a un score de 2 sur 2. Cela indique que la fondation applique tous les items du présent chapitre à un taux correspondant à 100% du total des items à appliquer et donc l'absence d'écart 00% dans l'application de cette exigence.

Tableau 11: Le pourcentage de non-conformité dans le chapitre d'amélioration

Les données			Applique	Partiellement applique	Non applicable
LA	NORME	ISO	10 Amélioration		
9001:2015					
Poids			02	01	0
Répétitions			02	0	0
Résultat=répétitions×poids			4	0	0
Moyenne pondérée			$4/2 = 2$		
Pourcentage			$2/2 = 1 * 100 = 100\%$		
Taille de l'écart			$1 - 1 = 0$		

Source : Réalisé par nous même

L'analyse : à travers les résultats extraits du tableau N°11 pour l'audit du système de management de la qualité, Nous notons que la moyenne pondérée de l'application du chapitre 10 de la norme ISO 9001 :2015 par Techno cast a un score de 2 sur 2. Cela indique que la fondation applique tous les items du présent chapitre à un taux correspondant à 100% du total des items à appliquer et donc l'absence d'écart 00% dans l'application de cette exigence

À l'issue de l'analyse des résultats obtenus à partir de la checklist, il convient de souligner que cette évaluation s'est limitée à la vérification documentaire de la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Les constats formulés reposent exclusivement sur l'examen des documents fournis, sans observation directe des pratiques sur le terrain. Sur la base de cette

analyse, il ressort que le système de management de la qualité est globalement conforme aux exigences de la norme, tout en laissant apparaître quelques écarts mineurs pouvant faire l'objet d'actions d'amélioration ciblées.

2.2. Évaluation du processus de fabrication de Techno Cast

Pour procéder à l'évaluation du processus d'audit interne chez Techno Cast, nous avons mis en œuvre une démarche structurée comprenant plusieurs actions :

2.2.1. Préparation d'une grille d'évaluation

Afin d'évaluer la conformité du processus de fabrication chez Techno Cast par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015, nous avons élaboré une check-list d'audit (voir annexe 5). Cette check-list couvre l'ensemble du système de management de la qualité SMQ. Toutefois, en raison des contraintes de temps et de l'objectif spécifique de la mission, l'audit a été délibérément limité au processus de fabrication. Par conséquent, seules les exigences du chapitre 8 de la norme, relatives aux activités opérationnelles, ont été prises en compte pour évaluer la conformité de ce processus.

Nous avons d'abord identifié les exigences spécifiques relatives à ces processus énoncés dans la norme, puis les avons reformulées sous forme de questions. Ces questions ont permis d'évaluer de manière factuelle si les exigences étaient respectées ou non pour le processus de Fabrication audité. Cette liste de points de contrôle a constitué notre outil d'évaluation pour mener un audit méthodique des activités d'audit interne liées spécifiquement à ce processus.

2.2.2 Collecte d'information sur le processus de Fabrication de Techno Cast

Afin de répondre de manière documentée aux questions de notre check-list d'évaluation, nous avons mis en œuvre une démarche en plusieurs étapes :

Premièrement, nous avons discuté cette check-list avec le responsable Management Qualité et le pilote du processus de Fabrication pour recueillir leurs témoignages et explications concernant les pratiques et la gestion du processus audité.

Deuxièmement, nous avons procédé à une revue documentaire en consultant les différents supports relatifs au processus de Fabrication chez Techno Cast, notamment :

- La description du processus de Fabrication,
- Le programme annuel d'audit interne,
- Le plan d'audit,

- La procédure de traitement des non-conformités dans le cadre de ce processus.
- Fiches de suivi des non-conformités en production.
- Liste des équipements de production

2.2.3 Evaluation du processus de fabrication de Techno Cast

Tableau 12: Format de Check-list d'évaluation du processus de fabrication (voire l'Annex 5)

LA NORME ISO 9001:2015	QUESTIONS	Conforme	Non conforme	Partielle ment	Observations
8.1 Planification et Maîtrise opérationnel les	Les ressources nécessaires pour garantir la conformité des produits et services de Techno Cast aux exigences réglementaires et légales ont-elles été identifiées ?	x			-Revue de direction - Fiche processus fabrication -Procédure d'information documentée -Procédure action corrective

Source : Élaboré par nous-mêmes

2.2.4 Interprétation de la grille d'évaluation

Notre évaluation montre que le processus de Fabrication chez Techno Cast est globalement conforme aux exigences du chapitre 8 de la norme ISO 9001:2015, relatives à la réalisation des activités opérationnelles. Toutefois, au cours de notre mission, nous avons identifié une non-conformité sur le terrain. Cet écart entre la documentation officielle et la réalité observée a été résumé et signalé dans le rapport que nous avons élaboré. Cette expérience nous a permis, en tant que stagiaires, de mieux comprendre le rôle essentiel de l'audit interne dans la détection des écarts, le renforcement de la conformité et l'amélioration continue de la performance des processus de production au sein de l'entreprise.

2.2.5. Rapport d'audit

À l'issue de cette mission, nous avons élaboré un rapport d'audit regroupant l'ensemble des constats relevés sur le terrain, y compris la non-conformité identifiée, ainsi que les recommandations formulées à cet effet. Ce rapport a été transmis de manière formelle au Responsable Management Qualité ainsi qu'au responsable du processus de fabrication, afin de recueillir leurs observations, leurs avis, et leur validation concernant les points soulevés lors de l'audit.

Tableau 13: Rapport d'audit

RAPPORT D'AUDIT	Date d'application :
Audit N° : 01/2025	
Date de l'audit : 13/04/2025	
Structure auditée : Direction de fabrication	
Responsable d'audit : GUESSAOUI Esraa	
Auditeur : SAKHRAOUI Asma	
Objectifs de l'audit - Vérifier la conformité du processus de fabrication aux exigences du chapitre 8 de la norme ISO 9001 :2015. - Évaluer l'application des dispositions décrites dans la fiche processus de fabrication. - Comparer les exigences documentées avec la réalité observée sur le terrain. - Identifier les éventuelles non-conformités et écarts. - Apprécier l'efficacité du processus dans la réalisation des produits conformes. - Formuler des Suggestion visant à améliorer la performance et la maîtrise du processus de fabrication.	
Liste des documents consultés - La politique qualité - Revue de direction - Rapport d'audit - Plan d'audit annuel - Fiche Processus de fabrication - Réclamation clients	

N°		01 sur 01		N° de chapitre : 8.5.1	
Processus		Fabrication		Fiche processus	
Détails de la non-conformité		Absence de l'instruction fabrication			
Conclusion de l'audit : Le processus de fabrication de Techno Cast a été audité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.					
Suggestion suite à la non-conformité					
- Élaborer et formaliser une instruction de fabrication claire, détaillée et adaptée à chaque produit - S'assurer que cette instruction soit validée par le Responsable Qualité et le Responsable du processus avant sa diffusion. - Former les opérateurs à l'utilisation de l'instruction de fabrication pour garantir son application effective - Assurer un suivi périodique de la mise à jour des instructions, notamment en cas de modification des procédés ou des produits.					
- Procédure action corrective - Procédure après-vente					
Constats : nombre de non-conformité : 01					

Destinataires du rapport d'audit :

- Responsable du Management de la qualité
- Pilote de processus de fabrication

Visa : Fin de rapport

Source : Réaliser par nous-même

3. Perceptions de l'audit interne au sein Techno-Cast

Après avoir recueilli les perceptions des deux responsables à travers des entretiens semi-directifs, nous avons procédé à une analyse qualitative de leurs réponses à l'aide du logiciel NVIVO. Cette méthode nous a permis d'identifier les termes et expressions les plus fréquemment utilisés pour décrire le rôle de l'audit interne dans le cadre des activités de production et de gestion de la qualité, Le nuage de mots-clés généré par le logiciel synthétise les concepts les plus évoqués par les répondants. Il met en évidence les aspects perçus comme essentiels dans les démarches d'évaluation, de contrôle et d'améliorations continues appliquées au processus de fabrication, ainsi qu'au suivi global de la performance qualité. Une interprétation de ce nuage de mots nous a permis de mieux comprendre la vision partagée par le responsable audité et le RMQ quant au rôle stratégique de l'audit interne dans l'optimisation de la qualité, de la performance et de l'efficacité des processus opérationnels chez Techno Cast.

3.1 Rôle de l'audit interne chez Techno Cast

Suite à nos entretiens, l'analyse qualitative des réponses des participants concernant le rôle de l'audit interne au sein de leur établissement a permis de faire ressortir les termes et expressions les plus fréquemment évoqués, tels que "perception", "rôle" et "impact", comme le montre le nuage de mots ci-dessous.

Figure 6: Nuage de mots sur le rôle de l'audit interne



Source : élaborée par nous même avec NVIVO

Le nuage de mots présenté dans la figure, élaboré à partir des réponses de deux responsables interrogés sur leur perception de l'audit interne chez Techno cast, met en évidence la prédominance des termes « audit », « processus » et « qualité ». Cela traduit une vision de l'audit interne comme un levier central pour la vérification de la conformité de l'entreprise aux normes, exigences et réglementations en vigueur. Son rôle est perçu comme englobant l'examen des processus internes, la détection des dysfonctionnements ou écarts par rapport aux objectifs fixés et aux bonnes pratiques, ainsi que la proposition d'actions correctives et de recommandations en vue d'améliorer les processus et la performance globale de l'organisation.

Les entretiens menés avec RMQ et le pilote du processus de fabrication révèlent une perception commune de l'audit interne comme un outil à la fois stratégique et opérationnel au service de la qualité. Le RMQ insiste sur son importance pour assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 et pour appuyer la prise de décision sur des bases factuelles. De son côté, le pilote de processus voit dans l'audit un moment de régulation utile pour identifier les écarts concrets et prévenir les non-conformités. Le nuage de mots confirme cette vision partagée en mettant en avant des notions clés telles que « audit », « processus » et « qualité ». Cependant, malgré cette reconnaissance de son importance, la démarche d'audit interne chez TECHNO Cast reste informelle et ne suit pas rigoureusement les lignes directrices de la norme ISO 19011, ce qui peut limiter son efficacité et son impact sur l'amélioration continue.

3.2 Impact de l'audit interne sur le Processus de fabrication

De manière similaire, nous avons analysé les réponses qualitatives des personnes interrogées concernant la contribution de l'audit interne au processus de fabrication au sein de leur entreprise, ce qui nous a permis d'identifier les éléments mis en évidence dans le nuage de mots suivant :



Source : élaborée par nous même avec NVIVO

Le nuage de mots issu de l'analyse souligne l'importance de l'audit interne dans l'identification des non-conformités et le contrôle systématique des processus de fabrication. L'audit est perçu comme un outil clé pour analyser les causes des dysfonctionnements, vérifier l'efficacité des contrôles et recommander des actions correctives. Selon le Responsable Management Qualité, il constitue un levier stratégique facilitant la conformité aux exigences normatives, la détection des risques qualité et l'amélioration continue. Le pilote de processus voit l'audit comme un moment opérationnel crucial permettant de détecter des écarts concrets, comme l'absence d'instruction de fabrication, et d'agir rapidement pour prévenir les non-conformités. Ainsi, l'audit interne joue un rôle central dans la maîtrise des processus de fabrication et l'optimisation continue des opérations.

Section 2 : Discussion des résultats

L'analyse des résultats issus de l'audit interne réalisé au sein de TECHNO Cast permet de confirmer plusieurs enseignements théoriques issus de la littérature, tout en révélant certaines spécificités contextuelles. L'ensemble des observations met en évidence que l'audit interne constitue un outil stratégique et structurant pour le pilotage du système de management de la qualité (SMQ), contribuant directement à l'amélioration continue, à la maîtrise des risques et au renforcement de la gouvernance.

Les recherches antérieures (Lahsini, 2023 ; Amiri et al., 2021 ; Sarsi & Said, 2022) ont montré que l'audit interne joue un rôle central dans la gestion des risques, en agissant sur trois axes majeurs : l'identification, l'évaluation et la maîtrise. Ces constats trouvent un écho direct dans notre étude de cas, où l'audit a permis de détecter une non-conformité critique – l'absence d'instructions de fabrication formalisées – qui aurait pu exposer l'entreprise à des risques opérationnels majeurs si elle était restée ignorée. Cet exemple illustre la dimension préventive de l'audit, conforme aux conclusions de Mahir (2024) et Kanidiala & Bah (2024).

De plus, notre travail a démontré que les recommandations issues de l'audit ont permis de corriger des dysfonctionnements affectant la qualité, et de proposer des actions concrètes telles

que la formalisation des procédures et le renforcement des compétences des opérateurs. Ces résultats empiriques s'inscrivent pleinement dans les analyses de Amiri et al. (2021) et Lahsini (2023), qui insistent sur le rôle fondamental de la compétence, de l'impartialité des auditeurs et du soutien managérial dans la réussite de la mission d'audit.

L'étude de terrain vient également confirmer l'idée que l'audit interne est un vecteur de consolidation du système de contrôle interne, comme le démontrent Lamkaraf & Zaam (2019) et Abdelhak (2019). À Techno Cast, les auditeurs internes ont pu évaluer de manière rigoureuse les procédures existantes, identifier les faiblesses dans la chaîne de fabrication, et alerter sur des déviations potentielles. Cette vigilance permet de renforcer la fiabilité des opérations et la régularité des pratiques, conformément à l'approche préconisée par l'ISO 9001:2015.

En termes de gouvernance, bien que l'audit réalisé se soit concentré uniquement sur le processus de fabrication, les résultats ont révélé l'importance d'un audit indépendant pour garantir la transparence, la conformité réglementaire et la remontée d'informations fiables vers la direction, tel que souligné par Abdelhak (2019) et Ayache (2022).

Malgré la richesse des résultats, certaines limites méthodologiques sont à relever. Contrairement aux recommandations de Lamkaraf & Zaam (2019), qui préconisent une approche globale intégrée dans les pratiques de gouvernance d'entreprise, l'audit réalisé s'est limité à un seul processus (fabrication), ce qui réduit sa portée stratégique. Une évaluation étendue à d'autres processus (achats, maintenance, ressources humaines) permettrait une vision plus systémique, en phase avec les modèles modernes de gouvernance qualité.

En outre, l'étude n'a pas appliqué un modèle structuré d'évaluation de maturité de l'audit tel que proposé par Uttam et al. (2013). Cela limite la capacité à mesurer objectivement l'évolution des pratiques internes et à positionner l'entreprise dans une dynamique d'amélioration progressive. De plus, la dimension numérique (analyse des données, outils digitaux) et les critères ESG (environnement, social, gouvernance), fortement recommandés par Chemlal & El Haloui (2023), n'ont pas encore été intégrés dans la démarche actuelle de TECHNO CAST, ce qui représente un axe de développement majeur.

Les recommandations formulées suite à l'audit interne – notamment la formalisation des procédures, l'implication des opérateurs, et le renforcement de la formation continue – s'alignent parfaitement avec les conclusions des travaux de Manita (2010) et Chemangui &

Manita (2010), qui montrent que des recommandations stratégiques bien appliquées peuvent contribuer significativement à l'amélioration de la performance opérationnelle et à l'efficacité des processus. Notre étude montre ainsi que l'audit ne se limite pas à une évaluation, mais agit comme un acteur de changement, générant une réelle valeur ajoutée pour l'organisation.

Notre étude confirme que l'audit interne est un instrument essentiel de pilotage, de maîtrise des risques et d'optimisation des processus, comme le soutient largement la littérature spécialisée. Les résultats obtenus chez Techno Cast sont globalement cohérents avec les recherches antérieures, tant en ce qui concerne l'impact de l'audit sur la qualité et la performance que sur sa contribution à la gouvernance et au contrôle interne.

Cependant, certaines limites contextuelles et méthodologiques doivent être surmontées pour aller vers une approche plus intégrée et innovante de l'audit interne. Il conviendra, à l'avenir, de renforcer l'ancrage stratégique de la fonction d'audit, d'élargir son périmètre d'intervention, et d'y intégrer les enjeux numériques et sociétaux. Cette orientation permettra à Techno Cast et plus largement aux entreprises algériennes – de faire évoluer l'audit interne d'un outil de conformité à un véritable levier de résilience, de compétitivité et de développement durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche visait à analyser l'apport de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration de la performance du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise Techno Cast, en se basant sur les lignes directrices de la norme ISO 19011 :2018. À travers une problématique centrale formulée ainsi : « De quelle manière l'audit interne du système de management de la qualité est-il mis en œuvre conformément aux exigences de la norme ISO 19011 :2018 ? », nous avons cherché à comprendre comment cet outil contribue concrètement à l'atteinte des objectifs qualité, à travers notamment trois sous-questions portant sur son rôle dans la conformité à l'ISO 9001, les écarts existants entre les pratiques et les exigences, et les principes fondamentaux de la norme ISO 19011. Une revue de la littérature a permis de clarifier les concepts clés de l'audit interne et de la qualité, ainsi que le rôle stratégique que joue l'audit dans la gouvernance, la gestion des risques, l'amélioration continue et la maîtrise des processus. L'analyse théorique a également mis en lumière les limites d'application de l'audit interne dans le contexte algérien, souvent réduit à une simple formalité de conformité au lieu d'être un outil stratégique intégré.

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons accompagné la réalisation d'un audit interne centré sur le processus de fabrication au sein de Techno Cast, entreprise certifiée ISO 9001 :2015. L'audit a été structuré selon les étapes recommandées par la norme ISO 19011, et notre méthodologie s'est appuyée sur des outils qualitatifs : entretiens semi-directifs avec le responsable qualité et le pilote de processus fabrication, observation directe, analyse documentaire (plan d'audit, fiches processus, procédures qualité), et élaboration d'une check-list détaillée fondée sur les exigences du chapitre 8 de l'ISO 9001. L'analyse des données a permis de dresser un diagnostic rigoureux du SMQ de l'entreprise.

Les résultats obtenus ont mis en évidence plusieurs apports de l'audit interne : une identification efficace des non-conformités, une meilleure compréhension des exigences normatives par l'équipe auditée, et une mobilisation progressive autour des enjeux qualité. L'audit a permis de faire émerger des actions correctives concrètes et d'ouvrir un dialogue constructif entre les auditeurs et le processus opérationnel. Toutefois, notre diagnostic a également révélé certaines insuffisances : le suivi des plans d'actions reste partiel, certaines procédures ne sont pas formalisées ni mises à jour, et la documentation qualité manque parfois de traçabilité. Ces lacunes freinent l'efficacité du cycle d'amélioration continue et limitent la pleine exploitation des résultats d'audit.

La discussion de nos résultats confirme le rôle structurant de l'audit interne dans la gouvernance et la performance globale de l'organisation, à condition qu'il soit intégré dans une démarche proactive, soutenue par la direction, avec des auditeurs compétents et indépendants.

À ce titre, plusieurs suggestions peuvent être formulées pour renforcer l'efficacité du SMQ. Il est essentiel de mettre en place et formaliser l'ensemble des procédures clés, telles que celles liées au recrutement et à la fabrication, afin d'assurer une base documentaire solide. De même, un plan de formation fondé sur l'évaluation des compétences devrait être élaboré et accompagné d'un dispositif de suivi de l'efficacité des formations dispensées. Il convient également d'instaurer un système structuré permettant de recueillir et d'exploiter les retours clients, afin d'orienter les améliorations futures de manière pertinente. Par ailleurs, le programme d'audits internes devrait être renforcé pour assurer un suivi rigoureux et réactif des non-conformités détectées. Enfin, il est impératif de promouvoir une culture d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise, en impliquant l'ensemble des collaborateurs dans la dynamique qualité.

Une meilleure application des principes de la norme ISO 19011, tels que l'approche par les risques et l'objectivité, permettrait à Techno Cast d'atteindre un niveau supérieur de maturité qualité.

Néanmoins, il convient de mentionner certaines limites méthodologiques de cette étude : un nombre restreint d'entretiens, la disponibilité limitée des pilotes de processus, et la sensibilité de certaines informations ont pu restreindre l'accès à des données plus complètes. Malgré cela, la cohérence des résultats obtenus permet de dégager des conclusions pertinentes et des pistes d'amélioration réalistes. Cette recherche souligne la nécessité de dépasser une vision bureaucratique de l'audit interne pour en faire un outil stratégique de pilotage, de prévention et de développement organisationnel.

Enfin, il serait judicieux d'élargir cette étude à d'autres entreprises industrielles algériennes, voire à différents secteurs d'activité, afin de mieux appréhender la diversité des pratiques d'audit interne et de proposer un cadre de bonnes pratiques adaptable. Une telle perspective permettrait de renforcer la culture qualité à l'échelle nationale, de professionnaliser davantage la fonction d'audit interne, et de valoriser son rôle dans la construction d'une performance durable et d'une gouvernance responsable.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelhak, Z. (2019). Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : Cas Entreprises Algériennes. 3(4), 1-17.
- AFNOR. (2016). ISO 9001:2015 – Comprendre, mettre en œuvre et auditer un système de management de la qualité. (AFNOR, Éd.)
- AFNOR. (2017). Comprendre les normes et la normalisation. (A. F. Normalisation, Éd.)
- AGNES, G. (1996). *Normalisation, certification : quelques éléments de définition* *Revue d'économie*.
- AMIRI, m., SEKAKI, Y., HAINOUS, M., & ZAAM, H. (2021). Determinants de la qualité de l'audit interne : que dire la littérature académique et professionnelle. 2(6), 216-235.
- Auditors, I. o. (2022). International Professional Practices Framework (IPPF). (I. Global, Ed.) Retrieved 05 05, 2025, from <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework/>
- AYYACHE, S. (2022). L'impact de l'audit interne sur la bonne gouvernance des entreprises. 24(5), 37–49.
- BENLAKOUIRI, A., & EL HILALI, K. (2019). L'adoption de l'audit interne : vers une amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales marocaines. 4(2), 360-375.
- BERNATETS, M. (2018). L'audit : un outil du Management de Qualité de l'industrie Pharmaceutique. 39-40. France.
- BERTAUX, D. (1997). *Les récits de vie : Perspective ethnosociologique*. (N. Université, Éd.) Paris, France.
- BLANCHET, A., & GOTMAN, A. (2010). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (éd. 4^e édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.
- Blog gestion de projet*. (s.d.). Consulté le 03 22, 2025, sur fondamentaux de la qualité : <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite>.
- BRYMAN, A. (2016). Les méthodes de recherche en sciences sociales. 3^e édition (traduction de la 4^e édition anglaise). (D. B. Supérieur, Éd., & J.-M. C. al, Trad.)
- Bryman, A., & BELL, E. (2015). *Business Research Methods* (4^e édition ed.). (O. U. Press, Ed.)
- CANARD, F. (2009). Management de la qualité. 20. Paris: lextenso.

- CARSON, D., GILMORE , A., & PERRY, C. (2001). *Qualitative Marketing Research*. (S. Publications, Ed.) London.
- CHEMANGUI, M., & MANITA, R. (2007). LES APPROCHES D'EVALUATION ET LES INDICATEURS DE MESURE DE LA QUALITE D'AUDIT: UNE REVUE CRITIQUE.
- CHEMLAL, M., & EL HALOUI, S. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. 4(1), 408-425. doi:10.5281/ZENODO.8279711
- CLAUDE, P. (s.d.). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. (AFNOR, Éd.)
- CRESWELL, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2^e édition. (S. Publications, Éd.)
- DAHLAB, A. (2018-2019). Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle: Cas des entreprises algériennes (Thèse de doctorat). 47-51. Université Mouloud MaMmri de TIZI-OUZOU, Faculté des science économiques, commerciale et science de gestion.
- David, A. (2011). L'impact des démarches qualité sur les pratiques d'audit interne : Vers une nouvelle typologie de l'audit interne.
- De Gueldre, J. M. (2015). *ISO 9001 expliqué – Comprendre et mettre en œuvre la norme* (éd. 2^e édition). (A. Éditions, Éd.) Paris, France.
- De Gueldre, J. M. (2020). *Audit qualité : méthodes et outils pour les audits de certification, de conformité et d'amélioration continue* (éd. 1^{re} édition). (AFNOR, Éd.) Paris, France.
- DE GUELDRÉ, J.-M. (2015). *ISO 9001 expliqué – Comprendre et mettre en œuvre la norme*. (AFNOR, Éd.)
- DEEB, S., & IUNG, B. (2006). *ISO9000 Based Advanced Quality Approach for Continuous Improvement of Manufacturing Processes*.
- DORBES, H. (s.d.). *Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME ?* Consulté le 03 24, 2025, sur Overblog: <https://guycouturier-mcmanagement.over-blog.com/article-comment-mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-dans-une-pme-97296976.html>
- FREDERIC, C. (s.d.). *Management de la qualité*. lextenso -éditions.
- GAWANDE, A. (2011). *La vie sauve : Le pouvoir des listes dans un monde complexe*. (Flammarion, Éd., & J.-F. H. Guedj, Trad.)

- GUBA, E., & LINCOLN, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. (S. Publications, Ed.)
- HOYLE, D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook 4th ed Edition* (4th ed ed.). (Butterworth-Heinemann, Ed.)
- HUDSON, L., & OZANNE, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. (O. U. Press, Ed.) *Journal of Consumer Research*, 14(4), pp. 508-521.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO (Éd.). (2015). ISO 9001:2015 – Systèmes de management de la qualité – Exigences.
- ISO. (2018). ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO. (2018). ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. (O. i. normalisation, Éd.)
- ISO. (2018). NF EN ISO 19011:2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management.
- ISO. (s.d.). Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire. 2008, *NF EN ISO 9000*. France: AFNOR.
- Kanidiala, K., & BAH, O. (2024). L’audit interne appliqué à la gestion des coûts dans les entreprises privées au Mali. 6(2), 309–326. doi:10.5281/zenodo.14796946
- KARSENTI, T., & LORRAINE, S.-Z. (2011). *Introduction à la recherche en éducation* (éd. 2^e édition). (P. d. Québec, Éd.) Canada, Québec.
- KAUFMANN, J.-C. (2011). *L’entretien compréhensif* (éd. 2^e édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.
- KERORGUEN, Y., & BOUAYAD, A. (s.d.). La face cachée du management. *Dunod*, 293. Paris.
- Khalaf, A. (2008, 03 28). système de contrôlé de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d’optimisation des systèmes de production (thèse de doctorat). 25. L’UNIVERSITE PAUL VERLAINE-METZ.
- KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2011). Économie internationale. Théorie et politique (Manuel universitaire). 9^{eme} édition. (P. É. France, Éd.)
- KUHN, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2eme ed.). (U. o. Press, Ed.)

- La normalisation au service de l'innovation [Présentation PowerPoint]. (2008). AFNOR.
- Lahsini, H. (2023). Étude empirique de la qualité de l'audit : une analyse multifactorielle. 7(12).
- LAMKARAF, I., & ZAAM, H. (2019). L'AUDIT INTERNE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. 4(9), 559-571.
- LAMPRECHET, J. (2001). ISO 9001: Commentaires et conseils pratique-une approche statistique. 121. (AFNOR, Éd.) Paris.
- MAHIR, S. (2024). L'Impact de l'Audit Interne sur la Gestion des Risques dans les Entreprises Marocaines. 1(3).
- Makram, C. (2006). Evaluation de la qualité de l'Audit interne/Audit externe : Application dans le cadre des relations d'agence internes.
- MANITA, R. (2009). La qualité du processus d'audit : une étude empirique sur le marché financier tunisien.
- OUTIS, C., & NEKMOUCHE, Y. (2023). L'impact de l'audit interne sur la prise de décision et sur la performance de l'entreprise Cas : SONATRACH/IAP BOUMERDES.
- PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (éd. 3^e édition). (A. Colin, Éd.) Paris, France.
- Projet, B. G. (s.d.). *Blog Gestion De Projet*. Récupéré sur <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/fondamentaux-qualite/#t-1663753436326>
- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 5^e édition). (Dunod, Éd.) Paris, France.
- REILHAC, J. M., BAZINET, M., & NISSAN, D. (2015). *Au coeur de l'ISO 9001-2015*. (AFNOR, Éd.)
- RENARD, J. (2010). théorie et pratique de l'audit interne. 7^{ème} éditions, 73. Paris.
- RENARD, J. (2016). théorie et pratique de l'audit interne. 9^{ème} éditions, 277.
- SARSI, S., & Said, R. (2022). Efficacité d'audit interne et performance organisationnelle : Quelle relation au sein du secteur public. 24(11), 47-58. Récupéré sur <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol24-issue11/Ser-2/F2411024758.pdf>

SAVALL, H., & ZARDET, V. (1996). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. (Economica, Éd.) Paris, France.

Ségot, J., Raymond, J., & Favier, L. (2011). *management de la qualité et de la performance Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. (Lexitis, Éd.)

SPENCER PICKETT, K. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. (Wiley, Ed.)

STIGLITZ, J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. (W. N. Company, Ed.)

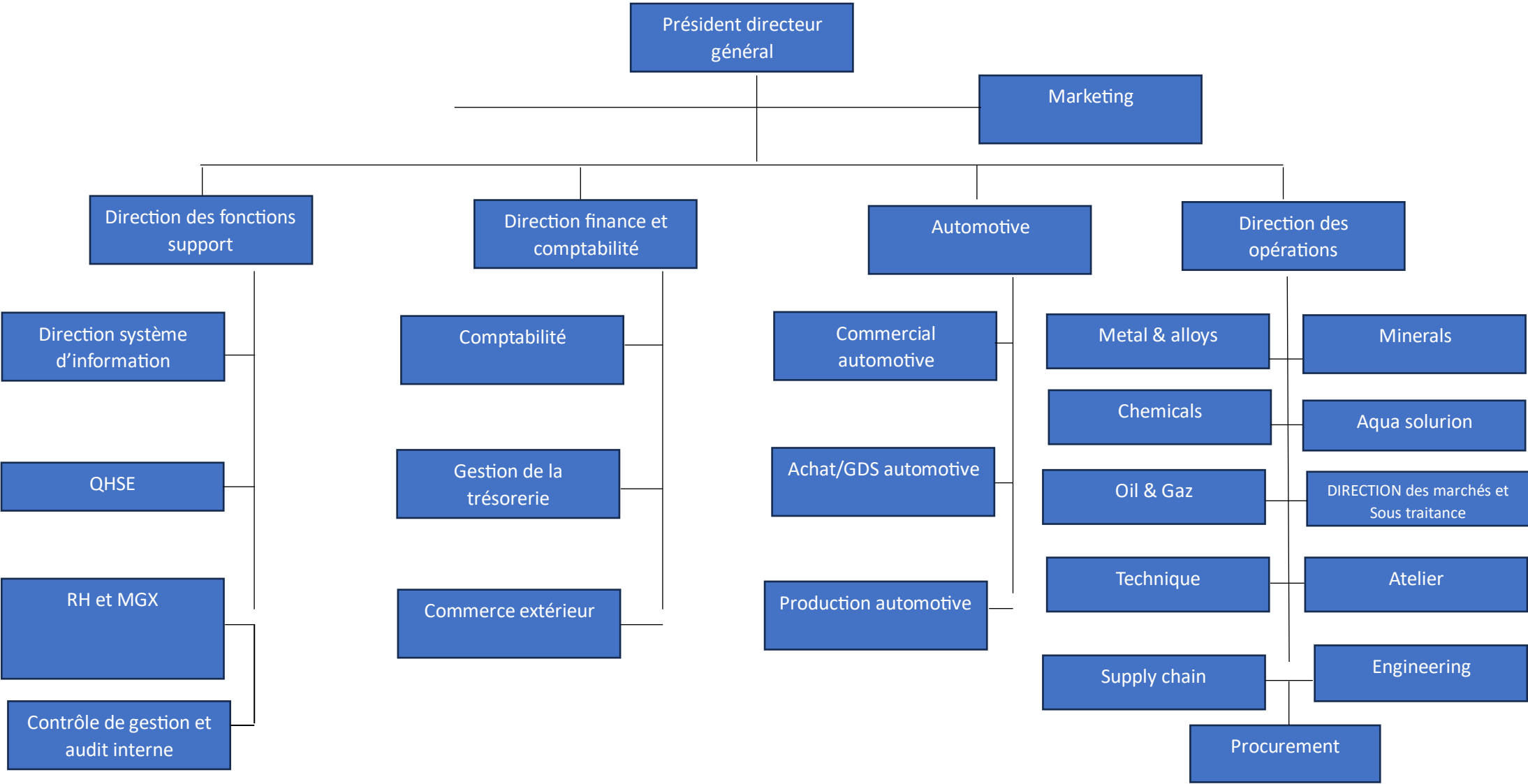
Uttam, B., Rahut Amit, K., & De, S. (2013). Audit Maturity Model.

vade-mecum assurance qualité. (1999). 3ème édition, 73. Paris.

VILLALONGA, C. (2010). *Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité* (éd. 2eme édition). (AFNOR, Éd.) Paris.

ANNEXES

ANNEXE 01 : Organigramme de techno Cast



ANNEXE 02 : Certificat d'ISO 9001

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**

Enregistré sous le n° **01 100 2218343/01**

Titulaire du certificat



TECHNOCAST SPA

Direction Générale (Siège): Zone urbaine, Lotissement n0 2,
Ahmed Zabana, Douaouda, Tipaza
Algérie

Site:

TECHNOCAST SPA

Direction Générale (Siège): Zone urbaine, Lotissement n0 2,
Ahmed Zabana, Douaouda, Tipaza
Algérie

Domaine de validité:

Engineering, Construction de projets, fabrication de pièces et prestations de maintenance industrielle de différents secteurs d'activités. Fabrication et assemblage d'équipements, accessoires et pièces de rechange automobile. Vente fournitures, équipements et produits chimiques aux divers secteurs d'activité

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2015 a été démontrée.

Validité:

Ce certificat est valable en liaison avec le certificat principal 01 100 2218343 du 11.12.2022 jusqu'au 10.12.2025.

06.02.2024

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein - 51105 Köln

ANNEXE 03 : Logigramme processus fabrication

Responsable	E. d'entrer	Activity	E. de Sortie	Ressource
RA	-Demande de production -Dossier technique	<pre> graph TD A[Réception & enregistrement de la demande de production / Rectification] --> B{Disponibilité Matière première & ressources} B -- Non --> C[Procurement] C --> B B -- Oui --> D[Planification des travaux] D --> E[Fabrication / Rectification] E --> F{Contrôle conformité & Qualité} F -- Non --> E F -- Oui --> G[Libération de produit] G --> H[Evaluation] H --> I[Action d'amélioration] </pre>	Tableau de suivi de la production Etat du stock DA Matière première Planning des travaux Fiche de produit Fiche de contrôle Produit libéré Tableau de Bord Plan d'action amélioration	Email / Dossier technique GDS S. Procurement Tableau de suivi IN. Fabrication IN. Maintenance IN. HSE Dossier technique Dossier technique Processus direction Processus direction
RA	Dossier technique			
BA	Etat du stock DA			
RA	Matière première / Tableau de suivi production			
RA	Planning des travaux production			
RA	Produit			
RA	Fiche de contrôle			
RA	Suivi KPIs			
BA	Tableau de bord			

ANNEXE 04 : Mandat d'audit

Techno cast SPA  TECHNO CAST	MANDAT AUDIT INTERNE	N° 01/ 2025 Date 04/2025
Mandat d'audit au Responsable d'audit : GUESSAOUI Esraa Auditeurs : SAKHRAOUI Asma Responsable du périmètre à auditer : KASRI Sid ALI En application du : ☒ Planning d'audit ☐ Mandat ponctuel Objet de l'audit : Réalisation d'un audit interne au niveau de processus de fabrication Objectif de l'audit : - Vérifier la conformité du SMQ par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 et aux Exigence propres de Techno Cast - S'assurer de la conformité ainsi que l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectives qualités prescrites - Évaluer l'aptitude des dispositions préétablies à atteindre les objectifs fixés Champs d'audit : Processus Fabrication Date à Fixer dans période : 13.15/04/2025		
Responsable Management Qualité  KHEROUFI Fatma Zohra Responsable QSE		

Source : Réaliser par nous même

ANNEXE 05 : : CHECK LIST

LA NORME ISO 9001:2015	QUESTIONS	Conforme	NON	Partielle ment	Observations
4.1context de l'organisme	L'organisme a-t-il défini et communiqué clairement sa mission ?	×			-Politique Qualité
	L'orientation stratégique de Techno Cast est-elle définie, alignée avec le SMQ, et communiquée à tous les niveaux de l'organisation ?	×			- Politique Qualité -Engagement formel de la Direction
	Les enjeux internes et externes susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats attendus du SMQ chez Techno Cast ont-ils été identifiés ?	×			-SWOT
	Une méthode ou un mécanisme de surveillance et de révision des enjeux internes et externes a-t-il été mis en place et appliqué	×			-SWOT - Revue de direction

	régulièrement chez Techno Cast ?				
4.2 Besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes dans le cadre du SMQ de Techno Cast ont-elles été identifiées et documentées ?	×			-Liste des parties intéressées pertinentes -Revue de direction
	Les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes ont-ils été identifiés, analysés et pris en compte dans le cadre du SMQ de Techno Cast ?	×			-Liste des Parties Intéressées
	Avez-vous collecté et analysé les informations relatives aux parties intéressées et leurs exigences pertinentes ?	×			-Liste des parties intéressées -Revue de direction
4.3 Domaine d'application du système de management de la qualité	Quel est le périmètre d'application du Système de Management de la Qualité (SMQ) de Techno Cast, conformément à la	×			-Document domaine d'application

	version 2015 de la norme ISO 9001 ?				
	Toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015 incluses dans le champ d'application du SMQ ont- elles été clairement définies, et les éventuelles exclusions sont-elles dument justifiées et documentées ?	×			-Revue de direction -Domaine d'application
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	Quels sont les processus nécessaires au fonctionnement du Système de Management de la Qualité chez Techno Cast ?	×			-Cartographie des processus
5.1.2 orientation client	L'engagement de la direction en matière d'orientation client est-il démontré et assuré chez Techno Cast ?	×			-Politique Qualité
5.2 politique Qualité	Quelle est la politique qualité établie et mise en	×			-Politique Qualité

	œuvre chez Techno Cast ?				
	La politique qualité de Techno Cast est-elle communiquée, comprise et accessible aux parties intéressées pertinentes ?	×			-Politique Qualité
	La politique qualité de Techno Cast est-elle adaptée à la finalité et au contexte de l'entreprise, et soutient-elle son orientation stratégique ?	×			-Politique Qualité
5.3 rôles, responsabilité et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités relatives au Système de Management de la Qualité ont-elles été clairement définies et communiquées afin d'assurer la conformité à la norme ISO 9001:2015 ?	×			-Procédures d'audit internes
6.1 actions à mettre en œuvre face aux	Quels sont les risques et opportunités identifiés en lien	×			-SWOT

risques et opportunités	avec le Système de Management de la Qualité (SMQ) de Techno Cast ?				
	Des actions ont-elles été planifiées et mises en œuvre pour traiter les risques et opportunités identifiés dans le cadre du SMQ de Techno Cast ?	×			-Procédure d'action corrective -Grille d'analyse des risques
	Comment l'efficacité des actions mises en place pour traiter les risques et opportunités est-elle évaluée chez Techno Cast ?	×			-Procédure d'action corrective -Revue de direction -Tableau de bord
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Quels sont les objectifs qualités définis et suivis par Techno Cast dans le cadre de son SMQ ?	×			-Politique Qualité
	Quelles actions et quelles ressources sont nécessaires pour atteindre les objectifs qualités définis par Techno Cast ?	×			-Revue de direction

6.3 Planification des modifications	Les modifications nécessaires au Système de Management de la Qualité (SMQ) ont-elles été planifiées chez Techno Cast ?	×			-Revue de direction
7.1.2 ressources humaines	Techno Cast a-t-elle défini et documenté une procédure formelle pour le recrutement interne afin de garantir que les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement du SMQ sont sélectionnées de manière adéquate ?		×		- absence d'une procédure de recrutement interne
7.1.3 infrastructure	L'infrastructure nécessaire au bon fonctionnement des processus du SMQ chez Techno Cast est-elle correctement déterminée, fournie et maintenue ?	×			-Fiche processus production -Fiche processus Fabrication
7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus	L'environnement nécessaire au bon fonctionnement des processus du SMQ	×			-Fiche processus production

	chez Techno Cast est-il correctement déterminé, fourni et maintenu ?				-Fiche processus Fabrication
7.1.5 Ressources pour la surveillance et la Mesure	Des ressources de surveillance et de mesure sont-elles utilisées pour assurer le suivi et l'évaluation des processus du SMQ chez Techno Cast ?	×			-Fiche processus production -Fiche processus Fabrication
7.1.5.2	La validité des étalonnages a-t-elle été identifiée et déterminée pour les équipements de mesure utilisés dans le cadre du SMQ chez Techno Cast ?	×			-certificats d'étalonnage
7.1.6 Connaissances organisationnelles	Les connaissances nécessaires pour le fonctionnement du SMQ chez Techno Cast ont-elles été déterminées et régulièrement mises à jour ?	×			-Fiche processus RH -Revue de direction - Procédure d'audit interne
	Des enregistrements décrivant les compétences du personnel de Techno Cast ont-ils été	×			-Fiche processus RH

7.2 compétences	rédigés et conservés ?				
	Quelles mesures sont prises pour acquérir les compétences nécessaires au sein de Techno Cast, et comment évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?			×	-Fiche processus RH
	Le processus de recrutement (interne et externe) est-il formalisé et maîtrisé afin de garantir l'acquisition de compétences appropriées ?		×		-Absence de procédure de recrutement interne
7.3 sensibilisation	Le personnel de Techno Cast a-t-il été sensibilisé à la politique qualité et aux objectifs qualitatifs définis ?	×			-Revue de direction -Fiche processus RH
	Le personnel de Techno Cast est-il sensibilisé à l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ et aux conséquences	×			-Revue de direction -Fiche processus RH

	du non-respect des exigences ?				
7.4 communication	Les besoins de communication interne et externe de Techno Cast ont-ils été déterminés, et les modalités de ces communications sont-elles clairement définies ?	×			-Revue de direction -Fiche processus RH
7.5 Information documentées	Quelle documentation est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du SMQ chez Techno Cast ?	×			-procédure d'information Documentées
	Comment vous assurez-vous que la documentation du SMQ chez Techno Cast est à jour et que les versions correctes sont utilisées ?	×			-procédure d'information Documentées

8.1 Planification et Maîtrise opérationnelles	Les ressources nécessaires pour garantir la conformité des produits et services de Techno Cast aux exigences réglementaires et légales ont-elles été identifiées ?	×			-Revue de direction - Fiche processus RH -Procédure d'information documentée -Procédure action corrective
8.2.1 Communication avec les clients	Techno Cast communique-t-elle avec ses clients concernant les exigences spécifiques liées aux actions d'urgence ?			×	-Réclamation clients
8.2.2 Détermination des Exigences relatives aux produits et services	Avez-vous déterminé les exigences légales et réglementaires relatives aux produits et services ?	×			-Revue de direction -Procédure maîtrise des informations documentées -Fiche processus RH -Procédures action corrective
8.2.3 Revue des Exigences relatives	Une revue des exigences relatives aux produits et services est-elle	×			-Revue de direction

aux produits et services	réalisée systématiquement chez Techno Cast avant leur acceptation ?				-Fiche processus Production -Procédures internes
8.2.4 Modifications des Exigences relatives aux produits et services	En cas de modification des exigences des produits et services, les changements sont-ils communiqués aux parties concernées chez Techno Cast ?	×			-Revue de direction -Procédure maîtrise des informations documentées -Processus production
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Techno Cast s'assure-t-elle que les prestations fournies par les prestataires externes sont conformes aux exigences spécifiées ?	×			-Revue de direction -Fiche processus production -Procédure action corrective
8.4.2 Type et étendu de la maîtrise	Quel type de maîtrise Techno Cast exerce-t-elle sur ses prestataires externes, et quelle en est l'étendue ?	×			

8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes	Quelles informations sont communiquées par Techno Cast à ses prestataires externes pour assurer la conformité des produits et services ?	x			-Revue de direction -Fiche processus production -Procédure Maitrise des informations -Procédure d'action corrective
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	Les instructions de fabrication nécessaires ont-elles été définies et documentées pour garantir que les processus de production sont réalisés de manière contrôlée et conformes aux exigences ?		x		-manque de documentation des instructions de fabrication
8.5.2 Identification et traçabilité	Comment Techno Cast assure-t-elle l'identification et la traçabilité des ressources utilisées dans les processus de production et de service ?	x			-Fiche processus production -Fiche processus fabrication

8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	Techno Cast respecte-t-elle et protège-t-elle la propriété des clients et des prestataires externes mise à disposition dans le cadre des activités ?	×			-Fiche processus production -Fiche processus fabrication -Système SAP et Documents associés
8.5.4 préservation	Techno Cast préserve-t-elle les éléments de sortie pendant la production et la prestation de service de manière suffisante pour garantir leur conformité aux exigences ?	×			-Fiche processus fabrication -Fiche processus production
8.5.5 Activités après livraison	Les exigences relatives aux activités après livraison des produits et services ont-elles été définies et gérées par Techno Cast ?	×			Le service après-vente
8.5.6 Maîtriser des modifications	Comment Techno Cast assure-t-elle la maîtrise des modifications, qu'elles soient prévues ou	×			-Fiche processus fabrication -Procédure maitrise des

	imprévues, dans la production ou la prestation de services ?				informations documentées -Procédure action corrective -Revue de direction
8.6 Libération des produits et services	Comment Techno Cast procède-t-elle à la libération de ses produits et services pour s'assurer de leur conformité ?	x			-Fiche processus fabrication -Fiche processus production -Système documentaire
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie non conformes aux exigences applicables ont-ils été identifiés et maîtrisés chez Techno Cast ? Comment sont-ils traités ?	x			-Fiche processus fabrication -Fiche processus production -procédure action corrective
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les éléments devant être surveillés et mesurés ont-ils été déterminés chez Techno Cast ? Les méthodes à utiliser, ainsi que la fréquence de ces actions, ont-elles été	x			-Fiche processus fabrication -Fiche processus production -Grille d'analyse des risques Système SAP

	définies, analysées et évaluées ?				
9.1.2 Satisfaction du client	Techno Cast surveille-t-elle la perception des clients concernant le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes ?	×			-Revue de direction -Procédure d'action corrective
	Les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir les informations relatives à la satisfaction des clients ont-elles été déterminées chez Techno Cast ?	×			-réclamation client
9.1.3 Analyse et évaluation	Les données et informations pertinentes issues de la surveillance et de la mesure ont-elles été analysées et évaluées chez Techno Cast ?	×			-Revue de direction -Rapport de production -Procédure d'action corrective -Tableau de bord
	Des audits internes sont-ils réalisés à des	×			-Procédure d'audit interne

9.2 audit interne	intervalles planifiés chez Techno Cast ?				-Rapport d'audit - Audits externes
	Un programme d'audit a-t-il été établi chez Techno Cast ?	×			-Plan d'audit annuel
9.3 revue de direction	Une revue de direction du SMQ a-t-elle été planifiée chez Techno Cast ?	×			-Revue de direction
10.2 Non conformités et actions corrective	Quelle méthode Techno Cast utilise-t-elle pour traiter les non-conformités ?	×			-Procédure d'action corrective
10.3 Amélioration continue	La performance du SMQ a-t-elle été améliorée de manière continue chez Techno Cast ?	×			-Revue de direction -Procédure d'action corrective -Rapport d'audit

ANNEXE 06 : Guide d'entretien

Nom stagiaire : SAKHRAOUI Asma et GUESSAOUI Esraa

Ecole : ENSM KOLEA

Thème : L'audit interne de système de management de la qualité selon la référentielle ISO 19011

Etude de cas : Techno cast

L'interviewée :	Post actuel :
	Date :
	Durée :

Introduction

Bonjour, nous sommes Asma et Esraa, étudiantes en Master 2 Entrepreneuriat et Management de Projet. Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur « L'audit interne du système de management de la qualité selon la référentielle iso 19011 », nous effectuons des entretiens avec le Responsable de management de la qualité ainsi qu'avec le pilote de processus de fabrication de votre entreprise (TECHNO CAST).

Nous vous remercions sincèrement d'avoir accepté de nous accorder de votre temps. Nous sommes très enthousiastes à l'idée de travailler sur l'audit interne du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de Techno Cast.

Serait-il possible d'enregistrer notre entretien sous forme audio, afin de faciliter la transcription fidèle de vos propos ?

Information sur l'interviewé

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et nous parler de votre fonction au sein de Techno Cast ?
- Pouvez-vous me décrire votre expérience avec la fonction audit interne ?

Rôle de l'audit interne

- Pourriez-vous me décrire le rôle de l'audit interne au sein de votre entreprise ?

- Comment l'audit interne s'articule-t-il avec les autres fonctions de l'entreprise ?
- Comment l'audit interne peut-il évaluer l'efficacité d'un processus ?

L'impact de l'audit interne dans le processus de fabrication

- De quelle manière les audits internes contribuent-ils à l'identification et à la gestion des non-conformités ou risques qualité ?
- Que se passe-t-il lorsqu'un produit est jugé non conforme ? Quelle est la procédure suivie ?
- Quelles actions correctives ou préventives sont mises en place après les constats d'audit en lien avec la fabrication ?
- Les instructions de fabrication sont-elles disponibles, accessibles et à jour ?
- Les contrôles qualité sont-ils réalisés à toutes les étapes critiques de la fabrication ?