

République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

École Nationale Supérieure de Management Koléa



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master en Management par la Qualité

Évaluation des pratiques d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011 : 2018

Cas : ALNAFT (Agence nationale pour la valorisation
des ressources en hydrocarbure)

Élaboré par :

CHERMATI Yanis

Encadré par :

Dr. BELIMANE Wissam

Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année universitaire 2024/2025

RÉSUMÉ :

L'audit qualité interne revêt une importance cruciale pour le fonctionnement des systèmes de management de la qualité cette étude s'inscrit dans une démarche d'analyse critique des processus d'audit interne à travers le prisme des lignes directrices de cette norme. L'étude vise donc à déterminer le niveau d'application de ces lignes directrices dans les pratiques réelles de l'organisme audité. Plus spécifiquement l'objectif est de vérifier et de quantifier dans quelle mesure ces pratiques répondent aux exigences méthodologiques, éthiques et techniques énoncées par la norme. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur l'observation, l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs. Les données recueillies ont été synthétisées à l'aide d'une grille d'évaluation spécifique. Les résultats obtenus montrent une bonne maîtrise globale des lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018 par ALNAFT. Toutefois, des faiblesses notables subsistent, notamment en ce qui concerne la compétence et l'évaluation des auditeurs. En conclusion, l'étude souligne la pertinence et la valeur ajoutée de la norme ISO 19011 dans l'organisation et l'efficacité du système d'audit qualité interne. Elle met en lumière la nécessité d'un pilotage stratégique des audits, fondé sur une approche systémique, pour renforcer durablement la qualité et la conformité du processus.

Mots clés : Norme ISO 19011 : 2018, évaluation, lignes directrices

SUMMARY :

Internal quality auditing is of crucial importance for the functioning of quality management systems. This study is part of a critical analysis of internal audit processes through the prism of the guidelines of this standard. The study therefore aims to determine the level of application of these guidelines in the actual practices of the audited organization. More specifically, the objective is to verify and quantify the extent to which these practices meet the methodological, ethical and technical requirements set out by the standard. To do this, a qualitative approach was adopted, based on observation, documentary analysis and semi-structured interviews. The data collected were synthesized using a specific evaluation grid. The results obtained show a good overall mastery of the guidelines of the ISO 19011: 2018 standard by ALNAFT. However, significant weaknesses remain, particularly with regard to the competence and evaluation of auditors. In conclusion, the study highlights the relevance and added value of the ISO 19011 standard in the organization and effectiveness of the internal quality audit system. It highlights the need for strategic management of audits, based on a systemic approach, to sustainably strengthen the quality and compliance of the process.

Keywords: ISO 19011:2018 standard, assessment, guidelines

ملخص:

التدقيق الداخلي للجودة له أهمية حاسمة لعمل أنظمة إدارة الجودة. هذه الدراسة جزء من تحليل نقدي لعمليات التدقيق الداخلي من خلال منظور إرشادات هذا المعيار. لذلك تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق هذه الإرشادات في الممارسات الفعلية للمنظمة الخاضعة للتدقيق. وبشكل أكثر تحديدًا، يتمثل الهدف في التحقق من مدى تلبية هذه الممارسات للمتطلبات المنهجية والأخلاقية والفنية التي حددها المعيار وقياسها كميًا. للقيام بذلك، تم اعتماد نهج نوعي يعتمد على الملاحظة والتحليل الوثائقي والمقابلات شبه المنظمة. تم تجميع البيانات التي تم جمعها باستخدام شبكة تقييم محددة. تُظهر النتائج التي تم الحصول عليها ومع ذلك، لا تزال هناك نقاط ضعف. ALNAFT من قبل ISO 19011: 2018 إيقانًا جيدًا بشكل عام لإرشادات معيار وقيمته ISO 19011 كبيرة، لا سيما فيما يتعلق بكفاءة وتقييم المدققين. في الختام، تسلط الدراسة الضوء على أهمية معيار المضافة في تنظيم وفعالية نظام التدقيق الداخلي للجودة. ويسلط الضوء على الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية لعمليات التدقيق، استناداً إلى نهج منهجي، لتعزيز جودة العملية وامتثالها بشكل مستدام.

REMERCIEMENTS :

Avant toute chose je remercie éternellement Allah pour m'avoir accordé la santé, la force et la volonté de poursuivre mes objectifs. Je souhaite remercier vivement Dr. Belimane Wissam pour sa bienveillance, ses efforts et sa patience, ces conseils en tant qu'encadrante ont été plus que précieux pour l'achèvement de ce travail, je ne pourrais jamais exprimer la gratitude nécessaire pour le support qui m'a été apporté.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude à Dr. Bedaida Imad Eddine qui a permis de combler énormément de lacunes présentes dans ce mémoire, son professionnalisme et sens de la pédagogie à été hors pair.

Je remercie également Mme Khetib Chanez pour m'avoir offert l'opportunité de mener mon stage, pour le soutien apporté pour mener à bien mon mémoire et pour les connaissances du métier qui m'ont été partagé, mon stage au sein d'ALNAFT a été enrichissant et épanouissant

Pour finir je partage mes reconnaissances à ma famille et proches, je remercie mes parents pour avoir travaillé d'arrache-pied pour me fournir l'environnement et les conditions adéquate à mon développement, je ne serais jamais arrivé là où je suis aujourd'hui sans leur amour et bienveillance je remercie aussi ma sœur pour son aide et son soutien continuel

Table des matières

RÉSUMÉ :	1
REMERCIEMENTS :	3
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES :	7
LISTE DES TABLEAUX :	8
LISTE DES SCHÉMAS	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE	10
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	13
Section 1 : Revue de littérature	14
1. La démarche de l'audit de la qualité interne :	14
2. Mesure et évaluation de l'efficacité de l'audit :	18
3. Les obstacles rencontrés lors de la conduite d'un audit de la qualité :	20
4. Positionnement de l'étude :	23
Section 2 : Cadre conceptuel	24
I. Management de la qualité	24
1. Définition de la qualité :	24
2. Introduction au système de management de la qualité :	24
3. Principes de management de la qualité :	25
3.1 Orientation client :	25
3.2 Leadership :	25
3.3 Implication du personnel :	26
3.4 Approche processus :	26
3.5 Prise de décision fondée sur des preuves :	26
3.6 Management des relations avec les parties intéressées :	26
4. Concepts liés à la qualité :	26
4.1 La normalisation :	26
4.2 La certification :	27
5. Famille des normes ISO 9000	28
6. La norme ISO 9001 : 2015 – Système de management de la qualité :	29
6.1 Les bénéfices de la norme ISO 9001 :	30
6.2 Structure de la norme :	31
II. Audit de la qualité :	32
1. Définition de l'audit de la qualité :	32
2. Les acteurs de l'audit de la qualité :	33
3. Les méthodes d'audit de la qualité :	33
4. Les bénéfices de l'audit qualité:	34

5.	La fréquence des audits de la qualité:	34
III.	La norme ISO 19011 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management	35
1.	Introduction à l'audit qualité selon ISO 19011:2018.....	35
1.1	Terminologie employée dans la norme ISO 19011 :	35
1.2	Récapitulatif des chapitres de la norme ISO 19011 : 2018 :	36
2.	Principes fondamentaux de l'audit qualité :	36
3.	Management d'un programme d'audit	37
3.1.	Détermination des objectifs du programme d'audit	37
3.2.	Évaluation des risques et opportunités.....	37
3.3.	Établissement du programme d'audit	38
3.4	Mise en œuvre et surveillance du programme d'audit.....	39
3.5	Revue et amélioration du programme d'audit.....	39
4.	Réalisation d'un audit individuel	39
4.1.	Déclenchement de l'audit.....	39
4.2.	Préparation des activités d'audit.....	39
4.3.	Réalisation des activités d'audit	39
4.4.	Rapport d'audit	40
4.5.	Clôture de l'audit.....	40
5.	Compétence des auditeurs	40
	CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL	42
	Section 01 : Méthodologie de la recherche	43
1.	Approche de recherche :	43
2.	Méthode de collecte de données :	43
2.1	Entretien :	43
2.2	Analyse documentaire :.....	44
2.3	Observations :	45
3.	Outils de collecte de données :.....	45
3.1	Guide d’entretien :	45
3.2	Check-list d’évaluation ISO 19011.....	46
4.	Outil de traitement de données (Choix du système d’évaluation) :	47
	Section 02 : Contexte de l’étude	47
1.	Présentation de l’organisme d’accueil :.....	47
2.	Présentation de la division « Banque de données nationale » :	48
	CHAPITRE III : ÉVALUATION DU PROCESSUS D’AUDIT QUALITÉ INTERNE	
	D’ALNAFT PAR RAPPORT À LA NORME ISO 19011	50
	Section 01 : Evaluation du processus d’audit qualité interne au d’ALNAFT	51

1. Description du processus d'audit qualité au sein d'ALNAFT :	51
1.1 Détermination des activités à auditer :	51
1.2 Planification des audits	51
1.3 Réalisation des audits	52
1.4 Rédaction et diffusion du rapport d'audit	52
1.5 Identification des actions correctives et opportunités d'amélioration	53
1.6 Réalisation des bilans (audits et AC/OP) et évaluation des auditeurs :	53
2. Qualification requise des auditeurs :	55
3. Evaluation des auditeurs internes :	55
4. Description du déroulement d'un d'audit qualité interne à ALNAFT :	56
4.1 Préparation des preuves d'audit :	56
4.2 Réalisation des activités d'audit	56
4.3 Préparation et diffusion du rapport d'audit :	58
4.4 Clôture de l'audit :	58
5. Evaluation et notation des pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT selon la norme ISO 19011	60
5.1 Résultats obtenus pour le chapitre management d'un programme d'audit :	60
5.2 Résultats obtenus pour le chapitre réalisation d'un audit :	62
5.3 Résultats obtenus pour le chapitre compétence et évaluation des auditeurs :	63
5.4 Résultats globaux obtenus pour le processus d'audit qualité interne :	65
6. Suggestions concernant l'amélioration du processus d'audit qualité interne :	66
6.1 Suggestions pour le management d'un programme d'audit :	66
6.2 Suggestions pour la compétence et l'évaluation des auditeurs internes :	66
6.3 Choix des méthodes d'évaluation adéquates :	68
Section 2 : discussions des résultats	68
CONCLUSION GÉNÉRALE	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :	74
ANNEXES	78

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES :

AC : Action Corrective

BDN : Banque de Données Nationale

DDM : DATA MANAGEMENT

DSI : Système d'Information

GUA : Guichet Unique d'assistance

OP : Opportunité d'amélioration

RA : Responsable d'audit

RMQ : Responsable Management Qualité

SMQ : Système de management de la qualité

PNDH : Patrimoine National Des Données Hydrocarbures

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif de la norme ISO 19011 : 2018

Tableau n°2 : Modèle d'un calendrier d'audit

Tableau n°3 : Modèle de check-list d'évaluation ISO 19011 : 2018

Tableau n°4 : Grille de notation des pratiques de l'organisme

Tableau n°5 : Plan d'audit employé dans le cadre la simulation d'audit

Tableau n°6 : Bilan des actions correctives et des actions d'améliorations

Tableau n°7 : Tableau des critères qualitatifs

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma n°1 : Logigramme illustrant la procédure d’audit qualité interne

Schéma n°2 : Logigramme décrivant déroulement d’une mission d’audit à ALNAFT

Schéma n°3 : Diagramme radar représentant l’application du chapitre 5 de la norme ISO 19011

Schéma n°4 : Diagramme radar représentant l’application du chapitre 6 de la norme ISO 19011

Schéma n°5 : Diagramme radar représentant l’application du chapitre 7 de la norme ISO 19011

Schéma n°6: Diagramme radar représentant l’application de tous les chapitres la norme ISO 19011

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement économique, technologique et réglementaire en constante évolution, les organisations sont appelées à renforcer la maîtrise de leurs processus internes et à garantir la conformité de leurs systèmes de management aux exigences normatives. Parmi les dispositifs mobilisés à cette fin, l'audit interne de la qualité joue un rôle fondamental. Il s'agit d'un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'évaluer dans quelle mesure les activités et les résultats associés satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dernières sont mises en œuvre de manière efficace et apte à atteindre les objectifs définis (Natarajan, 2017). Au-delà d'un simple outil de contrôle, l'audit interne constitue un levier stratégique de pilotage, de prévention des risques et d'amélioration continue.(Natarajan, 2017; Tricker, 2016)

La norme ISO 19011, intitulée Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, s'impose aujourd'hui comme une référence internationale incontournable pour la conduite des audits internes. Elle fournit un cadre structurant pour planifier, mettre en œuvre, suivre et améliorer les programmes d'audit. Elle définit également les principes de l'audit, les exigences en matière de compétences des auditeurs, ainsi que les interactions entre les différentes parties prenantes du processus (Prytulska et al., 2019). Dans un contexte où les exigences des normes de type ISO (telles que l'ISO 9001, ISO 14001 ou encore ISO 45001) tendent à s'uniformiser autour d'une structure dite HLS, la conformité aux lignes directrices de l'ISO 19011 devient un gage de rigueur, de crédibilité et de valeur ajoutée pour les audits internes.

L'audit des SMQ constitue également un domaine de recherche qui se concentre souvent sur les suggestions de modifications nécessaires pour optimiser les audits. Ces suggestions concernent le contenu de l'audit, son contexte et son processus. Parmi les exemples de modifications suggérées concernant le contenu des audits, on peut notamment mentionner les connaissances spécifiques et une certaine adaptabilité que les auditeurs doivent posséder, des compétences en communication et une capacité à faire preuve d'empathie, ainsi que la capacité à garantir que les informations relatives à l'audit soient partagées à l'avance. (Lenning & Gremyr, 2020)

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche d'évaluation critique des pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT, au regard des recommandations de la norme ISO 19011. L'objectif principal sera de vérifier et quantifier dans quelle mesure ces pratiques répondent aux critères méthodologiques, éthiques et techniques énoncées par la norme. Il s'agira d'identifier les forces et les limites du dispositif d'audit en place, de mettre en lumière les écarts éventuels et d'ouvrir des pistes d'amélioration en vue de renforcer l'efficacité globale du système de management de la qualité. Une telle évaluation revêt un intérêt à la fois opérationnel et stratégique: elle permet non seulement de garantir la conformité aux bonnes pratiques internationales, mais aussi de

promouvoir une culture de la qualité partagée, fondée sur l'analyse objective, la responsabilité et l'engagement pour l'amélioration continue.

Par conséquent cette étude cherche à proposer un système d'évaluation adéquat afin de situer les pratiques d'un organisme public par rapport à la norme ISO 19011 : 2018

A partir du contexte présenté au-dessus notre question de recherche s'articule de la manière suivante :

« Quel est le niveau d'application des lignes directrices de la norme ISO 19011 dans le processus d'audit qualité interne de ALNAFT ? »

De cette question de recherche découle plusieurs sous-questions notamment :

- Quel est état des lieux des pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT par rapport a la norme ISO 19011 : 2018 ?
- Comment évaluer le niveau d'application des lignes directrices de la norme ISO 19011 du processus d'audit interne d'ALNAFT ?
- Quelles suggestions pourraient être apportées pour aligner le processus d'audit interne avec la norme ISO 19011 : 2018

Nous essaierons à travers ce mémoire de répondre à la question de recherche ainsi qu'aux sous-questions que nous avons posé, nous emploierons a cet effet une méthodologie qualitative qui se basera spécifiquement sur les l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens semi-directifs.

Le mémoire en question adressa dans le premier chapitre la revue de littérature et le cadre conceptuel, puis dans le deuxième chapitre il s'agira de présenter le cadre méthodologique et pour finir le troisième chapitre adressera le cadre pratique.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre nous présenterons l'objet de notre étude, à savoir la démarche d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011 : 2018.

La première section passera en revue les résultats de notre revue de littérature, la deuxième section quant à elle aura pour objectif de donner une description du système de management de la qualité, ainsi que l'audit de ce dit système

Section 1 : Revue de littérature

Dans l'optique de fournir une vue générale sur l'audit de la qualité, une recherche a été conduite afin d'identifier et compiler les articles scientifiques pertinents par rapport à notre thématique, ceux-ci ont été tirés de diverses bases de données telles que Research gate, CORE, SSRN (Social Science Research Network) et Google Scholar. Via la lecture de ces articles, nous avons pu délimiter trois axes principaux :

- (1) La démarche de l'audit de la qualité interne
- (2) Mesure de l'efficacité de l'audit
- (3) Les obstacles rencontrés lors de la conduite d'un audit de la qualité

Après avoir adressé les trois axes mentionnés au-dessus, nous positionnerons les articles utilisés pour produire cette revue de littérature par rapport à notre étude

1. La démarche de l'audit de la qualité interne :

L'audit de la qualité se doit de suivre un mode opératoire, dans cette optique plusieurs auteurs apportent leur point de vue, nous pouvons notamment citer Prytulska (2019) qui détaille la mise en œuvre de l'audit de la qualité en suivant la norme ISO 19011 et identifie ses principales innovations par rapport à la version précédente. L'auteur explique que la dite norme se caractérise par sa grande accessibilité et sa souplesse d'utilisation, et apporte certaines innovations pourront simplifier les procédures, réduire les coûts et accroître la compatibilité et améliorer l'efficacité de l'application pratique des audits de première et de deuxième parties par les organisations. Ceci renforcera ainsi la confiance dans l'atteinte des résultats attendus, tout en permettant d'améliorer la capacité à répondre aux risques et d'atteindre les objectifs planifiés. L'application de ces normes vise à garantir le bon fonctionnement des systèmes de management mis en place et à renforcer la confiance des parties prenantes grâce à la réalisation d'audits. L'auteur continue en ajoutant que la norme ISO 19011:2018 définit sept principes visant à garantir l'efficacité et la fiabilité des audits, avec l'ajout d'une approche axée sur les risques aux

principes éthiques existants. Ces principes éthiques comprennent la déontologie, la restitution impartiale, la conscience professionnelle, la confidentialité, l'indépendance, l'approche fondée sur les preuves et l'approche par les risques. Il est important de noter que l'application de l'approche axée sur les risques doit influencer la planification, la conduite et la communication des audits afin de se concentrer sur les questions pertinentes pour le client de l'audit et d'atteindre efficacement les objectifs du programme. La norme définit également les dispositions relatives à la gestion du programme d'audit, y compris les règles générales de mise en œuvre, les exigences pour la définition des objectifs, les risques et opportunités associés, le développement, la mise en œuvre, le suivi, l'analyse et l'amélioration du programme. (Cosmulese 2019) corrobore ceci en ajoutant que la norme introduit un guide sur des outils importants tels que le leadership, l'audit virtuel et la conformité législative.

D'autres auteurs, quant à eux, proposent une différente approche de celle proposé par la norme ISO 19011, on peut notamment mentionner la proposition d'un cadre conceptuel d'audit (CAF) basé sur l'intégration des sept principes de management de la qualité de l'ISO 9001:2015 dans le processus d'audit. L'approche suggère de passer d'un audit du contenu de l'ISO 9001 à un audit basé sur ses principes. Le CAF préconise l'intégration de 12 outils de management qui sont liés aux sept principes de l'ISO 9001:2015, individuellement et collectivement. Ces outils sont choisis pour répondre aux limitations des audits et aux plaintes des organisations.

Le CAF intègre également dans l'audit un concept de pensée, qui est axée sur deux principes : premièrement sur les risques et deuxièmement sur le principe d'amélioration de l'ISO 9001. Pour l'intégration des risques, ceci se fait en liant la classification des conclusions d'audit à l'évaluation des risques. Quant à l'amélioration, elle est intégrée par l'utilisation de méthodologies telles que Lean Six Sigma (LSS) et d'autres outils liés aux sept principes du management de l'ISO 9001:2015. L'article propose d'ailleurs l'adoption de l'auto-audit comme préparation à l'audit principal, en tenant compte de l'évolution des exigences d'indépendance des auditeurs dans la version 2015 de l'ISO 9001.

Le CAF sert de base au développement d'un cadre d'audit préliminaire sous forme de liste de contrôle et de directives pour les questionnaires d'audit. Ce PAF vise à être utilisé comme une auto-évaluation similaire aux modèles d'excellence commerciale (BEM). Il devra être testé et validé pour vérifier sa robustesse dans l'audit combiné de la performance, de la gestion des risques et de l'amélioration. (Abuazza et al., 2019)

D'autres auteurs argumentent que la meilleure démarche serait une approche systémique de l'audit (assez similaire à l'approche d'Abuazza), expliquant qu'un audit qualité doit être considéré comme un système lui-même. De manière analogue à un système de management, un système d'audit est planifié, conçu et amélioré. Il détermine la politique et les objectifs d'audit, les transforme en un programme d'audits individuels, acquiert et déploie les ressources nécessaires, réalise et assure la qualité des audits individuels, et évalue son efficacité. Quelle que soit la taille de l'organisation ou l'étendue des activités d'audit, il est essentiel de comprendre qu'un audit est un système. L'auteur continue d'étayer ses arguments en ajoutant que cette approche a un impact positif sur la compétence et la performance de l'auditeur et simplifie l'intégration des programmes d'audit et des audits individuels. (Karapetrovic & Willborn, 2001)

Viens ensuite Wolniak (2021) qui dans son analyse, délimite les principales activités nécessaires dans la démarche d'audit interne :

- Consultation du personnel : autrement dit poser des questions sur leur travail, écouter leurs explications et vérifier si elles correspondent au processus défini, utiliser des questions ouvertes, challenger et sonder. C'est considéré comme le meilleur moyen de tester leur compréhension et leurs connaissances des processus.
- Observation des opérations : en regardant les processus en cours pour améliorer la compréhension de l'auditeur et vérifier la conformité des pratiques observées aux exigences.
- Vérification de la documentation et des enregistrements : demander quels documents et enregistrements sont utilisés, vérifier leur contrôle et leur disponibilité, les utiliser pour suivre le travail, et vérifier la collecte et le contrôle des enregistrements. Il est suggéré de remettre en question la nécessité de la documentation et de chercher des moyens plus efficaces de gérer les processus.
- Analyse des enregistrements : viser des échantillons représentatifs pour porter des jugements éclairés. L'article reconnaît que les audits sont limités par l'échantillonnage.

Il explique d'ailleurs que les audits internes ont quatre objectifs principaux :

- Vérifier la conformité aux normes applicables.
- Vérifier la conformité aux processus et procédures documentés.
- Vérifier l'efficacité des processus métier.
- Identifier les opportunités d'amélioration du SMQ

Cette méthode se rapproche de celle de Hrdá (2019) qui ajoute quant à elle un classement de constat d'audit en trois catégories qui sont :

- MNC (main non conformity) : déviation principale.
- NC (non conformity) : déviation fine.
- OI (opportunity for improvement) : potentiel d'amélioration.

Par la suite, un catalogue d'actions correctives pour les déviations principales et fines a été ce doit d'être élaboré permettant à l'organisation d'identifier et d'éliminer ses lacunes.

Une autre démarche d'audit de la qualité, consiste à implémenter les principes du Lean et de l'ISO 9001, cette approche se révèle notamment judicieuse dans l'industrie des services où plutôt que de se baser sur les lignes directrices ISO 19011 qui sont destinées aux auditeurs professionnels, et implique une planification précise, des auditeurs certifiés, une communication formelle et la rédaction d'un rapport final, détaillant les étapes classiques d'un audit, on cherche une approche moins formelle, plus rapide et axé sur l'amélioration de la performance en termes d'efficacité et d'efficience, en suivant cette démarche les éléments clés des processus qui devraient être audités sur le terrain peuvent comprendre :

- La capacité des opérateurs et superviseurs à identifier et résoudre rapidement les problèmes de non-conformité qualité.
- La sensibilisation aux termes de sécurité et de qualité pour le client.
- La sensibilisation au respect du contenu des procédures et des instructions de travail.
- La résolution de problèmes par le biais des outils Lean.
- L'ordre et la propreté du lieu de travail, considéré comme l'élément le plus important à auditer, généralement basé sur l'outil 5S.
- La gestion du flux de matériel autour du lieu de travail (positionnement correct, hors des voies de passage ou d'évacuation).
- La capacité à gérer les indicateurs quotidiens ou horaires (réclamations, non-conformités, productivité, blessures), en vérifiant leur visibilité, leur accessibilité et leur mise à jour.

Quant aux compétences des auditeurs, l'audit devrait être mené par des opérateurs et superviseurs ayant des connaissances en Lean Production et en systèmes qualité. Un auditeur professionnel qualifié selon l'ISO 19011 n'est pas considéré comme nécessaire ni approprié pour ce type d'audit dans un contexte de service dynamique, car trop rigide. Un auditeur plus

"opératif" doit connaître le Lean, le management de la qualité et les processus de service. La manière dont l'auditeur communique avec les employés et les managers est très importante.

Les auditeurs devraient utiliser aussi des listes de contrôle standardisées. Celles-ci sont jugées indispensables et doivent être personnalisées pour le type de processus, de service ou de client, en incluant les éléments clés à auditer.

Pour finir les résultats de l'audit peuvent être résumés mensuellement ou trimestriellement afin que la direction puisse lancer des plans d'amélioration à plus long terme, dans cette optique les auditeurs devraient vérifier la mise en œuvre de ces plans par les managers. (Chiarini & Cobelli, 2023)

2. Mesure et évaluation de l'efficacité de l'audit :

En premier lieu il est important de noter que la littérature est assez manquante vis-à-vis de cette aspect, cette notion est adressé par Manita (2007) qui essaie de constituer une étude critique des différentes approches d'évaluation et des indicateurs de mesure de la qualité d'audit. Il explique que les critères d'évaluation de la qualité d'audit sont appréhendés à travers deux aspects, qui sont soit l'analyse de « la qualité de l'auditeur », soit l'analyse du processus d'audit lui-même. Les études basées sur la qualité de l'auditeur tentent d'appréhender la qualité d'audit à travers la qualité de l'auditeur en tant qu'individu ou groupe d'individus. Ces recherches peuvent être regroupées en deux catégories : celles qui identifient les substituts à la qualité d'audit (liés à la qualité de l'auditeur) et celles qui se focalisent sur les comportements réducteurs de cette qualité. Les substituts à la qualité d'audit incluent les indicateurs perçus par le marché tels que la taille et la réputation du cabinet d'audit, ainsi que les honoraires d'audit. La taille du cabinet est souvent considérée comme un indicateur de compétence et d'indépendance.

Les études basées sur l'analyse du processus d'audit quant à elle sont moins nombreuses. Elles cherchent à comprendre les facteurs affectant la qualité à travers les différentes étapes du processus d'audit. Des chercheurs ont tenté de développer des outils d'évaluation de la qualité du processus d'audit, notamment pour les comités d'audit, à cette effet nous pouvons mentionner Singh (2024) qui apporte divers indicateurs et méthodes utilisés pour mesurer l'efficacité des audits internes ISO 9001:2015. Ces indicateurs comprennent le degré de conformité aux critères d'audit, l'identification des opportunités d'amélioration, le nombre et la gravité des non-conformités, et l'analyse factorielle exploratoire. Les résultats des études analysées montrent que l'implémentation de la norme ISO 9001 a des impacts positifs dans différents contextes, tels que l'amélioration de la résilience dans le secteur de la santé, la

réduction des non-conformités dans les laboratoires de contrôle qualité, l'augmentation du volume des ventes et de la part de marché au Brésil, et l'amélioration de l'efficacité et de la fiabilité dans les services publics au Mexique. Cependant, des défis tels que le découplage réglementaire (écart entre la théorie et la pratique) et les barrières liées à la motivation, à la direction, aux employés et aux ressources peuvent impacter l'efficacité de la norme ISO 9001, dans la même idée Wolniak (2021) rajoute que pour que l'audit soit efficace, il est particulièrement important que l'auditeur possède des qualités appropriées, conformément aux exigences de la norme ISO 19011. Ces qualités incluent l'éthique (crédibilité, intégrité, honnêteté), l'ouverture d'esprit (accepter de nouvelles idées, évaluer différents points de vue), la diplomatie, l'observation (reconnaître et évaluer ce qui est vu), la perspective, la polyvalence, la structuration, la persistance (obtenir des réponses), l'indépendance, et la prise de décision.

D'autres auteurs comme Cosmulese (2019) présente huit attributs pour un audit interne excellent :

- Qualité et innovation : promouvoir la qualité et l'innovation par des normes bien définies, une culture récompensant l'innovation et l'amélioration continue, et un plan d'audit aligné sur le profil de risque.
- Culture de service : être multifonctionnel, maintenir son autonomie et des lignes de reporting claires, avec un plan d'audit anticipant les besoins et les changements.
- Technologie : exploiter efficacement la technologie, en se concentrant sur l'analyse des données pour comprendre les risques et le business.
- Optimisation des coûts : adopter une méthodologie d'audit efficiente, basée sur des processus standardisés.
- Alignement business : assurer l'alignement stratégique des activités d'audit et la coordination avec les autres "lignes de défense", en tenant compte des attentes des parties prenantes.
- Focus sur les risques : avoir une vision holistique des risques (internes, externes et émergents) et identifier les méthodes d'évaluation appropriées.
- Modèle de talents : disposer de talents flexibles avec des compétences spécifiques en business et en risques, comme la formation continue et le feedback.
- Gestion des parties prenantes : comprendre et gérer efficacement les relations avec les parties prenantes, en adaptant les méthodes de communication et en obtenant du feedback.

Chiarini (2021) adresse une notion similaire à Cristina et donne ce qui est selon elle les facteurs les plus pertinents pour réaliser un audit efficace. Le facteur le plus important, est que les audits internes doivent être axés sur la réalisation des indicateurs clés de performance (KPI) des processus et des objectifs de l'entreprise. Cela fait la différence entre un audit axé sur la simple conformité et un audit axé sur l'efficacité et l'efficience internes

Le deuxième facteur crucial est l'engagement fort de la direction générale envers l'audit interne. La direction doit fixer les objectifs et les KPI, encourager le processus d'audit comme un moyen d'améliorer la performance, planifier et prioriser les audits. Elle devrait également réduire la perception bureaucratique de l'audit et éviter qu'il soit perçu comme une simple inspection.

Un autre facteur déterminant est de créer les initiatives d'amélioration et leur efficacité, en particulier pour résoudre les situations de non-conformité et réduire les coûts de non-qualité. Ceci nécessite que les auditeurs et les audités connaissent les principes et outils de base du Total Quality Management.

Pour finir il est important de vérifier le flux des processus, activité par activité, avec les audités. Cela implique de cartographier le processus, d'identifier les activités, les tâches, les points critiques et les ressources impliquées. L'audit doit suivre les exigences du processus étape par étape plutôt que d'être une interview formelle

Gaosong (2021) pour sa part explore et construit un système d'indicateurs de mesure de l'efficacité de l'audit interne. Ce système est conçu à partir de trois dimensions principales qui sont la performance de l'audit (Audit Performance), la capacité d'audit (Audit Capability), et l'efficacité des "trois systèmes" d'audit (Audit "three systems" effectiveness). Les principes suivis pour la construction de ce système d'indicateurs incluent la scientificité, la systématique, la comparabilité, la disponibilité des données et l'opérabilité. Les indicateurs incluent des mesures quantitatives (comme les taux) et qualitatives (souvent évaluées par des experts ou des questionnaires). En utilisant le système d'indicateurs, l'auteur a développé et utilisé un modèle de mesure nommé AHP-Fuzzy (Analytic Hierarchy Process - Fuzzy Comprehensive Evaluation). Ce modèle est jugé approprié en raison de la structure multi-niveaux du système d'indicateurs et de la coexistence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

3. Les obstacles rencontrés lors de la conduite d'un audit de la qualité :

La conduite d'un audit de la qualité implique indubitablement que des obstacles peuvent survenir lors de celui-ci Ugarak, Korčok (2015) confirme ceci en expliquant que le potentiel des audits internes en termes d'amélioration du système est sous-utilisé, car les auditeurs

commettent l'erreur de principalement se focaliser sur l'identification des non-conformités et les actions correctives. Par conséquent, les entreprises négligent souvent les résultats des évaluations des risques et des indicateurs clés de performance lors de la planification et de la réalisation des audits. Une autre difficulté est la résistance des employés, et l'absence du soutien de la direction qui est crucial pour améliorer la performance des audits. C'est pour cela qu'il est essentiel de renforcer la compétence des auditeurs par une formation pratique et une évaluation continue. Les audits internes devraient évoluer vers un processus continu, axé sur la prévention plutôt que sur la correction, et couvrir tous les aspects du système de management intégré au système de gestion global de l'entreprise, Lenning (2020) continue d'explorer cette idée et explique les audits sont souvent perçus comme une perte de temps et que les auditeurs se focalisent avant tout sur la conformité par rapport aux référentiels en mettant de côté les opportunités d'amélioration et de satisfaction des clients. Kaziliūnas (2008) aussi comme les deux précédents auteurs met en lumière comment le manque de compétences interpersonnelles chez les auditeurs, leur concentration sur la conformité plutôt que sur les résultats stratégiques, et surtout leur incapacité ou manque de volonté à interagir avec les parties prenantes externes clés limitent l'efficacité et la valeur ajoutée de l'audit. Abuazza (2019) a révélé quant à lui, plusieurs limitations et faiblesses de l'audit de qualité ISO 9001. Celles-ci incluent notamment l'utilisation inadéquate et inappropriée des méthodes d'échantillonnage, le manque d'engagement de la direction, l'idée que la conformité aux spécifications est suffisante, l'incapacité à prévenir la récurrence des problèmes et à impliquer les personnes dans l'amélioration continue.

Toujours en corroborant les dires des précédents auteurs, Ligarski (2024) identifie et analyse dix obstacles entravant l'audit:

- Une mauvaise compréhension de l'essence de l'audit : considérée comme la cause la plus dangereuse, elle conduit à marginaliser le processus d'audit et à le percevoir comme une obligation externe plutôt qu'un outil d'amélioration. Une mauvaise compréhension affecte également l'approche des audits externes, où le choix de l'organisme de certification peut être basé uniquement sur le coût.
- L'assimilation de l'audit au contrôle : cette confusion conduit à se concentrer uniquement sur la détection des non-conformités au détriment des opportunités d'amélioration et de développement.

- La non-atteinte de tous les objectifs de l'audit : se concentrer uniquement sur la conformité et la détection des non-conformités prive l'organisation d'informations précieuses pour le développement et l'amélioration.
- Des erreurs lors de la sélection et de la préparation des auditeurs (internes) ou du choix de l'organisme de certification (externe) : des auditeurs mal préparés ou un organisme de certification peu rigoureux ne fourniront pas les informations nécessaires à l'amélioration.
- Des difficultés dans la gestion du programme d'audit (interne) ou de la coopération avec l'organisme de certification (externe) : une mauvaise gestion ou un manque de communication affectent la qualité et la quantité des données obtenues.
- Des activités d'audit superficielles : un manque d'engagement des auditeurs, internes ou externes, entraîne un déficit d'informations, en particulier dans le domaine de l'amélioration.
- L'incapacité à utiliser l'information d'audit : même lorsque des données utiles sont collectées, l'organisation peut ne pas savoir comment les traiter, les analyser ou les utiliser pour prendre des décisions et des mesures.
- La mise en œuvre d'actions post-audit fragmentées : se concentrer uniquement sur les actions correctives et négliger les actions préventives et d'amélioration limite le potentiel d'amélioration continue.
- Une mauvaise compréhension de l'importance du cycle d'audit : une fréquence d'audit inadéquate peut entraîner un manque d'informations nécessaires au développement et à l'amélioration.
- Un manque d'évaluation et de développement fiables des auditeurs (internes) ou de l'évaluation des réalisations de l'organisme de certification et de l'amélioration de la coopération (externe) : ne pas évaluer et améliorer la performance des auditeurs ou la qualité du travail de l'organisme de certification perpétue le problème

D'autres auteurs, pour finir, apportent des facteurs supplémentaires capables d'entraver l'audit, notamment les changements subits dans l'environnement, Fadillah (2023) parle notamment de l'impact de la crise pandémique COVID-19 et comment elle a affecté la profession, notamment comment elle complique l'accès et la collecte des éléments probants fournis par les clients pour les auditeurs.

4. Positionnement de l'étude :

Notre étude s'articule autour de la revue approfondie de la littérature, notre objectif sera de s'appuyer sur la démarche proposé par la norme ISO 19011, ensuite de faire la comparaison entre la norme et les pratiques d'audit internes de ALNAFT en employant un système d'évaluation, nous procéderons ensuite à tirer des constats, vu la nature de notre étude, une méthodologie quantitative sera adopté en essayant d'impliquer les parties prenantes concernées par l'audit interne, afin de pouvoir situer les pratiques d'ALNAFT vis-à-vis de la norme ISO 19011.

Après une recherche approfondie nous avons remarqué qu'il existe un vide dans la littérature concernant l'évaluation des audits de systèmes de management par la qualité selon des normes ou référentiels, les articles pertinents ont été particulièrement durs à trouver.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section nous allons définir les concepts clé qui seront mobilisé dans le cadre de cette étude.

I. Management de la qualité

1. Définition de la qualité :

(Natarajan, 2017) explique que la perception de la qualité des produits par les clients varie d'un individu à un autre et peut aussi dépendre selon le produit ou une même organisation. Il serait donc difficile d'élaborer une définition générique de la qualité. Comprendre la qualité est plus pertinent que la définir. La description philosophique de la qualité apporte un éclaircissement supplémentaire, et voici quelques exemples :

- La quête incessante de la perfection ;
- La qualité est la satisfaction des besoins ;
- La qualité est le degré de bonheur ;
- La qualité est un mode de vie.

Le concept de qualité peut évoquer celui de « conformité ». Ce dernier terme semble se rapprocher le plus de sa nature intrinsèque. Le terme « conformité » en lui-même renvoie à l'existence d'au moins deux référents dont on doit évaluer le degré de correspondance. Le premier sert de référence, de norme ou de standard. Le second lui est comparé afin d'en évaluer le degré d'adéquation. C'est de l'acte d'évaluation dont il s'agit quand le concept de qualité et celui de conformité se fondent réciproquement. L'évaluation consiste en effet essentiellement à comparer ce qui est observé à ce qui est désiré afin de porter une appréciation de valeur sur son état. (Bouchard & Plante, 2002)

2. Introduction au système de management de la qualité :

La qualité en elle-même est définie par la norme ISO 9000:2015 comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » (ISO 9000:2015, 3.6.2). Et donc par cette définition, un SMQ est un ensemble formalisé de politiques, de processus et de procédures qui à pour but d'optimiser la capacité des produits et services d'une entreprise à répondre aux attentes des personnes qui les achètent et les utilisent et par conséquent accroître leur satisfaction. Un système de management de la qualité bien

intégré améliore la communication, la collaboration et la cohérence au sein d'une organisation, tout en favorisant l'amélioration continue.¹

La norme ISO 9001 définit quant à elle un SMQ comme toutes activités employées par un organisme afin d'identifier ses objectifs et déterminer les processus et les ressources nécessaires à l'obtention de résultats escomptés.

Nous pouvons également mentionner Limón-Romero (2024) qui définit le SMQ comme les activités et les décisions d'une organisation visant à produire et à maintenir un produit avec le niveau de qualité souhaité et à un coût minimal. Il ajoute d'ailleurs qu'un SMQ favorise l'optimisation des produits ou services et la satisfaction des exigences des clients en respectant les normes de qualité.

Ces définitions nous laissent comprendre que le SMQ joue un rôle déterminant au sein d'un organisme, puisqu'il permet à celle-ci l'optimisation de ses ressources pour atteindre ses objectifs

3. Principes de management de la qualité :

3.1 Orientation client :

Satisfaire les exigences des clients et aller au-devant de leurs attentes est l'objectif principal du management de la qualité, En effet un organisme peut atteindre des performances durables et conserver la confiance de toutes les parties intéressées pertinentes, et ceci en prenant en considération chaque aspect de l'interaction avec les clients pour créer une opportunité de créer plus de valeur pour celui-ci, en d'autres termes Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme. (ISO 9000:2015)

3.2 Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme à tous les niveaux, créent des conditions dans lesquelles ses stratégies, politiques, processus et ressources sont alignées et s'assurent que le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme. (ISO 9000:2015)

¹ ISO, Management de la qualité : La voie de l'amélioration continue, <https://www.iso.org/fr/management-qualite>, consulté le : 30/03/2025 à 18:07

3.3 Implication du personnel :

Il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme et permettent la création de valeur. (ISO 9000:2015)

3.4 Approche processus :

Le SMQ est constitué de processus corrélés, ceci permet d'obtenir des résultats cohérents et prévisibles avec efficacité et efficience et permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances. (ISO 9000:2015)

Amélioration :

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme garde ses niveaux de performance actuels

3.5 Prise de décision fondée sur des preuves :

La prise de décision peut être un processus complexe puisqu'elle comporte toujours une certaine part d'incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, leur interprétation peut donc être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. (ISO 9000:2015)

3.6 Management des relations avec les parties intéressées :

Les parties intéressées pertinentes (telles que les prestataires par exemple) ont une influence sur les performances d'un organisme, Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues si l'organisme considère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance capitale. (ISO 9000:2015)

4. Concepts liés à la qualité :

4.1 La normalisation :

Grenard (1996) la définit comme le processus d'élaboration et de production de documents de référence, appelés normes. Une norme est définie comme une spécification technique sous forme de document, accessible au public, résultant d'un consensus et destinée à résoudre des problèmes répétitifs en servant de base d'action. Elle définit les caractéristiques de biens, services ou processus. La norme est une donnée de référence, publique, établie avec la coopération de tous les intéressés.

Celle recèle plusieurs subtilités notamment :

- Distinction Norme vs. Standard : Bien que souvent utilisés comme synonymes, le standard (par imitation de l'anglais) renvoie à une notion de mesure et d'étalon, un modèle unique de référence. La norme, elle, s'appuie sur la description de caractéristiques techniques mais ne supprime pas les particularismes. Les fonctions de la normalisation sont plus larges, fixant des critères de qualité (fiabilité, durabilité, sécurité, etc.) et visant l'optimisation des variétés et la coordination des interfaces.
- Caractère Volontaire : Les normes sont généralement d'application volontaire (facultative) et se différencient de la réglementation qui est obligatoire. Une norme n'acquiert une force juridique que si un règlement s'appuie dessus. La normalisation est exempte d'interdictions et de sanctions.
- Innovation : Le caractère non obligatoire peut favoriser l'innovation en fixant des objectifs sans imposer les moyens. Cependant, elle peut aussi être vue comme un facteur d'ordre et d'inertie en réduisant la diversité.

4.1.1 Cadre Structurel et Politique de la Normalisation :

- International : Comme L'ISO
- Régional : Comme CENELEC
- National : Comme L'IANOR

4.2 La certification :

C'est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'une entité (produit, processus ou service) est conforme à des exigences spécifiées. Elle fait systématiquement intervenir un organisme tiers et indépendant, distinct du fournisseur et du client, ajoutant ainsi à la confiance

4.2.1 Les types de certifications :

Certification de personne : Celle-ci atteste de la compétence d'une personne pour accomplir des tâches déterminées.

- Certification de service : Cette certification atteste qu'un service possède certaines caractéristiques qui ont fait l'objet d'un contrôle
- Certification de produit : Elle atteste que les produits sont conformes à des spécifications techniques requises et qu'ils ont fait l'objet de contrôles préalables par un organisme tiers et indépendant. La certification de produit porte sur les produits fabriqués. Elle se

présente comme un outil permettant aux entreprises de promouvoir la qualité de leurs produits et fait référence à des normes de qualité relatives au produit. Elle peut prendre plusieurs formes (labels homologués, A.O.C., marques nationales) et renvoie à des normes ou spécifications techniques multiples

- Certification de systèmes : Celle-ci vise à attester de la conformité des systèmes d'assurance-qualité des entreprises aux normes internationales ISO. Elle est qualifiée de procédure faisant appel à des normes organisationnelles. Son enjeu ne se situe pas au niveau de ce que l'entreprise fait (le produit), mais de la façon dont elle le fait (l'organisation de sa production). La certification de systèmes garantit que la firme concernée se conforme aux règles et exigences de la gestion de la qualité prônées par les normes ISO, quel que soit le bien ou service produit. Elle est fondée sur les systèmes d'assurance-qualité des entreprises et fait émerger la notion de confiance. L'assurance-qualité est l'ensemble des activités systématiques pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences données relatives à la qualité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à satisfaire régulièrement les besoins du client.

5. Famille des normes ISO 9000

Les normes ISO 9000 sont globalement acceptées par les experts notamment pour leur structure et leur contenu, mais critiquent la qualité de leur élaboration. Ils considèrent que les composantes les plus importantes sont les exigences pour un système de gestion de la qualité, les principes de gestion de la qualité et les définitions. Cependant, des améliorations sont nécessaires, en particulier pour les définitions, les lignes directrices expliquant les exigences (car trop vagues ou peu opérationnelles), les outils d'auto-évaluation (qui sont jugés insuffisamment développés) et les recommandations pour des formes d'activité spécifiques. L'étude suggère que ces améliorations pourraient également bénéficier à d'autres domaines de gestion. Les implications pratiques incluent une meilleure efficacité des organisations de normalisation et une utilisation plus efficace des normes par les managers. Les auteurs recommandent des recherches futures pour approfondir les moyens d'améliorer les composantes critiques identifiées et soulignent l'importance de maintenir un lien entre la recherche académique et l'élaboration des normes, afin que celles-ci restent pertinentes et pratiques. Les auteurs (Rogala & Wawak, 2021) adressent donc à la fois les aspects théoriques (en ouvrant de nouvelles pistes de recherche sur l'efficacité des normes) et les aspects pratiques (en guidant les organismes de normalisation et les entreprises dans leur utilisation des ISO 9000).

La famille des normes ISO 9000 se présente comme suit :

- ISO 9000 – Principes et vocabulaire : Qui a pour objectif de définir les concepts fondamentaux et de clarifier les concepts et les termes énoncés dans d'autres normes ISO de management de la qualité.
- ISO 9001 – Exigences pour un système de management de la qualité : Qui est une norme certifiable qui définit les exigences pour mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ). Applicable à toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle se base sur l'approche PDCA (Plan-Do-Check-Act) et l'amélioration continue.
- ISO 9004 – Amélioration de la performance : Elle fournit des lignes directrices pour aller au-delà des exigences de l'ISO 9001 en mettant l'accent sur la pérennité et la performance globale de l'organisation. Elle envisage une application à long terme. Un succès durable devient possible en apprenant comment l'organisation se développe dans un contexte en constante évolution. Elle comprend également des outils d'auto-évaluation rigoureux pour aider les organismes à identifier les domaines sur lesquels ils doivent travailler. Il leur permet également d'observer comment leur SMQ s'aligne sur les normes ISO et de trouver des solutions pour combler ces lacunes. Ces lignes directrices sont conformes aux principes énoncés dans la norme ISO 9000.
- ISO 19011 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management : Elle met à disposition des entreprises des lignes directrices sur la planification et la réalisation des audits internes et externes des systèmes de management. Utilisée notamment pour évaluer la conformité aux exigences de l'ISO 9001. Elle comprend les principes d'audit que les auditeurs et les équipes d'audit doivent suivre. Et explique également comment réaliser des audits de SMQ et gérer des programmes d'audit conformément à la norme ISO 9000. En outre, ce document dote les organisations de mesures permettant d'évaluer la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit. Celle-ci sera présentée dans de plus amples détails un peu plus bas.

6. La norme ISO 9001 : 2015 – Système de management de la qualité :

La norme ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les critères pour un système de gestion de la qualité (SMQ) et fait partie de la famille de normes ISO 9000 (Medić et al., 2024). Elle est utilisée par des organisations de toutes tailles et de tous secteurs pour démontrer leur capacité à fournir de manière cohérente des produits et services qui répondent aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lushi (2015) explique d'ailleurs que la norme s'applique aux processus de création et de contrôle des produits et services fournis par une organisation. Elle prescrit un contrôle systématique des activités pour garantir la satisfaction des besoins et des attentes des clients. Elle est conçue et destinée à s'appliquer à pratiquement tous les produits et services, fabriqués selon n'importe quel procédé, partout dans le monde.

Elle a été publiée pour la première en mars 1987 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Les chefs d'entreprise de l'époque ont imaginé une référence internationale qui définirait les caractéristiques essentielles d'un système qualité pour les entreprises de tous les secteurs et de tous les lieux géographiques.

Au cours de ses premières années, ce sont surtout les grandes entreprises qui ont utilisé les normes. Toutefois, cette tendance a changé au milieu des années 1990, lorsqu'elle a gagné en popularité auprès des petites et moyennes entreprises. Depuis, plusieurs révisions ont été adoptées afin d'adapter la norme à un marché en constante évolution.

6.1 Les bénéfices de la norme ISO 9001 :

Certain auteurs notamment (Siltori et al., 2021) adressent les bénéfices de la norme ISO 9001, et expliquent que ces dits facteurs se divisent en deux catégories, le premier facteur, nommé "Bénéfices directement associés aux exigences de l'ISO 9001", comprend des améliorations dans la qualité des processus métiers, la réduction des erreurs et des défauts, l'optimisation des processus documentaires et la satisfaction client. Ces bénéfices sont étroitement liés aux exigences explicites de la norme. Le second facteur, quant à lui, appelé "Bénéfices indirectement associés à l'ISO 9001", regroupe des avantages tels que les économies de coûts, l'augmentation des parts de marché et du volume des ventes, qui découlent indirectement de l'amélioration de la qualité.

Il est cependant très important de noter que les dits auteurs ne considèrent pas certains bénéfices comme pertinents, notamment ceux liés à la sensibilisation des employés à la qualité, à la productivité, à l'efficacité ou à l'image de l'entreprise. Et ceci car ils considèrent les bénéfices perçus comme dépendants du contexte culturel et économique. Ils mettent donc en évidence l'importance de considérer les spécificités nationales lors de l'évaluation des impacts de l'ISO 9001 et ouvrent des pistes pour des travaux futurs, notamment des comparaisons internationales ou des analyses longitudinales.

L'Organisation Internationale de Standardisation (ISO) présente les bénéfices suivants sur son site web² :

- Gage de confiance pour les clients : Cette norme permet de s'assurer qu'un organisme a mis en place de solides processus de contrôle de la qualité, ce qui contribue à renforcer la confiance et la satisfaction des clients.
- Traitement efficace des réclamations : ISO 9001 propose des lignes directrices pour traiter de manière efficace les réclamations des clients, et contribue ainsi à la résolution rapide et de manière satisfaisante des problèmes.
- Amélioration des processus : Cette norme aide à identifier et à éliminer toute mauvaise utilisation des ressources, à réduire les rebuts, à rendre plus efficaces les opérations et à promouvoir une prise de décision éclairée, ce qui permet de réduire les coûts et d'obtenir de meilleurs résultats.
- Optimisation en continu : Les audits et examens réguliers préconisés par ISO 9001 permettent aux organismes d'affiner en continu leurs systèmes de management de la qualité, de rester compétitifs et d'assurer leur réussite à long terme.

6.2 Structure de la norme :

(Medić et al., 2024) soulignent que depuis sa première édition en 1987, la norme ISO 9001 a connu plusieurs révisions, la dernière datant de 2015. La version valide a été publiée en septembre 2015, et les changements apportés sont plus significatifs que ceux de la révision de 2008. Ces changements majeurs concernent la structure de la norme, passant de 8 à 10 chapitres, et l'introduction de nouvelles exigences telles que le contexte de l'organisation, la gestion des risques, la connaissance en tant que ressource et le leadership.

Les auteurs mettent en exergue que dans un contexte de marchés mondiaux en évolution et d'augmentation des exigences des clients, les systèmes de management de la qualité qui s'améliorent continuellement sont essentiels au succès des organisations. La qualité est considérée comme un phénomène de plus en plus important. La question est de savoir si la norme ISO 9001 est la solution pour atteindre cette qualité.

Aujourd'hui les versions actuelles des normes de système de management de la qualité sont toutes structurées selon le même modèle « High Level Structure » dit HLS :

- Domaine d'application

² ISO, Management de la qualité : La voie de l'amélioration continue <https://www.iso.org/fr/management-qualite>, consulté le : 30/03/2025 à 17:05

- Références normatives
- Termes et définitions
- Contexte de l'organisme (début des exigences)
- Leadership
- Planification
- Support
- Activités opérationnelles / Fonctionnement
- Evaluation des Performances
- Amélioration (fin des exigences)

II. Audit de la qualité :

1. Définition de l'audit de la qualité :

L'audit de la qualité interne est un outil très utile permettant à une organisation d'améliorer considérablement ses systèmes et ses performances. La sincérité de la direction et du personnel, qui suivent scrupuleusement le processus d'audit interne de qualité, est essentielle pour tirer entièrement parti du système. L'audit peut être défini comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer objectivement afin de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont remplis. Les dossiers qualité et les écarts observés entre les instructions de travail et le travail effectué sont des exemples de preuves d'audit, quant aux critères d'audit on peut donner en guise d'exemple les procédures documentées et les exigences produites. Les audits internes sont menés par le personnel de l'organisation. Les audits de qualité internes plus spécifiquement, aussi appelés audits de première partie, sont réalisés par l'organisation elle-même ou pour son compte, pour établir des revues de direction et à d'autres fins internes (par exemple, pour confirmer l'efficacité du système de gestion ou obtenir des informations en vue de son amélioration). Les audits internes permettent notamment à une organisation de déterminer sa propre conformité par rapport aux référentiels. Dans de nombreux cas, par exemple, dans les petites organisations, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité pour l'activité auditée ou par l'absence de parti pris et de conflit d'intérêts. (Natarajan, 2017; Wolniak, 2021b)

Tricker (2016) définit l'audit de qualité interne comme l'audit d'une organisation, ou de parties d'une organisation, par le personnel employé par cette même organisation, c'est-à-dire Les membres d'une entreprise examinent leurs propres processus.

Il explique que le but principal d'un audit est d'aider les organisations à évaluer leurs systèmes de gestion des processus, identifier leurs lacunes et proposer des solutions rentables et efficaces. Un audit permet de comparer les pratiques aux procédures et de documenter minutieusement les écarts. Et ajoute que l'audit suit généralement un processus linéaire, commençant par l'établissement des critères d'audit et aboutissant à un rapport concluant si ces critères ont été respectés ou pas. Dans le cas où l'audit révèle des problèmes de performance d'un processus, des mesures correctives doivent être déployées pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

Ces définitions nous permettent de comprendre l'importance que revêt l'audit qualité interne au sein des organisations, et sa capacité à faciliter l'identification des non-conformités en comparant les preuves d'audit aux critères d'audit.

2. Les acteurs de l'audit de la qualité :

Comme l'expliquent Wolniak, (2021) et la norme ISO 19011, dans le cadre de l'audit de la qualité plusieurs acteurs entrent en jeu :

- Client de l'audit : Organisation ou personne demandant l'audit
- Audité : Organisation ou personne qui subit l'audit
- Auditeur : personne qui effectue l'audit
- Equipe d'audit : une ou plusieurs personnes réalisant un audit, pour la sélection des membres de l'équipe d'audit, un représentant de la direction dispense une formation d'auditeur interne au personnel. Cette formation porte sur l'objectif, les critères et le périmètre de l'audit, ainsi que sur la procédure d'audit interne. (Natarajan, 2017)
- Expert technique : personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifique, ils sont mis à la disposition de l'équipe, si l'audit des processus est liés à des produits complexes. (Natarajan, 2017)
- Observateur : personne qui accompagne l'équipe d'audit, mais qui n'agit pas en tant qu'auditeur

3. Les méthodes d'audit de la qualité :

Natarajan (2017) détaille les quatre types de méthodes d'audit sont couramment utilisés pour vérifier l'efficacité de la mise en œuvre du SMQ. Les méthodes appropriées sont choisies selon l'importance des processus. Les méthodes d'audit interne sont les suivantes :

- Entretiens avec les audités : Le niveau de compréhension des procédures est évalué par des questions et des discussions appropriées. Un niveau de compréhension élevé indique la conformité aux procédures lors de leur mise en œuvre.

- Observation des opérations : Il s'agit d'une méthode directe et pratique pour évaluer la conformité aux procédures qualité lors de leur mise en œuvre.
- Examen des documents et des dossiers qualité : Il s'agit d'une méthode traditionnelle pour évaluer la conformité aux procédures lors de leur mise en œuvre.
- Utilisation d'une liste de contrôle d'audit : Il est approprié d'utiliser une liste de contrôle pour les processus qui doivent être conformes aux exigences réglementaires et de sécurité.

4. Les bénéfices de l'audit qualité:

L'audit de la qualité présente plusieurs avantages, Tricker (2016) énumère quelque uns notamment :

- identifier les zones potentielles de danger
- éliminer les gaspillages ;
- vérifier que les mesures correctives ont été mises en œuvre avec succès ;
- fournir une comparaison entre les mesures prévues par le SMQ ou le plan qualité et les mesures réellement mises en œuvre.
- identifier les non-conformités aux instructions précédemment émises ;
- identifier les déficiences du SMQ ;
- recommander les mesures correctives permettant d'améliorer le système.

Okwiri (2013) explique que la nature et la méthode de conduite de l'audit sont le facteur critique pour que le statut de certification soit un indicateur d'efficacité dans la réalisation des objectifs de performance axée sur le client. Évaluer l'efficacité d'un système de management pourrait nécessiter des compétences différentes de celles des auditeurs qui se concentrent uniquement sur la conformité aux spécifications.

5. La fréquence des audits de la qualité:

Les résultats des audits internes constituent l'une des données d'entrée des revues de direction, qui sont réalisées deux fois par an. La fréquence des audits internes est également d'au moins deux fois par an. Les facteurs à prendre en compte pour déterminer la fréquence des audits sont les suivants :

- Importance des processus : Les processus opérationnels du SMQ présentant une complexité fonctionnelle plus élevée peuvent nécessiter des audits fréquents. – Les processus exigeant la conformité aux exigences réglementaires peuvent nécessiter des audits fréquents.

- Résultats des audits précédents : Un nombre plus élevé de non-conformités a pu être signalé dans certains processus du SMQ par les auditeurs internes ou externes. Un nombre accru d'audits internes est prévu pour ces processus. (Natarajan, 2017)

III. La norme ISO 19011 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management

1. Introduction à l'audit qualité selon ISO 19011:2018

L'audit qualité comme défini précédemment est un processus systématique, indépendant et documenté visant à évaluer la conformité et l'efficacité d'un système de management. La norme ISO 19011:2018 fournit des lignes directrices pour la réalisation d'audits de systèmes de management, en mettant l'accent sur les principes, les méthodes et les compétences nécessaires pour mener des audits efficaces. Cette norme s'applique à tous les types d'audits (internes, externes, de première, deuxième ou troisième partie) et peut être adaptée à différents contextes organisationnels.

1.1 Terminologie employée dans la norme ISO 19011 :

Afin d’apporter une meilleure compréhension de la norme, voici quelques définitions fournies par Wolniak (2021) et la norme ISO 19011 par :

- Programme d’audit : dispositions relatives à un ensemble d’un ou plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dans un but spécifique
- Champ de l’audit : étendue et limites d’un audit.
- Plan d’audit : description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit.
- Critères d’audit : ensemble d’exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées.
- Preuves objectives : données démontrant l’existence ou la véracité de quelque chose.
- Preuves d’audit : enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinents pour les critères d’audit et vérifiables.
- Constatations d’audit : résultats de l’évaluation des preuves d’audit recueillies, par rapport aux critères d’audit.
- Conclusions d’audit : résultat d’un audit après avoir pris en considération les objectifs de l’audit et toutes les constatations d’audit.
- Risque : effet de l’incertitude
- Conformité : satisfaction d’une exigence

- Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence

1.2 Récapitulatif des chapitres de la norme ISO 19011 : 2018 :

Avant de procéder à l'évaluation du processus d'audit qualité d'ALNAFT, nous avons procédé à une lecture détaillée de la norme ISO 19011 : 2018

Puisque la prochaine partie adressera l'évaluation entre la norme et les pratiques de l'entreprise, nous présentons ce tableau qui présente un récapitulatif des principaux chapitres abordés dans la norme internationale ISO 19011 : 2018

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif de la norme ISO 19011 : 2018

ISO 19011 : 2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management		
Principaux chapitres	Chapitre 4	Principes de l'audit
	Chapitre 5	Management d'un programme d'audit
	Chapitre 6	Réalisation d'un audit
	Chapitre 7	Compétence et évaluation des auditeurs
Domaine d'application	Applicable à tous les organismes qui doivent réaliser des audits de systèmes de management	
Date de publication	Juillet 2017	
Edition	3	
Nombres de pages	49	
Comité technique	ISO/TMBG	

Source : élaboré par nous-même en se basant sur la norme ISO 19011

2. Principes fondamentaux de l'audit qualité :

Prytulska (2019) décrit comment la norme ISO 19011:2018 énonce sept principes fondamentaux qui sous-tendent la démarche d'audit qualité. Ces principes garantissent que les audits sont fiables, impartiaux et utiles pour l'amélioration continue des systèmes de management :

- Déontologie : Les auditeurs doivent agir avec intégrité, honnêteté et responsabilité, en évitant tout conflit d'intérêt.
- Restitution impartiale : Les constatations, conclusions et rapports d'audit doivent refléter fidèlement les activités d'audit.

- Conscience professionnelle : Les auditeurs doivent faire preuve de diligence et de jugement avisé dans toutes les situations.
- Confidentialité : Les informations obtenues pendant l'audit doivent être traitées avec précaution et ne pas être utilisées de manière inappropriée.
- Indépendance : Les auditeurs doivent être indépendants de l'activité auditée pour garantir l'impartialité des conclusions.
- Approche fondée sur la preuve : Les conclusions de l'audit doivent être basées sur des preuves objectives et vérifiables.
- Approche par les risques : L'audit doit prendre en compte les risques et les opportunités pour se concentrer sur les aspects critiques du système de management.

Ces principes constituent le fondement éthique et méthodologique de la démarche d'audit qualité.

3. Management d'un programme d'audit

La norme ISO 19011:2018 insiste sur l'importance de la gestion d'un programme d'audit pour assurer la cohérence et l'efficacité des audits. Un programme d'audit est un ensemble d'audits planifiés sur une période donnée, visant à atteindre des objectifs précis (Natarajan, 2017). Serrano (2021) commente sur comment un programme d'audit efficace est un véritable atout pour une entreprise, aidant à renforcer la conformité, identifier les opportunités d'amélioration continue et promouvoir le succès organisationnel global. Il contribue à gérer les risques de manière proactive. Les étapes clés du management d'un programme d'audit sont :

3.1. Détermination des objectifs du programme d'audit

Les objectifs du programme d'audit doivent être alignés sur les priorités stratégiques de l'organisme. Ils peuvent inclure :

- L'évaluation de la conformité aux normes de système de management.
- L'identification des opportunités d'amélioration.
- La vérification de l'efficacité des processus de gestion des risques.

3.2. Évaluation des risques et opportunités

La norme met l'accent sur l'importance de prendre en compte les risques et les opportunités liés au programme d'audit. Cela inclut :

- Les risques liés à la planification des audits (par exemple, des ressources insuffisantes).

- Les opportunités d'amélioration (par exemple, la réalisation de plusieurs audits lors d'une même visite).

3.3. Établissement du programme d'audit

Les audits qualité internes sont généralement planifiés et initiés par le responsable qualité, en fonction de l'état d'avancement et de l'importance des différentes activités d'un service ou d'un livrable. Pour les grandes organisations, il est tout à fait normal que tous les services et services soient soumis à au moins trois audits qualité complets par an. (Tricker, 2016)

La planification consiste à décider des modalités, c'est-à-dire des activités et des ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme d'audit. (Natarajan, 2017)

Le programme d'audit doit donc inclure :

- Le champ et les limites des audits.
- Les critères d'audit (par exemple, les normes de référence).
- Les méthodes d'audit (sur site, à distance, ou une combinaison des deux).
- Les ressources nécessaires (auditeurs, experts techniques, équipements).

Voici un modèle de calendrier d'audit :

Tableau n°2 : Modèle d'un calendrier d'audit

Calendrier d'audit annuel												
Départements	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
Finances	x											
R.H			x									
Commerciale					x							
Production								x				

Source : élaboré par nos soins en se basant sur (Tricker, 2016)

Ce tableau illustre comment est élaboré un calendrier d'audit, sachant que le responsable du programme d'audit doit prendre en considération les disponibilités des pilotes processus ainsi que le programme des auditeurs externes afin d'éviter un chevauchement.

3.4 Mise en œuvre et surveillance du programme d'audit

La mise en œuvre du programme d'audit implique :

- La coordination des activités d'audit.
- La gestion des enregistrements et des preuves d'audit.
- La surveillance continue pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

3.5 Revue et amélioration du programme d'audit

Le programme d'audit doit être régulièrement revu pour identifier les domaines d'amélioration et s'adapter aux changements dans l'organisme.

Le maintien de celui-ci consiste à mettre en place les corrections et les actions correctives appropriées en fonction des résultats de sa mise en œuvre. La mise en œuvre des actions correctives garantit l'efficacité de la mise en œuvre du SMQ.(Natarajan, 2017)

4. Réalisation d'un audit individuel

La réalisation d'un audit individuel suit un processus structuré, décrit en détail dans la norme ISO 19011:2018. Les étapes clés sont :

4.1. Déclenchement de l'audit

En premier lieu vient la prise de contact avec l'audité où l'équipe d'audit établit un contact initial avec l'audité pour donner un bref résumé des méthodes et procédures qui seront utilisées pour mener l'audit ainsi que pour confirmer les objectifs, le champ, et les critères de l'audit.

Ensuite l'équipe d'audit entamera la détermination de la faisabilité et là il sera question de déterminer si les objectifs de l'audit peuvent être atteints avec les ressources disponibles. (Tricker, 2016)

4.2. Préparation des activités d'audit

- Revue des informations documentées : L'équipe d'audit examine les documents pertinents (par exemple, politiques, procédures, enregistrements) pour comprendre le système de management de l'audité.
- Planification de l'audit : Un plan d'audit est élaboré, détaillant les activités à réaliser, les responsabilités, et les méthodes d'audit.

4.3. Réalisation des activités d'audit

- Collecte des preuves : Les auditeurs recueillent des preuves objectives par des entretiens, des observations, et la revue de documents.

- Production des constatations d'audit : Les preuves sont évaluées pour identifier les conformités et les non-conformités.
- Détermination des conclusions d'audit : L'équipe d'audit tire des conclusions basées sur les constatations et les objectifs de l'audit.

4.4. Rapport d'audit

- Préparation du rapport : Un rapport d'audit est préparé, résumant les constatations, les conclusions, et les recommandations.
- Diffusion du rapport : Le rapport est partagé avec les parties intéressées, en respectant les exigences de confidentialité.

Il est important de noter que rapport doit être signé par tous les membres de l'équipe d'audit, ainsi que par le responsable qualité, des copies doivent être ensuite envoyées aux audités et à la direction, selon les besoins. Le rapport d'audit répertorie toutes les non-conformités constatées, les observations formulées et les conclusions tirées. Il détaille également (dans son résumé) les recommandations à mettre en œuvre pour corriger ou prévenir les non-conformités et apporter des améliorations.(Tricker, 2016)

4.5. Clôture de l'audit

- Réunion de clôture : Une réunion est tenue pour présenter les résultats de l'audit et discuter des actions correctives.
- Suivi des actions correctives : Si des non-conformités sont identifiées, un suivi est effectué pour vérifier leur résolution.

5. Compétence des auditeurs

La norme ISO 19011:2018 souligne l'importance de la compétence des auditeurs pour garantir la qualité des audits. Les auditeurs doivent posséder :

- Des connaissances générales sur les principes et les méthodes d'audit.
- Des compétences spécifiques liées au secteur d'activité et aux normes de système de management.
- Des qualités personnelles, telles que l'intégrité, la perspicacité, et la capacité à communiquer efficacement.

La norme propose également un processus d'évaluation des auditeurs pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires.

Serrano (2021) met en avant que les auditeurs devraient travailler de manière impartiale, éthique, honnête et responsable, n'entreprendre des audits que s'ils en ont la compétence, et être sensibles aux influences et différences multiculturelles. L'expérience des auditeurs est associée à la qualité de l'audit

Ce chapitre, qui été divisé en deux section, a adressé en premier lieu des différents aspects concernant la recherche sur la norme ISO 19011 :2018 et des moyens disponible pour évaluer et son application dans un organisme, et en deuxième lieu nous a permis atteindre une meilleur compréhension des principes derrière l'audit qualité interne ainsi que la norme ISO 19011

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Dans ce deuxième chapitre, qui se divise en deux sections, la première section concernera la méthodologie de la recherche adoptée pour conduire et réaliser notre partie pratique qui adresse plus spécifiquement : l'évaluation des pratiques d'ALNAFT par rapport au référentiel ISO 19011 : 2018, Ensuite dans la deuxième section il s'agira de présenter l'organisme à savoir ALNAFT, de la division « Banque de données nationale » ainsi que le poste de pilotage SMQ

Section 01 : Méthodologie de la recherche

Nous avons décrit dans cette section l'approche de recherche employée dans le cadre de l'évaluation des pratiques d'ALNAFT par rapport à la norme ISO 19011 : 2018 ainsi que les moyens de collecte de données utilisées.

1. Approche de recherche :

Les approches de recherche sont divisées en deux catégories distinctes : l'approche qualitative et l'approche quantitative, la méthode quantitative se focalise sur la mesure des corrélations entre les variables sous observation à l'aide d'instruments statistiques spécifiques. La méthode qualitative quant à elle, plutôt que de quantifier des phénomènes observable, vise plutôt à interagir de manière concrète avec les sujets de la recherche afin d'arriver à des résultats. (Poisson, 1983)

Dans le cadre de cette étude, nous avons optés pour une méthode qualitative, cette approche est corroborée par la littérature. Puisque notre thème est centré autour de l'audit, nous serons engagé à interagir avec les opérateurs, et prendront contact avec la documentation, l'approche qualitative se révèle donc la plus judicieuse pour mener à bien cette étude.

2. Méthode de collecte de données :

Pour répondre à notre problématique et atteindre l'objectif de cette étude, des données qualitatives ont été collectées, voici les méthodes de collection de données qualitative employées dans le cadre de cette étude

2.1 Entretien :

Afin de déterminer le niveau d'application de la norme ISO 19011 au sein d'ALNAFT, nous avons effectué des entretiens avec les parties prenantes concernées. Gill (2008) détaille les trois principales typologies d'entretiens de recherche qui sont : les entretiens structurés, semi-structurés et non structurés.

- Il explique plus spécifiquement que les entretiens structurés sont essentiellement des questionnaires administrés verbalement, dans lesquels une série de questions

prédéterminées est posée, avec peu ou pas de variations et sans possibilité de questions complémentaires aux réponses nécessitant un approfondissement. Ils sont donc relativement rapides et faciles à mener et peuvent être particulièrement utiles si des éclaircissements sont nécessaires ou si les répondants présentent probablement des difficultés en lecture, écriture ou calcul. Cependant, il va de soi que de par leur nature même, ils ne permettent qu'un nombre limité de réponses et sont donc peu adéquats si un approfondissement supplémentaire est requis.

- Les entretiens non structurés quant à eux, ne reflètent aucune théorie ni idée préconçue et sont menés avec peu ou pas d'organisation. Un tel entretien peut simplement commencer par une question d'introduction simple et se déroulera ensuite principalement en fonction de la réponse initiale de l'interviewé. Les entretiens non structurés sont généralement très chronophages et peuvent être difficiles à gérer et à mener, car l'absence de questions prédéfinies ne fournit que peu d'indications sur les sujets à aborder. Par conséquent, leur utilisation n'est généralement envisagée que lorsqu'un approfondissement important est requis, qu'une perspective différente d'un sujet connu est requise ou lorsque le sujet est pratiquement inconnu.
- Pour finir les entretiens semi-structurés, qui se situent entre les deux premières catégories mentionnées précédemment, comportent plusieurs questions clés qui aident à définir les domaines à explorer, mais permettent également à l'intervieweur ou à la personne interrogée de diverger afin d'approfondir une idée ou une réponse. Ce format d'entretien est utilisé notamment dans le secteur de la santé, car il fournit aux participants des indications sur les sujets à aborder, ce que beaucoup trouvent utile. La flexibilité de cette approche, notamment par rapport aux entretiens structurés, permet également de découvrir ou d'approfondir des informations importantes pour les participants, mais qui n'avaient peut-être pas été jugées pertinentes auparavant par l'équipe de recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons déterminé que la méthode d'entretien la plus adéquate est l'entretien semi-structuré, permettant ainsi de guider la conversation avec les acteurs concernés tout en gardant une certaine souplesse, cette approche se révèle aussi particulièrement utile pour identifier les pratiques d'audit au sein de ALNAFT

2.2 Analyse documentaire :

Les preuves documentaires peuvent être écrites, orales, visuelles Polkinghorne (2005), l'examen des documents est une méthode de collecte de données utilisée après avoir examiné

les documents existants. Cette méthode se révèle assez efficace et intuitive, car les documents sont faciles à gérer. Ce sont les ressources pratiques pour obtenir des données qualifiées du passé. Outre le fait qu'elle renforce et soutient la recherche en fournissant des données supplémentaires, l'analyse documentaire s'est révélée être l'une des méthodes les plus efficaces pour recueillir des données quantitatives.

2.3 Observations :

Dans le cadre de cette recherche, nous avons désigné l'observation comme outil de collecte de données, puisqu'elle nous permettra notamment de compléter les données obtenues lors des entretiens, un fait qui est corroboré par Polkinghorne (2005) qui explique que les observations peuvent servir à compléter et à clarifier les données issues des entretiens avec les participants et à éclairer le sens de leurs commentaires. Il définit l'observation comme une technique de collecte de données qui prend effet par contact direct avec un objet, généralement un autre être humain. Le chercheur observe le comportement et documente les propriétés du dit objet. Il explique d'ailleurs que les observations constituent la principale source de données des études sociologiques communautaires et des études anthropologiques de terrain, Il ajoute que les données d'observation peuvent se manifester de plusieurs manières notamment les comportements, les expressions faciales, les gestes, le ton corporel, les vêtements et autres indications non verbales des participants.

Guest (2013) explique quant à lui dans son ouvrage que l'observation participante est, à certains égards, la méthode de collecte de données qualitatives à la fois la plus naturelle et la plus complexe. . L'observation est d'ailleurs utilisée dans toutes les sciences sociales, ainsi que dans diverses formes de recherche commerciale, de politique publique et à but non lucratif.

Ces avantages présentés par les auteurs mentionnés précédemment constituent les raisons pour lesquelles nous avons optés pour cette méthode de collecte de données.

3. Outils de collecte de données :

Nous présentons ci-après les outils utilisés pour mener à bien notre collecte de données.

3.1 Guide d'entretien :

Un guide d'entretien a été utilisé pour mener à bien les entretiens en posant les questions nécessaires aux parties prenantes concernées.

L'entretien a été effectué avec le RMQ qui a notamment pour responsabilité, l'élaboration et la mise à jour des procédures d'audit qualité interne et la détermination des actions correctives et

opportunités d'amélioration, qui sont des aspects cruciaux pour notre étude. L'entretien a été tenu le 28 avril et a duré deux heures, durant ce laps de temps le RMQ a répondu à toutes nos questions présentées dans le guide d'entretien et a mené une simulation afin de donner un aperçu concret du fonctionnement de l'audit qualité interne à ALNAFT.

Le guide d'entretien employé ainsi que les questions posées ont été présentés dans leur intégralité dans l'annexe D, les réponses quant à elle ont été renseignées dans la check-list d'évaluation ISO 19011 qui est présentée ci-dessous.

3.2 Check-list d'évaluation ISO 19011

La check-list d'évaluation ISO 19011 a été l'outil utilisé pour renseigner les données obtenues via les entretiens semi directifs, l'observation et l'analyse documentaire. Celle-ci est composée de 6 colonnes qui sont :

- Les chapitres : Qui sont le management du programme d'audit, réalisation d'un audit et compétences et évaluation des auditeurs
- Les sous-chapitres : qui adressent les lignes directrices plus spécifiquement
- Les questions : qui sont les lignes directrices formulées sous forme de question
- Pratique de l'entreprise : comment l'entreprise met en pratique les lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018
- Sources d'information : D'où l'information a été tirée
- Notation : en se fiant au système de notation établi

Présenté ci-dessous un modèle de la check-list en question :

Tableau n°3 : Modèle de check-list d'évaluation ISO 19011 : 2018

Chapitres	Sous chapitres	Questions	Pratique de l'entreprise	Sources d'information	Notation
management du programme d'audit					
réalisation d'un audit					
compétences et évaluation des auditeurs					

Sources : élaboré par nous même

La check-list qui a été employé dans le cadre de cette étude est présenté dans l'annexe G

4. Outil de traitement de données (Choix du système d'évaluation) :

Afin de pouvoir apprécier les pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018, nous avons opté pour une évaluation qualitative, plus spécifiquement une échelle de notation qui sont : satisfaisant (S), acceptable (A), Moyen (M) et Insuffisant (I)

Tableau n°4 : Grille de notation des pratiques de l'organisme

Evaluation	Notation	Interprétation
Satisfaisant	100	Bonne maitrise des pratiques d'audit par rapport aux lignes directrices de la norme
Acceptable	80	Ecart mineur par rapport à la norme, bonne pratique d'audit malgré tout
Moyen	40	Maitrise moyenne des pratiques d'audit, écart partiel par rapport à la norme, amélioration possible
Insuffisant	0	Mauvaise/absence de pratique, lignes directrices non appliquées.

Sources : Elaboré par nous même

Ce système a été désigné afin d'apporter une vision adéquate sur le niveau d'application des lignes directrice de la norme ISO 19011 : 2018, et de déterminer si les pratiques peuvent être améliorée ou pas.

Section 02 : Contexte de l'étude

Dans cette section a été décrit le contexte dans lequel s'est déroulé cette étude, nous avons ainsi présenté l'organisme d'accueil, la division ou s'est déroulé le stage ainsi que le poste spécifique ou nous avons mené notre étude

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures « ALNAFT » a été créée en vertu des dispositions de l'article 12 de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005, modifiée et complétée, relative aux hydrocarbures. Celle-ci est régie par un Comité de Direction composé de six (6) membres dont un président.

ALNAFT est dirigée par un Comité de Direction. Elle est constituée de Cinq (05) divisions spécialisées et d'un secrétariat général.

Celle-ci est certifiée ISO 9001, le périmètre de certification (ou domaine d'application) concerne spécifiquement la division Banque de données nationale (BDN) qui sera présentée plus bas.

L'organigramme d'ALNAFT dans l'annexe A illustre l'organisation hiérarchique de l'organisme en question

Les missions de ALNAFT consistent à :

- Promouvoir les investissements dans les recherches et l'exploitation des hydrocarbures
- Gestion et mettre à jour de la banque de données concernant la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- Octroyer les autorisations de prospection ;
- Conclure les contrats de recherche et/ ou l'exploitation ;
- Contrôler l'exécution du contrat de recherche et/ou l'exploitation conformément aux dispositions de la loi des hydrocarbures ;
- Etudier et approuver les plans de développement et de leurs mises à jour périodiques ;
- Collaborer avec les services du ministère chargés des hydrocarbures en matière de politique sectorielle et l'élaboration des textes réglementaires régissant les activités des hydrocarbures ;
- Déterminer périodiquement les prix de base du gaz naturel, du pétrole, du condensat, du propane, du butane et des GPL ;
- Suivre, contrôler et auditer les coûts liés aux activités recherche et / ou exploitation ;
- Evaluer le domaine minier relatif aux activités amont, notamment par la réalisation des études de bassins et l'acquisition de données, par ses propres moyens ou en ayant recours aux services de tiers ;
- Délivrer les attestations de pré qualification des personnes et des opérateurs amont ;
- Auditer la simulation numérique des réservoirs ;
- ALNAFT veille à la collecte de la redevance pétrolière et la verse à l'administration fiscale.

2. Présentation de la division « Banque de données nationale » :

La Banque de données nationale ou BDN, est une division d'ALNAFT, a pour objectif la gestion, la préservation, et la mise à disposition des données issues des activités de prospection, de recherche et d'exploitation sur le domaine minier national des hydrocarbures.

Elle s'acquitte de ces missions à travers, notamment, la mise en place d'un système d'information basé sur les technologies éprouvées en matière de data management de données pétrolières. La BDN ambitionne de devenir le fournisseur de référence de données pétrolières en Algérie.

La BDN a été certifiée selon les exigences du système de management et de la qualité ISO 9001, version 2015. Depuis le mois de mai 2018.

Les directions de la BDN se présentent ainsi :

- Direction Patrimoine National des Données Hydrocarbures
- Direction data management
- Direction Système d'information

Le stage se déroulera au niveau de la BDN au sein du poste qualité appelé « Pilotage SMQ » tenu par le RMQ qui est directement rattaché au divisionnaire, le poste en question se charge des missions suivantes :

- Analyse du contexte et des parties intéressées
- Définitions des orientations stratégiques
- Rédaction de la politique qualité
- Détermination des objectifs
- Détermination des responsabilités et autorités
- Evaluation des performances du système
- Elaboration et mise à jour des procédures

La cartographie des processus est présentée dans l'annexe B fourni un aperçu du fonctionnement de la BDN

A travers ce chapitre, nous avons d'une part, présenté l'approche méthodologique adoptée, qui repose sur l'approche qualitative ensuite nous avons expliqué le contexte organisationnel de l'étude en présentant l'organisme en question (ALNAFT), la division de la BDN ainsi que le poste pilotage de SMQ

Nous pouvons, dès à présent, passer à la présentation du dernier chapitre relatif au cas pratique du présent travail de recherche

CHAPITRE III : ÉVALUATION DU PROCESSUS D'AUDIT QUALITÉ INTERNE D'ALNAFT PAR RAPPORT À LA NORME ISO 19011

Dans ce troisième et dernier chapitre il s'agira dans la première section de décrire la procédure d'audit qualité interne de l'organisme concerné et ensuite comment nous avons évalué ses pratiques. Quant à la deuxième section nous discuterons des résultats en se basant sur la revue de littérature

Section 01 : Evaluation du processus d'audit qualité interne au d'ALNAFT

Cette section est dédiée à expliquer comment s'est déroulé l'évaluation du processus d'audit interne d'ALNAFT, dans un premier lieu nous procéderons à la description du processus d'audit interne sur la base des données récoltées via les entretiens semi directifs, l'observation et l'analyse documentaire, qui ont été nécessaire à l'étape suivante à savoir la comparaison et l'évaluation du processus d'audit interne par rapport à la norme ISO 19011 : 2018.

1. Description du processus d'audit qualité au sein d'ALNAFT :

En se basant sur les méthodes de collecte de données employées lors de cette étude, notamment l'analyse documentaire des procédures d'audit qualité interne et des actions correctives et amélioration, l'observation des pratiques ainsi que les entretiens avec les parties prenantes pertinentes, nous avons pu produire une description du processus d'audit qualité interne au sein d'ALNAFT, afin d'apporter une meilleure compréhension sur le travail que nous avons effectué dans cette partie pratique.

1.1 Détermination des activités à auditer :

Pour la première étape le RMQ commence par déterminer quelles ont les activités pertinentes à auditer et identifier l'importance de ces activités vis-à-vis de la prestation aux clients, en se basant sur les risques potentiels sur le produit/service et la satisfaction client, les dysfonctionnements, les résultats des derniers audits, les modifications ayant une incidence sur les activités et le retour d'expérience.

1.2 Planification des audits

Le RMQ s'occupe ensuite d'évaluer les risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du programme, influence éventuelle, sur les activités et processus à auditer (données sur l'analyse des risques). Il établit après le programme d'audit annuel.

En cas de nécessité des audits exceptionnels peuvent être réalisés, si des changements, pouvant modifier l'état de la conformité sont survenus.

Le directeur de la BDN s'occupe ensuite de renvoyer et valider le dit programme tout en prenant en considération les risques éventuels.

1.3 Réalisation des audits

Le RMQ sollicite les auditeurs internes qualité qualifiés pour la mission (BDN et/ou ALNAFT). Il s'assure de la compétence des auditeurs interne et du respect du caractère d'indépendance. Il définit les objectifs de l'audit, répartit les activités à auditer. Lorsque nécessaire, fait appel à un auditeur externe.

Ingénieur Développement Octroie l'accès à la documentation de la BDN aux auditeurs.

Le RA (responsable d'audit) repare les documents du SMQ applicables (Analyse SWOT/PI/risques Manuels, procédures, résultats des audits précédents...). Et établit le plan d'audit en précisant les objectifs, activités à auditer et les critères d'audit, le diffuse, 08 jours avant la date prévue.

Les auditeurs désignés réalisent les audits ainsi que l'audit fournisseur, lorsqu'applicable et notifié.

L'audit est réalisé en expliquant à l'audité l'objectif de l'audit (entretiens, observations, examens des preuves d'audit, visite de site...)

1.4 Rédaction et diffusion du rapport d'audit

Le RA rédige le rapport d'audit présentant les constats et les conclusions de l'audit.

Celui-ci est élaboré selon la structure suivante :

- Commence par l'introduction
- Présente ensuite les objectifs et l'étendue de la mission, qui sont approuvés par le RMQ, les chefs processus et sous processus de la BDN lors de la réunion d'ouverture.
- Viens après la présentation du plan d'audit qui détaille notamment les processus concernés par l'audit
- Par la suite le déroulement de l'audit est adressé en se basant sur les objectifs de la mission d'audit
- Par la suite les résultats d'audit sont présentés, ou il s'agira de présenter les non conformités ainsi que les observations
- Et pour finir, le rapport est bouclé par une conclusion synthétisant l'efficacité du SMQ à ALNAFT

Le rapport d'audit est par la suite diffusé au RMQ, 02 jours après sa réalisation, qui communique à son tour le rapport aux processus BDN concernés et au directeur BDN.

1.5 Identification des actions correctives et opportunités d'amélioration

Le RMQ et le RA documentent les écarts en renseignant la fiche d'amélioration disponible sur BDN info

Tout risque immédiat constaté et pouvant compromettre l'atteinte des objectifs Qualité est communiqué aux audités. De même que toute opportunité d'amélioration, bonnes pratiques identifiées (au niveau du processus concerné, ou en externe) peut également être communiquée aux audités, afin d'améliorer le fonctionnement de leurs processus.

Responsable du processus audité et le RMQ mettent en œuvre dans les délais les corrections et /ou, AC/OP suivant la procédure Actions correctives/Opportunité d'amélioration.

Le RMQ surveille le fonctionnement, les risques et l'efficacité du programme d'audit.

1.6 Réalisation des bilans (audits et AC/OP) et évaluation des auditeurs :

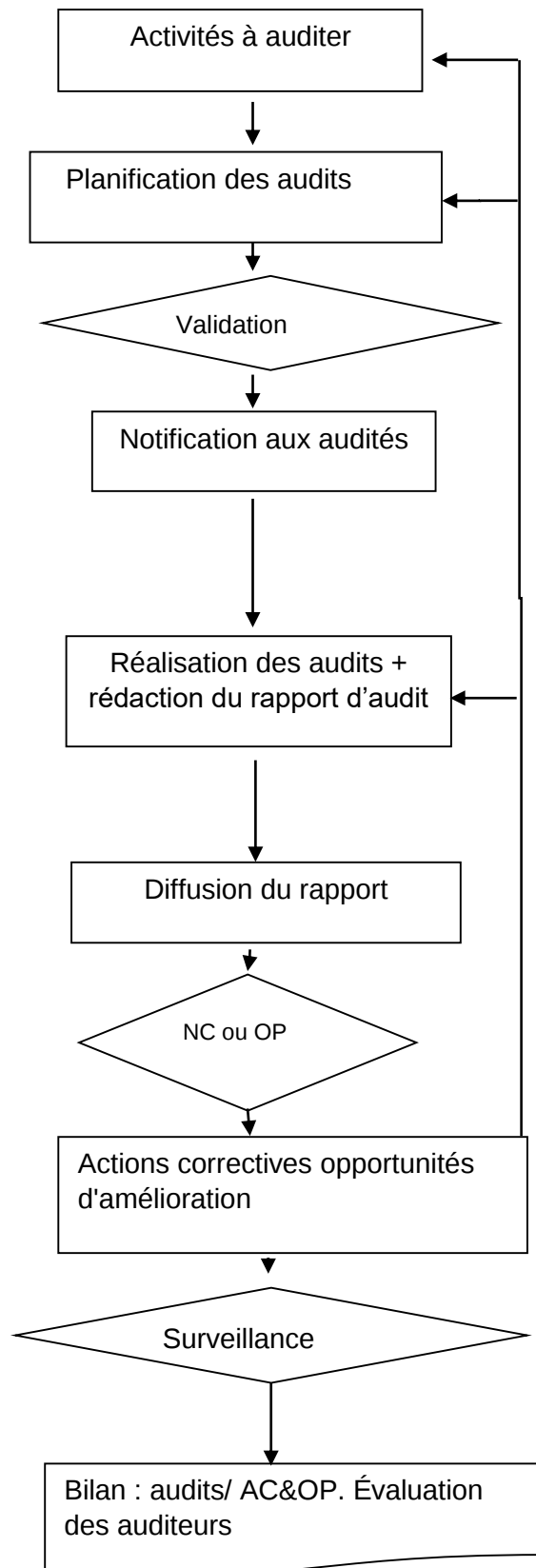
Le RMQ pour cette étape s'occupe des tâches suivantes :

- Réalise le Bilan des audits, des AC/OP, des Analyses de la revue de direction.
- L'évaluation des auditeurs est réalisée par le RMQ
- Met à jour les résultats de l'évaluation et suivi des auditeurs, si nécessaire.
- Revoit et met à jour, au besoin l'analyse des risques.
- Communique les résultats de l'évaluation aux auditeurs concernés

A la lumière des résultats de l'audit, les objectifs, les programmes d'audit et les plans d'actions sont revus, et des actions correctives peuvent être entreprises en renseignant la fiche d'amélioration.

Voici présenté ci-dessous un logigramme expliquant la fonction d'audit qualité interne au sein d'ALNAFT :

Schéma n°1 : Logigramme illustrant la procédure d'audit qualité interne



Source : élaboré par nous-même sur la base de la procédure d'audit qualité interne

Ce logigramme tiré de la procédure d'audit qualité interne, a été élaboré par le RMQ en se basant notamment sur la structure de la norme ISO 19011 : 2018. Il nous fournit une illustration méthodique du fonctionnement du processus d'audit au sein d'ALNAFT, partant de la détermination des activités à auditer jusqu'à l'élaboration du bilan des actions correctives et opportunités et l'évaluation des auditeurs

2. Qualification requise des auditeurs :

Les auditeurs internes qualité qualifiés pour la mission sont sélectionnés pour la réalisation des audits, le RMQ s'assure de la qualification des auditeurs sur la base des exigences ci-après :

- Niveau d'instruction minimum : bac + 4.
- Expérience : 2 années dans l'entreprise.
- Aptitude à la communication écrite et orale.
- Formation à l'ISO 9001.
- Formation à l'audit interne.
- Suivi de l'évaluation des auditeurs

3. Evaluation des auditeurs internes :

Les auditeurs internes à ALNAFT sont évalués selon les critères suivants :

- Elaboration du plan d'audit
- Respect des délais de l'envoi du plan d'audit
- Présentation des objectifs et constats
- Vérification de l'application des dispositions du système audité
- Prise en compte de l'approche risque
- Respect du plan d'audit
- Ecart relevés lors de l'audit justifiés ou pas
- Clarté du rapport et respect des délais d'envoi
- Ponctualité
- Rigueur
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Capacité d'écoute
- Communication

4. Description du déroulement d'un d'audit qualité interne à ALNAFT :

Afin d'avoir une meilleure compréhension du déroulement d'un d'audit qualité au sein d'ALNAFT, une simulation a été effectuée avec le RMQ où celui-ci prenant le rôle de l'auditeur a mené l'audit, de la réunion d'ouverture jusqu'à la réunion de clôture, celle-ci s'est déroulée comme suit :

4.1 Préparation des preuves d'audit :

L'auditeur a fait au préalable la revue des informations documentées et des preuves d'audit qui ont été employées lors de cet audit, afin de garantir la fiabilité ainsi que la véracité de celles-ci

4.2 Réalisation des activités d'audit

4.2.1 La réunion d'ouverture :

Celle-ci a commencé avec la présentation des membres de l'équipe d'audit puis des audités. Le responsable d'audit s'est chargé par la suite de présenter les objectifs de l'audit, les objectifs utilisés dans le cadre de cette simulation se présentent comme suit :

1. S'assurer de la disponibilité et la mise en œuvre du plan d'actions
2. S'assurer de la maîtrise opérationnelle des activités par les Processus;
3. Vérifier la prise en compte et le suivi des actions face aux risques et opportunités

Par la suite a été adressé le plan audit, où les horaires par lesquelles passeront chaque audité représentant son processus ont été détaillées, sachant que les processus concernés par l'audit sont les processus pilotage du SMQ, PNDH, DDM, GUA et DSI (à noter le processus pilotage SMQ passe généralement en premier pour le libérer, car souvent demandé dans d'autres réunions). Nous présentons ci-après le canevas du plan d'audit que nous avons élaboré et employé dans le cadre de cette simulation d'audit :

Tableau n°5 : Plan d'audit employé dans le cadre la simulation d'audit

Heure	Processus/Activités audités	Auditeurs	Audités	Documentation
(1 ^{er} jour)				
09h30 à 10h00				

10h15 à 10h45				
---------------	--	--	--	--

Source : élaboré par nos soins sur la base de la documentation fournie par l'entreprise

Le responsable d'audit s'assure ensuite de la disponibilité des auditeurs par rapport aux dites horaires, les auditeurs ensuite donnerons leur confirmation, ou proposeront des horaires qui leurs sied mieux. Le responsable d'audit par la suite a pour rôle d'adresser l'importance de tenir les informations obtenues durant l'audit dans la confidentialité, ainsi se boucle la réunion d'ouverture.

4.2.2 Recueil et vérification des informations :

Par la suite les auditeurs ont procédé à poser leurs questions aux audités, sachant que les auditeurs ont préalablement fait la visite des directions concernées ainsi qu'une revue des informations documentées pertinentes (SWOT, procédures, etc...) en procédant via un échantillonnage, chaque pilote processus a présenté le fonctionnement de son processus respectif en utilisant les présentations PowerPoint, les auditeurs ensuite ont posé leurs questions en se basant sur des preuves d'audit fiables et véridiques, en mentionnant tout point d'amélioration ou non-conformité (avec le chapitre de la norme) identifiée

4.2.3 Réunion de synthèse :

Les audités ont ensuite débattu de la viabilité des constats présentés, une fois toutes les questions posées, les auditeurs se sont concerté pour discuter des constatations d'audits, points d'améliorations ainsi que les opportunités d'amélioration à présenter lors de la réunion de clôture

4.2.4 La réunion de clôture :

Une fois que les auditeurs ont discuté des constatations d'audit celle-ci ont été présentée par les auditeurs aux audité, en apportant des recommandations pour remédier aux non-conformités. Les auditeurs ont alors demandé de la part des audités des plan actions (pour les actions correctives et corrections) à remettre (un délai d'une semaine est généralement accordé), une

fois les actions correctives déterminées, elles sont renseigné par le RMQ dans le bilan des actions correctives. Le bilan des actions correctives / corrections est présenté comme suit :

Tableau n°6 : Bilan des actions correctives et des actions d'améliorations

Sources	Action Corrective (AC)	Action d'amélioration (AA)	Suivi
Audit Interne	00	00	AA : <u>Non clôturée</u> AA : <u>Clôturée</u>
Réclamations Clients	00	00	
Autres (non atteinte d'objectifs, Surveillance)	00	00	AC :. Non clôturée
Audits Externes (Audit de suivi/Audit de renouvellement)	00	00	AC : Clôturée. PISTES D'AMELIORATION
Total	00	00	

Source : élaboré par nous-même sur la base de la documentation fournie par l'entreprise

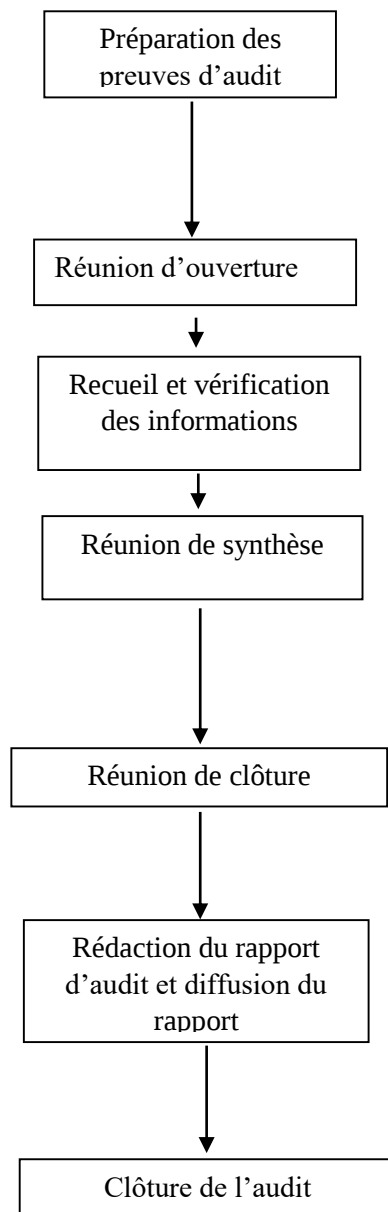
4.3 Préparation et diffusion du rapport d'audit :

Un rapport est élaboré par le RA, sa structure est basée sur les objectifs de l'audit mentionnés précédemment, dans celui-ci y sera consigné le plan et le programme d'audit, ainsi qu'une synthèse des constatations d'audit

4.4 Clôture de l'audit :

Une fois l'audit achevé, les informations documentées employées lors de l'audit ont été conservées via la plateforme numérique BDN.info

Schéma n°2 : Logigramme décrivant déroulement d’une mission d’audit à ALNAFT



Source : élaboré par nos soins

5. Evaluation et notation des pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT selon la norme ISO 19011

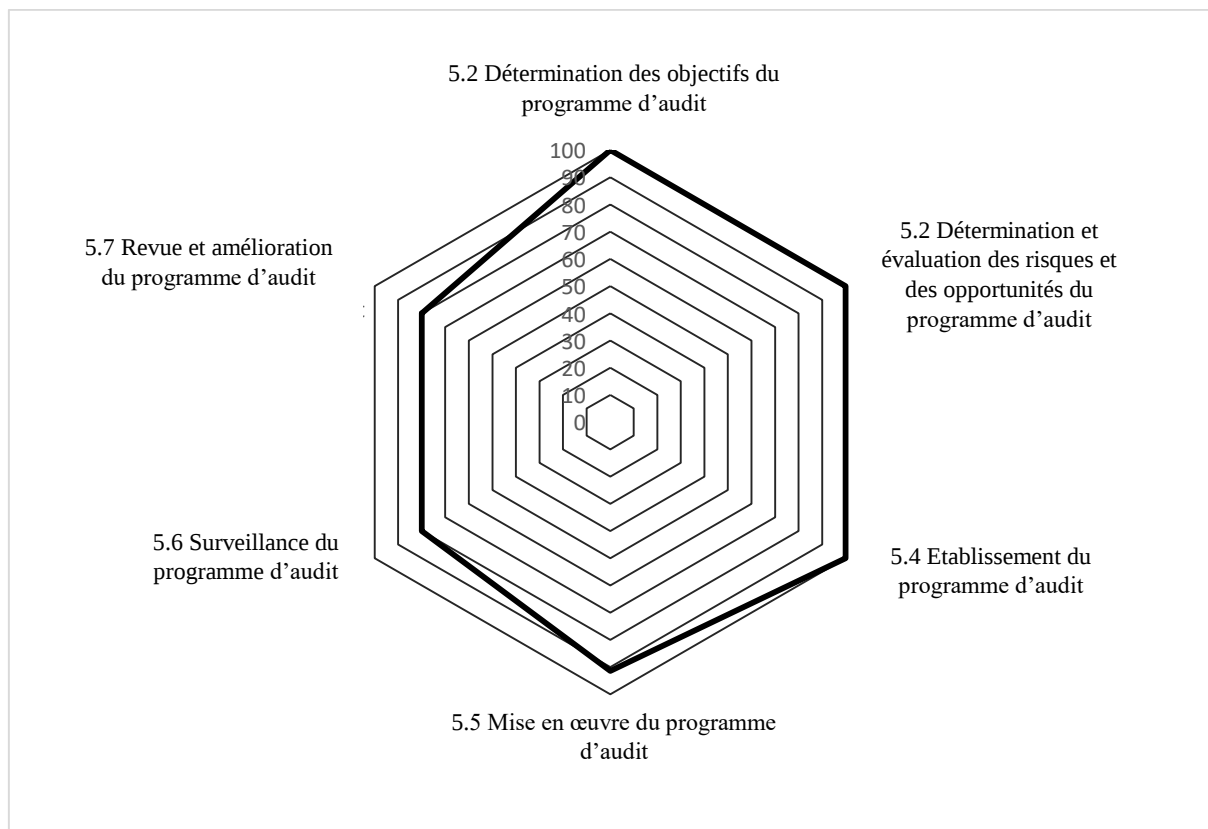
Afin d'apporter une meilleure lecture, les résultats seront initialement présentés en suivant la structure de la norme (Management d'un programme d'audit, réalisation d'un audit et compétence et évaluation des auditeurs) Ils seront par la suite regroupés pour une évaluation globale du processus d'audit d'ALNAFT par rapport à la norme ISO 19011 : 2018

Les données récoltées via l'utilisation de la grille d'évaluation ont été représenté graphiquement (en utilisant un diagramme radar) puis exploitée afin de tirer les forces et les faiblesses du processus d'audit qualité interne

5.1 Résultats obtenus pour le chapitre management d'un programme d'audit :

A partir du diagramme présenté ci-dessous nous pouvons observer que le chapitre du management d'un programme d'audit est très bien appliqué, où la notation la plus faible est de « 80 » pour les sous-chapitres 5.6 (Surveillance du programme d'audit) et 5.7 (Revue et amélioration du programme d'audit), ce qui correspond à des écarts mineurs par rapport à la norme. Le management d'un programme d'audit est donc bien maîtrisé.

Schéma n°3 : Diagramme radar représentant l'application du chapitre 5 de la norme ISO 19011



Source : Elaboré par nous-même sur la base de la check-list d'évaluation

Plus spécifiquement le 5.5 (Mise en œuvre du programme d'audit) contient un écart au niveau d'une ligne directrice appartenant au chapitre 5.5.3 concernant le choix des méthodes utilisées, a été évalué comme « moyen » avec une notation de 40, cet écart est le seul qui peut être vu comme considérable au niveau du chapitre 5.

En prenant en considération les données récoltées durant l'étude, nous avons identifié les forces concernant à l'application de ce chapitre par ALNAFT qui sont :

- Approche risque intégrée à l'audit interne (risque et opportunités sont identifiés et prise en considération)
- Programme d'audit exhaustif (adresse les objectifs, les méthodes...)
- Responsable du management du programme d'audit dispose des compétences nécessaires
- Ressources nécessaires au programme d'audit prise en considération
- Equipe d'audit constituée en tenant compte des compétences nécessaires à la réalisation des audits individuels
- Respect du programme d'audit et des calendriers surveillé par le RMQ
- Programme d'audit est passé en revue afin d'apporter des améliorations

- Méthodes d'audit clairement définies (entretiens, visite de site, consultation de documents, vérifications de preuves)
- Procédure d'audit qualité interne actualisée et mise à jour autant que nécessaire

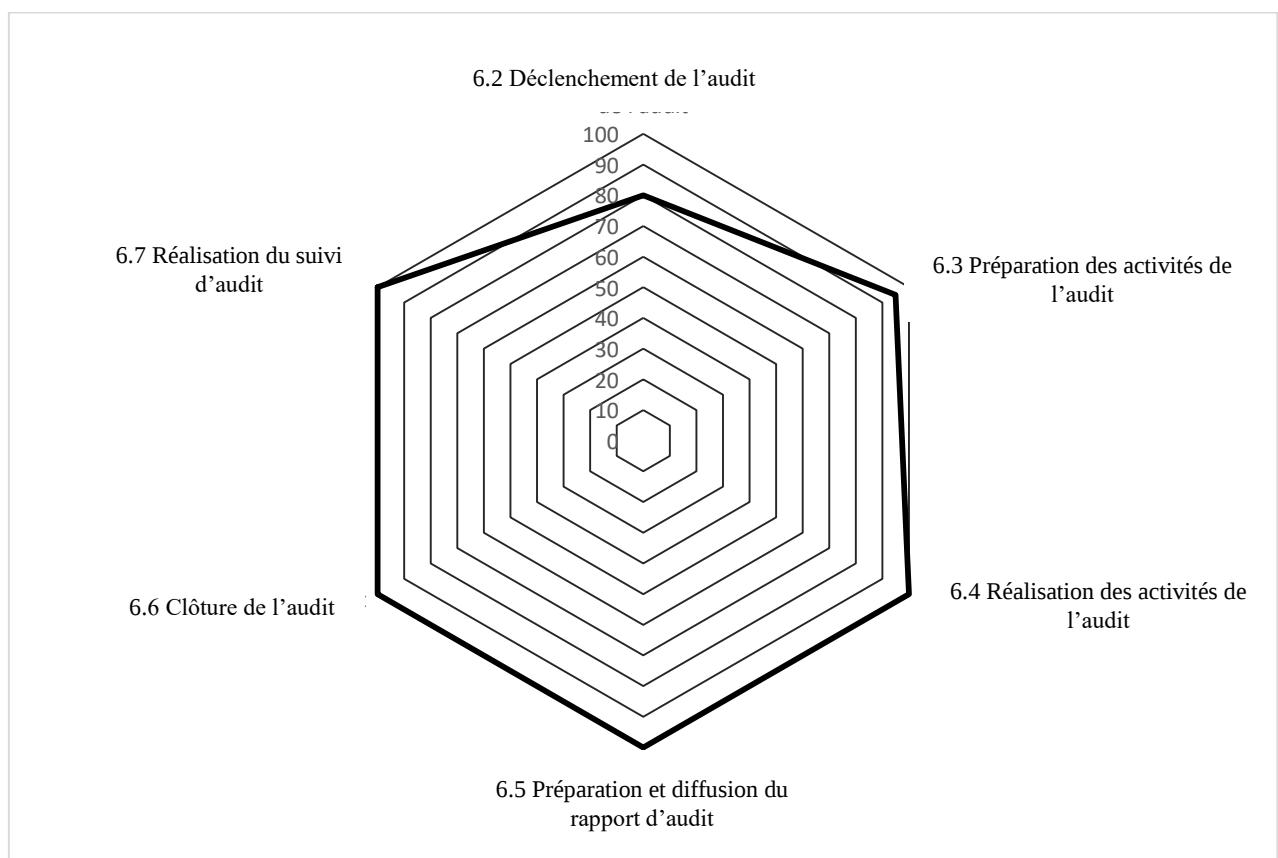
Quant aux faiblesses :

- Les méthodes d'audit ne sont pas nécessairement choisies en fonction des objectifs, des champs et des critères d'audit

5.2 Résultats obtenus pour le chapitre réalisation d'un audit :

En observant le diagramme présenté ci-dessous, nous pouvons voir que l'application du chapitre réalisation d'un audit est très maîtrisée, en comparant le processus d'audit qualité interne à la norme ISO 19011 : 2018, seuls des écarts mineurs ont pu être relevés, qui n'entravent pas le déroulement de l'audit.

Schéma n°4 : Diagramme radar représentant l'application du chapitre 6 de la norme ISO 19011



Source : Elaboré par nous-même sur la base de la check-list d'évaluation

Les écarts mineurs spécifiquement concernent le déclenchement de l'audit (6.2), et la préparation des activités de l'audit (6.3) qui ont respectivement obtenus une notation « 80 » et « 95 ».

Nous avons pu donc révéler plusieurs forces notamment :

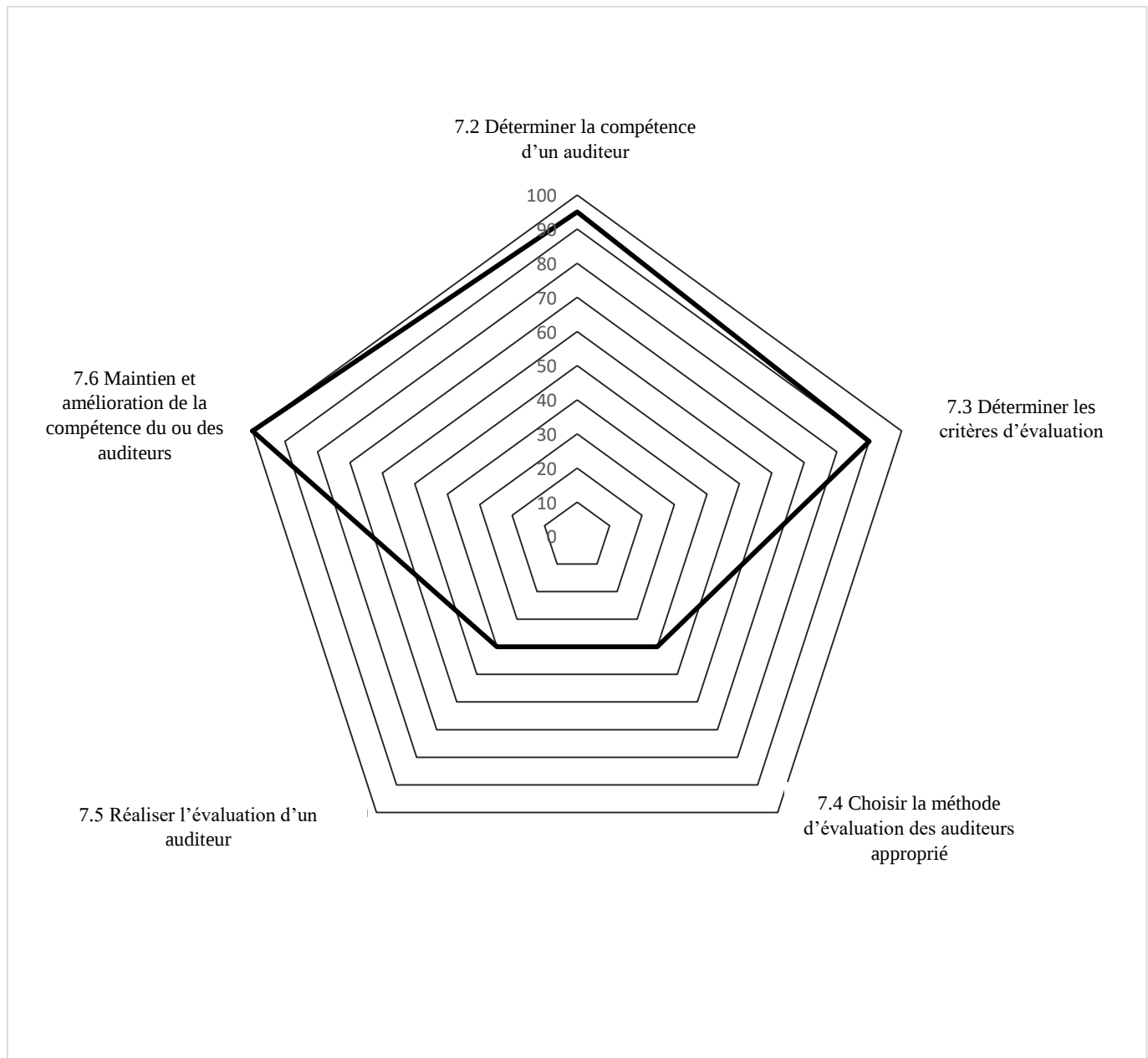
- Une revue des informations documentée est effectuée pour la planification de l'audit
- Approche par risque adoptée par le RA (Responsable d'audit) pour la planification de l'audit
- Les réunions d'ouvertures sont tenues correctement en mentionnant tous les points pertinents
- Les auditées sont régulièrement informées sur les constatations d'audits et les difficultés rencontrés
- Les preuves d'audit employées sont fiables et véridiques
- Les non-conformités sont enregistrés et classées via une plateforme numérique (appelé BDN.info)
- Les auditeurs font une revue des constats d'audit avant la réunion de clôture
- Les réunions de clôture sont tenues correctement en présentant les constatations d'audits et les recommandations pour remédier aux non-conformités
- Les informations obtenues lors de l'audit sont tenues dans la confidentialité
- L'application des actions correctives et corrections est vérifiée

5.3 Résultats obtenus pour le chapitre compétence et évaluation des auditeurs :

En étudiant le diagramme radar élaboré pour ce chapitre, malgré une bonne maîtrise des sous-chapitres 7.2, 7.3 et 7.6, nous pouvons observer certains aspects qui peuvent être revus ou améliorés, notamment les chapitres 7.4 et 7.5 qui concernent principalement l'évaluation des compétences des auditeurs qui ont obtenus tous les deux une notation de « 40 ».

Schéma n°5 : Diagramme radar représentant l'application du chapitre 7 de la norme ISO

19011



Source : Elaboré par nous-même sur la base de la check-list d'évaluation

Plus spécifiquement des points à améliorer sont envisageable concernant la méthode d'évaluation des auditeurs, qui n'était basée que sur une méthode, et la réalisation de l'évaluation d'un auditeur, où certains critères sont absents

En prenant en considération les points précédemment cité, nous avons pu donc identifier les forces présentés ci-dessous :

- Les auditeurs sont évalués continuellement et formés en conséquence
- Critères d'évaluation employés sont pertinents
- Les qualités recherchées pour les auditeurs sont qualitatives et quantitatives

- Les membres de l'équipe d'audit détiennent les compétences adéquates pour mener à bien leurs missions
- L'évaluation des auditeurs est faite de manière périodique

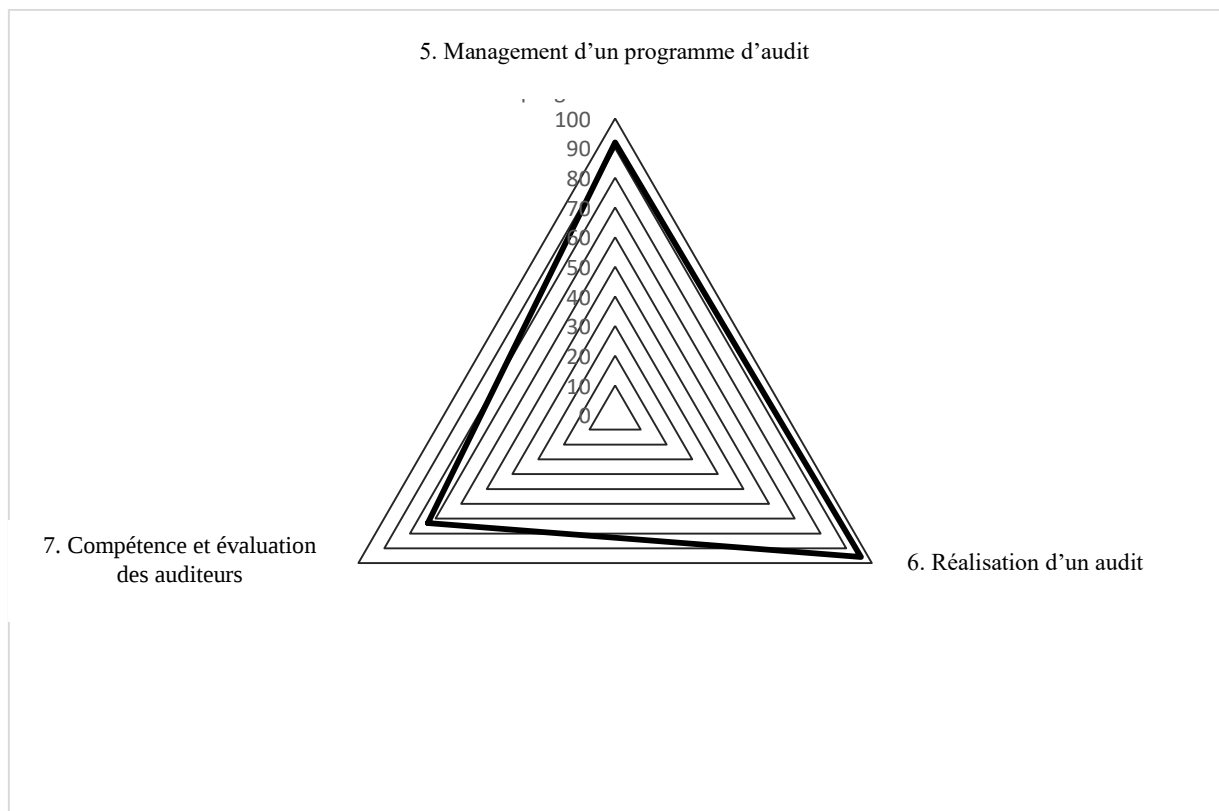
Quant aux faiblesses elles se présentent ainsi :

- Méthodes d'évaluation des auditeurs manquantes, une seulement est utilisée, sachant que la norme recommande deux ou plus
- Certains critères proposés par la norme absents
- Nombre de critères définis très faibles
- Méthodes ou critères d'évaluation spécifique aux responsables d'audit absente

5.4 Résultats globaux obtenus pour le processus d'audit qualité interne :

Présenté ci-dessous le diagramme radar quantifiant les pratiques d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011

Schéma n°6: Diagramme radar représentant l'application de tous les chapitres la norme ISO 19011



Source : Elaboré par nous-même sur la base de la check-list d'évaluation

Comme nous pouvons le constater de ce diagramme radar, le processus d'audit qualité interne à ALNAFT est très bien maîtrisé, la notation globale du processus d'audit qualité interne étant de « 86,9 », notablement aucune pratique n'a été désignée comme « insuffisante » et seule 4 pratique ont été considérée comme « moyenne ». la procédure elle-même est élaborer en se basant sur la norme ISO 19011 : 2018 comme référence. Les chapitres de la norme ISO 19011 : 2018 les plus maîtrisé étant la réalisation d'un audit qui correspond à une notation de « 95,8 » et le management d'un programme d'audit avec une notation de « 91,9 », cependant quelques amélioration peuvent être envisagées par rapport à la compétence et à l'évaluation des auditeurs qui a obtenu une notation de « 73 », plus spécifiquement les améliorations peuvent contribuer pour l'évaluation des auditeurs.

6. Suggestions concernant l'amélioration du processus d'audit qualité interne :

Adopter une démarche d'audit qualité fondée et fonctionnelle est un aspect clé pour garantir un processus d'audit qui suit la voie de l'amélioration continues, en ce sens nous proposeront des suggestions qui peuvent se révéler utile pour l'audit qualité à ALNAFT

Nos suggestions adresseront le chapitre « compétence et évaluation des auditeurs » plus que les autres puisque c'est cet aspect ou la contribution est le plus possible.

6.1 Suggestions pour le management d'un programme d'audit :

La suggestion concernant ce chapitre serait de se baser sur les objectifs et les critères d'audit pour désigner la ou les méthodes d'audit adéquates pour la mission d'audit (sachant que les méthodes en question sont déjà mentionnées dans la procédure d'audit qualité interne), la norme ISO 19011 : 2018 dans le sous chapitre 5.3.3 comme un aspect important qui peut aider l'efficacité et l'efficience de l'audit

6.2 Suggestions pour la compétence et l'évaluation des auditeurs internes :

En se basant sur l'évaluation réalisée précédemment, nous avons pu déterminer que la compétence et l'évaluation des auditeurs interne peut bénéficier de certaines amélioration notamment sur les aspects suivant :

- La détermination des critères d'évaluation appropriés
- Choix de des méthodes d'évaluation adéquates

Nous présentons nos suggestions pour ces deux aspects comme suit :

6.2.1 Détermination des critères d'évaluation appropriés :

La norme ISO 19011 distingue des critères quantitatifs et qualitatifs et les définit respectivement (adressés au niveau du sous chapitre 7.3), sur cette base nous proposons les critères suivants:

6.2.1.1 Critères quantitatifs :

- Nombre d'année de formation initiale
- Nombres d'audits réalisés par an
- Nombres d'heures de formation à l'audit
- Nombre d'année d'expérience professionnelle

6.2.1.2 Critères qualitatifs :

La norme ISO 19011 : 2018 distingue les comportements personnels et les connaissances et aptitudes générales :

Tableau n°7 : Tableau des critères qualitatifs

Comportement personnels	Connaissances et aptitudes générale
L'ouverture d'esprit	Connaissances par rapport à la norme ISO
Le sens de l'observation	9001 : 2015
La curiosité	Connaissances par rapport à la norme ISO
La discipline	19011 : 2018
L'esprit logique	Application de la procédure d'audit
L'objectivité	Organisation du travail
La polyvalence	Facilité d'adaptation avec les critères d'audit
L'esprit d'équipe	Respect de la confidentialité des
La prise de décision	informations
	Prise de décision sur des preuves fondées

Source : élaboré par nous même

Une autre suggestion serait de mettre en place des critères pour l'évaluation des responsables d'audit.

Sur la base des critères d'évaluation proposés au-dessus, le RMQ pourra sélectionner les critères qu'il estime pertinent afin de renforcer les critères qu'il a déjà établi.

6.3 Choix des méthodes d'évaluation adéquates :

Plusieurs méthodes sont disponibles pour l'évaluation des auditeurs, la norme ISO 19011 propose les méthodes suivantes :

- Les revue d'enregistrement : pour vérifier les antécédents de l'auditeur, peut être utilisé plus spécifiquement pour l'analyse des enregistrements relatifs à la formation initiale et continue, ainsi qu'à l'expérience de l'audit
- Le retour d'information : le but est d'obtenir des informations sur la façon dont la prestation de l'auditeur est perçue. Elle se fait à travers les enquêtes, les questionnaires, références personnelles, réclamations, évaluation de la prestation ... etc.
- Les entretiens : pour évaluer les comportements professionnels et les capacités de communication, vérifier les informations et tester les connaissances pratiques de l'auditeur
- L'observation : afin d'évaluer les comportements souhaitée et l'application des procédures et des aptitudes de l'auditeur, celle-ci peut se faire via des jeux de rôle par exemple
- Les tests : qui a pour objectif l'évaluation des aptitudes et connaissances via des tests oraux ou écrits, ou encore des tests psychométriques
- La revue post audit : dont l'objectif est l'obtention d'information sur la prestation de l'auditeur pendant les activités de l'audit, celle-ci ce fait par exemple via Revue du rapport d'audit, entretiens avec le responsable de l'équipe d'audit, l'équipe d'audit et, le cas échéant, retour d'information de l'audité

Bien entendu, le but n'est pas d'employer toutes les méthodes, mais désigner une combinaison de deux méthodes ou plus que le RMQ jugera le mieux adaptés au contexte de l'organisme.

Une suggestion supplémentaire serait de garder à l'esprit l'évaluation des responsables d'audit lors du choix des méthodes.

Section 2 : discussions des résultats

Afin d'évaluer les pratiques d'audit qualité au sein d'ALNAFT par rapport à la norme ISO 19011 : 2018, nous nous sommes basé sur une démarche à trois étape à savoir : l'étude et la revue des articles de la norme ISO 19011, la comparaison entre les lignes directrices de la norme et les pratiques de l'entreprise via l'emploi d'outils de collecte de données puis l'évaluation des dites pratiques suivant un système de notation. Et donc notre étude qui tente d'étudier les pratiques d'un organisme à travers la norme ISO 19011 se rapproche plus donc de celle de

(Natalia Prytulska et al. 2019 ; Cristina Gabriela et Ec. Mihaela 2019) qui dans leurs recherches ont effectué la revue et l'étude de la norme en question et la possibilité de l'intégrer dans l'audit qualité interne de l'entreprise ainsi que (Siphiwe Maswanganye et Shalini Singh 2024 ; Radosław Wolniak 2021) qui dans leurs études cherchent à évaluer l'audit qualité interne en utilisant la norme ISO 19011 comme référence.

Après l'analyse des pratiques de l'organisme, celui-ci a obtenu une notation globale de « 86,9 », plusieurs forces ont été identifiées notamment, la maîtrise de la gestion du programme d'audit, l'atteinte des objectifs d'audit, l'emploi adéquats des informations obtenues lors de l'audit (Mariusz Ligarski 2024).

D'autres points positifs peuvent être mentionnés comme la focalisation sur les risques lors de la réalisation de l'audit, un point adressé d'ailleurs par (Cristina Gabriela et Ec. Mihaela 2019) lors de son étude ou encore l'identification adéquate des opportunités d'amélioration comme mentionné par (Siphiwe Maswanganye et Shalini Singh 2024). D'autres facteurs clé peuvent être mentionnés comme l'engagement de la direction envers l'audit interne ou encore la création d'initiative d'amélioration qui représente d'autres forces du processus d'audit interne d'ALNAFT (Andrea Chiarini et al 2020)

Cependant certaines faiblesses ont été identifiées notamment des lacunes au niveau de l'évaluation des auditeurs internes du système qualité, qui est le chapitre 7 de la norme ISO 19011, sachant que l'application de ce chapitre a obtenu une notation de « 73 » cette faiblesse est adressé par (Mariusz Ligarski 2024) dans sa recherche. Néanmoins il est important de noter que beaucoup des faiblesses ou obstacles potentiels adressé lors de la revue de littérature ont été évité ou maîtrisés notamment la focalisation sur la non-conformité plutôt que l'amélioration du système (Jelena Ugarak et al 2015) ou encore l'incapacité à employer les informations d'audit (Mariusz Ligarski 2024), démontrant ainsi une volonté de la part de l'organisme de poursuivre dans une approche basé sur l'amélioration continue.

En définitive en nous basant sur nos résultats ainsi que la revue de littérature nous pouvons constater que l'ALNAFT, hormis quelques lacunes, maîtrise et applique avec sérieux les lignes directrices de la norme ISO 19011 : 2018. L'engagement de la direction, la bonne compréhension du rôle et des avantages de l'audit, et la maîtrise du processus d'audit qualité interne dans sa globalité, jouent un rôle pivot dans cela.

Dans ce dernier chapitre, nous avons donc décrit comment l'évaluation du processus d'audit d'ALNAFT s'est déroulée, en tirant les forces et les faiblesses et en donnant des suggestions sur comment palier les lacunes, pour finir nous avons discuté des résultats pour tirer nos constats

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer l'application de la norme ISO 19011 dans un contexte réel, à travers l'analyse des pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT. En mobilisant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, des observations de terrain et une analyse documentaire, il a été possible d'apprécier dans quelle mesure les recommandations de la norme sont mises en œuvre au sein de l'organisme étudié.

Les résultats de cette étude montrent une appropriation satisfaisante des lignes d'appropriation satisfaisante des lignes directrices des chapitres 5 et 6 de la norme, relatifs respectivement à la gestion du programme d'audit et à la réalisation des audits. Ces deux volets apparaissent bien intégrés dans les pratiques de l'organisme, traduisant une certaine maturité de son système d'audit interne. En revanche, l'évaluation des compétences des auditeurs, telle que définie dans le chapitre 7 de la norme, présente encore des marges d'amélioration. Certaines insuffisances ont été relevées, notamment en ce qui concerne la formalisation des critères d'évaluation, le suivi du développement des compétences.

Cette étude apporte une originalité contextuelle puisqu'elle porte sur l'évaluation des pratiques d'un organisme via un système de notation en utilisant la norme ISO 19011 : 2018 comme référentiel, ce type d'étude étant assez peu adressé.

Ces constats soulignent à la fois la pertinence de la norme ISO 19011 en tant qu'outil d'amélioration continue, et la nécessité d'une mise en œuvre rigoureuse et complète pour en tirer pleinement profit. Ainsi, cette étude met en lumière l'importance d'un pilotage stratégique des audits qualité internes, appuyé sur une démarche systémique et alignée avec les recommandations normatives, tout en insistant sur la nécessité de renforcer les mécanismes d'évaluation des auditeurs et de définition des critères pour garantir la fiabilité et la valeur ajoutée des audits menés. Il est important cependant de garder à l'esprit que la norme ISO 19011 reste des lignes directrices, la visée est donc l'amélioration des audits des systèmes de management et non pas de suivre la norme en question à la lettre.

Et donc à travers l'étude pratique et les résultats obtenus nous avons pu atteindre l'objectif de notre recherche qui consiste de vérifier et quantifier dans quelle mesure les pratiques d'ALNAFT répondent aux critères méthodologiques, éthiques et techniques énoncées par la norme ISO 19011 : 2018

Limites et obstacles de la recherche :

Nous avons pu à travers cette évaluer les pratiques d'ALNAFT via une grille d'évaluation et avons pu identifier des forces et des faiblesses relative à la pratique du dit organisme, cependant certains obstacles ont été rencontrés :

- La non-disponibilité des auditeurs rendant la collecte de données via les entretiens semi structurés difficile
- La mission d'audit qualité interne programmé en dehors de la période du stage
- Littérature concernant l'évaluation des pratiques d'audit qualité interne par rapport à la norme ISO 19011 assez dur à trouver

Pistes et perspectives :

Cette recherche a pu évaluer le processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011 : 2018, cependant un point intéressant à adresser serait la réelle valeur ajoutée que peut apporter la norme et comment elle s'adapte au contexte de l'organisme

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Abuazza, O. A., Labib, A., & Savage, B. (2019). Development of an auditing framework by integrating ISO 9001 principles within auditing. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2019-0048>
- Bouchard, C., & Plante, J. (2002). La qualité : Mieux la définir pour mieux la mesurer. *Cahiers du Service de Pédagogie Expérimentale*.
- Chiarini, A., Castellani, P., Rossato, C., & Cobelli, N. (2021). *Quality management internal auditing in small and medium-sized companies : An exploratory study on factors for significantly improving quality performance*. <https://iris.univr.it/handle/11562/1019019?mode=complete>
- Chiarini, A., & Cobelli, N. (2023). *Performing audits in a service company which is implementing Lean and ISO 9001 principles. A case study from Italy*. <https://sites.les.univr.it/eisic/wp-content/uploads/2023/11/CHIARINI-COBELLI.pdf>
- Cosmulese, C. G., & Socoliuc, M.-I. (2019). THE CHALLENGES OF INTERNAL AUDIT, BETWEEN TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT AND NEW SKILLS. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2019.732>
- Fadillah, L. S. N. (2023). *The Impact Of Covid-19 On Audit Quality And Procedures For External Auditors (Literature Review) | Accounting and Finance Studies*. <https://profesionalmudacendekia.com/index.php/afs/article/view/638>
- Gaosong, Q., & Leping, Y. (2021). Measurement of Internal Audit Effectiveness : Construction of Index System and Empirical Analysis. *Microprocessors and Microsystems*, 104046. <https://doi.org/10.1016/j.micpro.2021.104046>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research : Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>

- Grenard, A. (1996). Normalisation, certification : Quelques éléments de définition. *Revue d'Économie Industrielle*, 75(1), 45-60.
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2013). *Collecting Qualitative Data : A Field Manual for Applied Research*. SAGE.
- Hrdá, V., Beloev, H. I., Findura, P., Kangalov, P. G., Filo, R., Bajus, P., Hrdá, V., Beloev, H. I., Findura, P., Kangalov, P. G., Filo, R., & Bajus, P. (2019). Analysis of quality management system audit in a selected organization. *Agricultural, Forest and Transport Machinery and Technologies*, 18-23.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2001). Audit system : Concepts and practices. *Total quality management*, 12(1).
- Kaziliūnas, A. (2008). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.3846/2029-0187.2008.14.64-75>
- Lenning, J., & Gremyr, I. (2020). *Unleashing the potential of internal audits : A review and research agenda*. 23rd QMOD conference on Quality and Service Sciences ICQSS 2020, Bratislava. <https://research.chalmers.se/en/publication/520235>
- Ligarski, M. (2024). Why organizations do not use the information obtained during auditing for improvement – identifying the reasons. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 194. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.194.14>
- Limón-Romero, J., García-Alcaraz, J. L., Alberto Sanchez-Lizarraga, M., Gastelum-Acosta, C., Báez-López, Y., & Tlapa, D. (2024). Implementing a Quality Management System Based on ISO 9001:2015 Standard : Modeling the Enablers' Relationships. *IEEE Access*, 12, 195174-195187. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3520892>

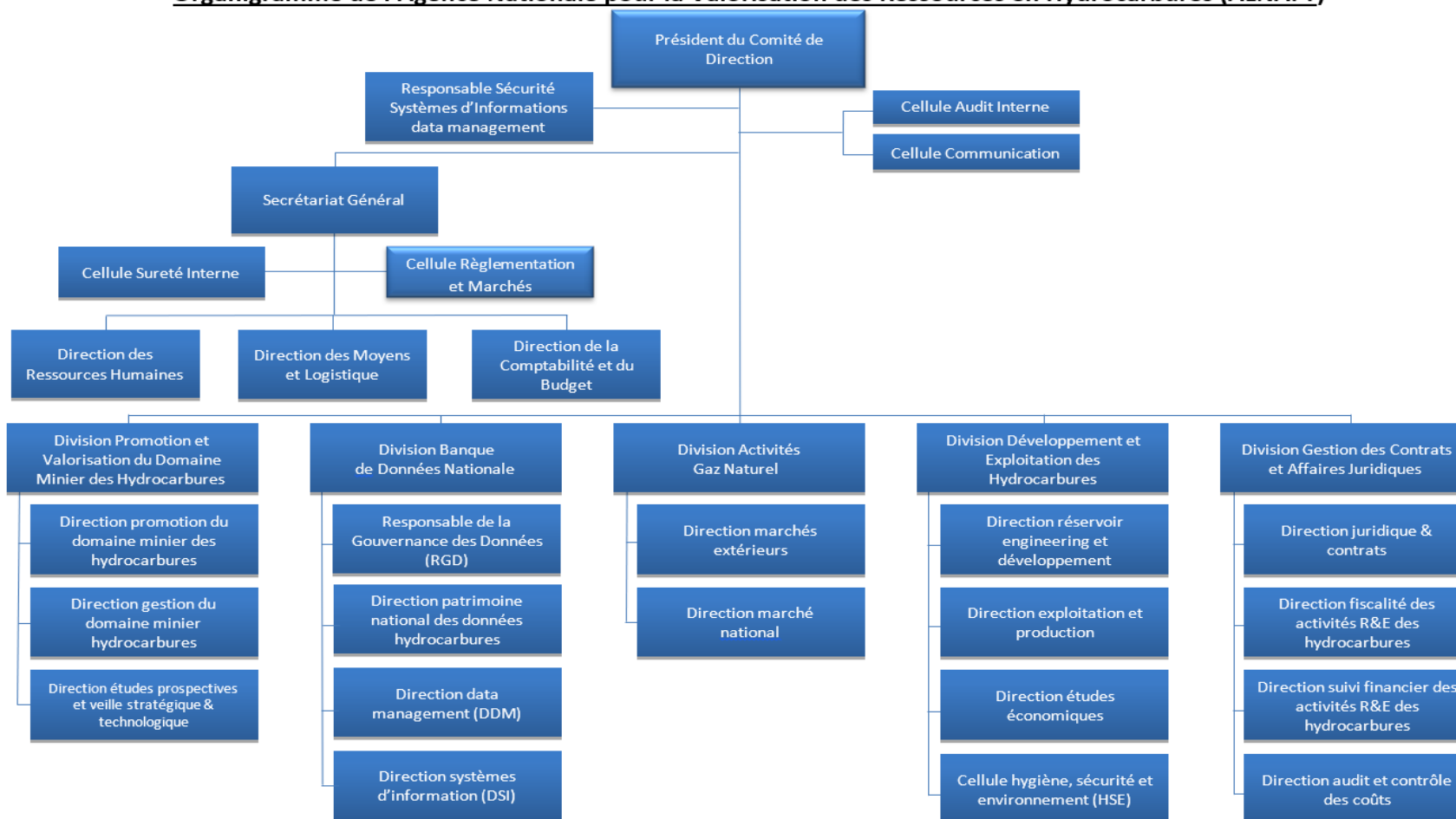
- Lushi, I. (2015). A literature review on ISO 9001 standards. *Proceedings of The 4th Virtual International Conference on Advanced Research in Scientific Areas*.
<https://doi.org/10.18638/ARSA.2015.4.1.761>
- Manita, R., & Chemangui, M. (2007). *LES APPROCHES D'EVALUATION ET LES INDICATEURS DE MESURE DE LA QUALITE D'AUDIT : UNE REVUE CRITIQUE*. CD. <https://shs.hal.science/halshs-00534780>
- Medić, S., Mihalić, T., Guštin, A., & Groš, J. (2024). Contribution of New Standard ISO 9001:2015 to the Quality. *Interdisciplinary Description of Complex Systems : INDECS*, 22(5), 612-615. <https://doi.org/10.7906/indecs.22.5.6>
- Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality Management Systems*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54383-3>
- Okwiri, O. A. (2013). *ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AUDIT AS AN ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS EVALUATION TOOL*.
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/70815>
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
<https://doi.org/10.7202/900420ar>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning : Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Prytulska, N., Antiushko, D., & Gusarevich, N. (2019). International standard ISO 19011:2018 : Perspectives of implementation. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL COMMODITIES AND MARKETS*, 32(4), Article 4.
[https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019\(32\)01](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2019(32)01)

- Rogala, P., & Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509-525. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Serrano, R. M., & Wellbrock, W. (2021). *How to set up an audit programme ? - ISO 19011-*.
- Siltori, P. F. S., Simon Rampasso ,Izabela, Martins ,Vitor W. B., Anholon ,Rosley, Silva ,Dirceu, & and Souza Pinto, J. (2021). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13-14), 1614-1632. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1756246>
- Singh, S., & Maswanganye, S. (2024, avril 23). *The Effectiveness of ISO 9001:2015 Quality Internal Audit within ISO Certified and Non-ISO Certified Laboratories : Systematic Literature Review*. 5th African conference on Industrial Engineering and Operations Management, South Africa. <https://doi.org/10.46254/AF05.20240007>
- Tricker, R. (2016). *ISO 9001:2015 Audit Procedures* (4^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315774817>
- Ugarak, J., Korčok, D., & Vuksanović, D. (2015). *The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement*.
- Wolniak, R. (2021a). Internal audit and management review in ISO 9001:2015. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 151, 711-724.
- Wolniak, R. (2021b). Internal audit and management review in ISO 9001:2015. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 151. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2021.151.49>

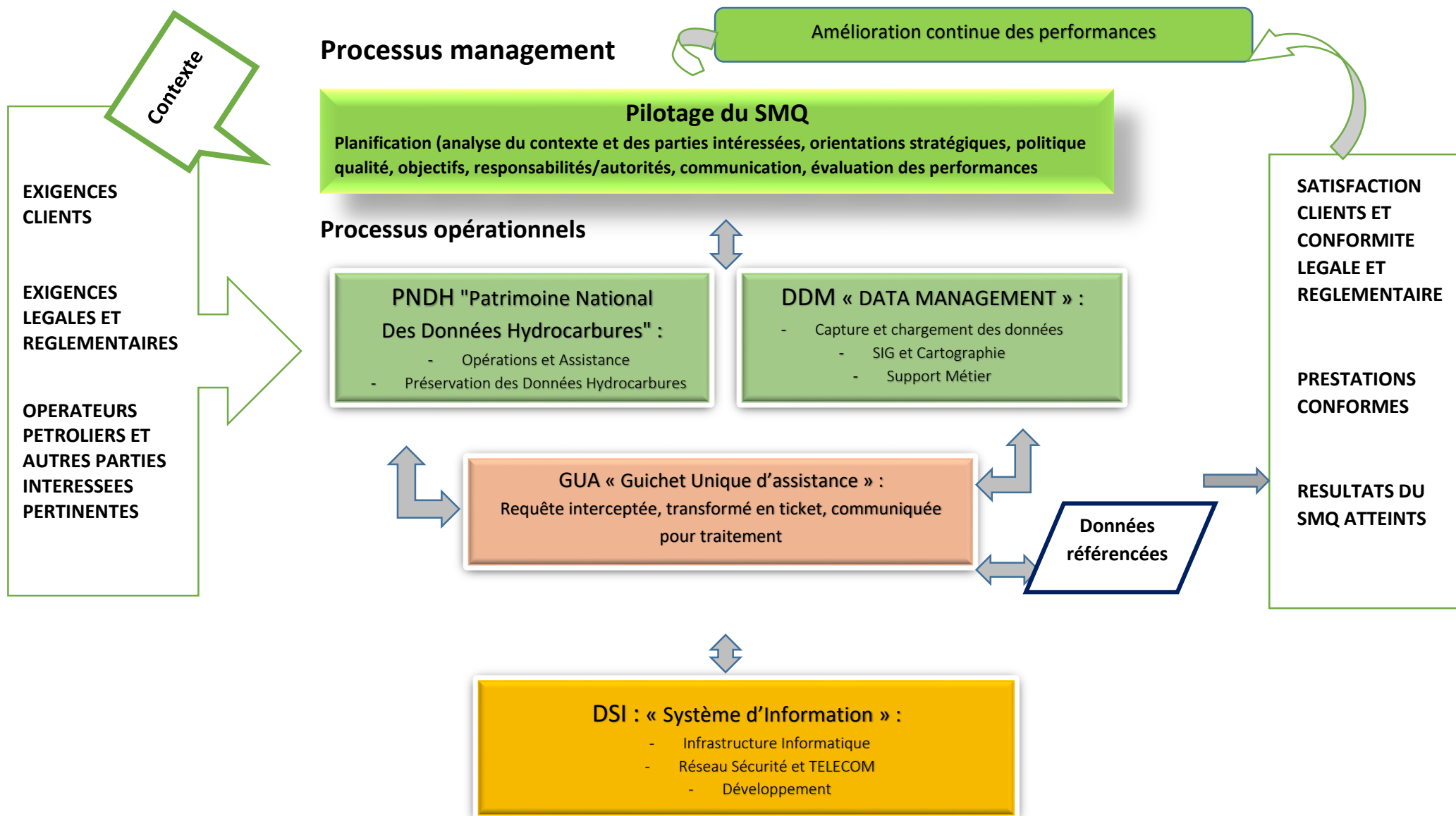
ANNEXES

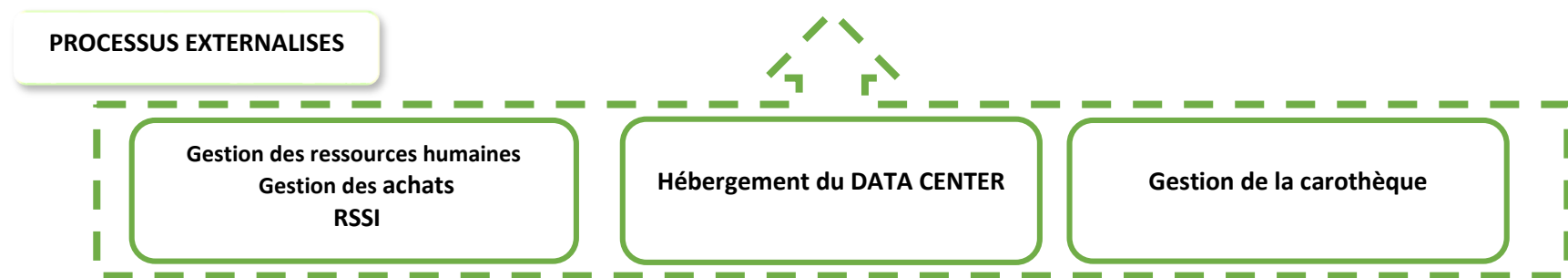
ANNEXE A : ORGANIGRAMME D'ALNAFT

Organigramme de l'Agence Nationale pour la Valorisation des Ressources en Hydrocarbures (ALNAFT)



ANNEXE B : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA BDN





ANNEXE C : MODÈLE DE PROGRAMME D'AUDIT QUALITÉ INTERNE

	Mois											
Processus-Activités	Jan.	Fév.	Mars	Avril.	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct (A1)	Nov.	Déc.
MGT-AMT						X				X		
DDM						X				X		
PNDH						X				X		
DSI						X				X		
PROCESSUS EXTERNALISES (DRH & DML et RSSI).												

Méthode : (entretiens, visite de site et consultation de documents, vérifications de preuves...)	Audit
	A1
	Entretiens, et consultation de documents, vérifications de preuves

Objectifs	Audit (A1)
Responsabilité	Audits
	A1
Responsable Audit	Auditeurs ALNAFT
Auditeurs	Auditeurs ALNAFT

Observations	Audit (A1)			
Etabli par (date)	Approuvé par (date)	Modifié par (date)	Validé par (date)	

RMQ 31/01/2024	Directeur de la Division BDN 31/01/2024	RMQ 12/06/2024	Directeur de la Division BDN
--------------------------	---	--------------------------	---

ANNEXES D : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Madame/ Monsieur,

Je me présente, je m'appelle Chermati Yanis, je suis étudiant à l'ENSM (École nationale supérieure de management), merci de m'avoir accordé une partie de votre temps afin de répondre à mes questions. Je mène actuellement un stage au sein du poste pilotage SMQ de la BDN afin de travailler sur mon thème de mémoire intitulé : "Évaluation de l'audit qualité interne au sein d'une entreprise par rapport à la norme ISO 19011"

L'objectif de cet entretien sera de comparer entre les pratiques d'audit qualité interne d'ALNAFT par rapport à la norme ISO 19011, avec laquelle, je suis sûr, êtes déjà familiers. L'entretien en question durera entre 20 et 40 minutes.

Nous allons à présent commencer, n'hésitez pas à m'interrompre pour toute clarification nécessaire :

Questions :

- Pouvez-vous me décrire la mise en œuvre du programme d'audit
- Comment l'audit est-il réalisé ?
- Pouvez-vous me décrire le déroulement des réunions d'ouverture et de clôture ?
- Comment l'équipe d'audit est sélectionnée ?
- De quelle manière sont les enregistrements d'audit sont conservés ?
- Est-ce que des observateurs sont désignés lors de la réalisation des missions d'audit ?
- Comment assurez-vous que les informations obtenues lors de l'audit sont tenues dans la confidentialité ?
- Quelles sont les qualifications nécessaires pour qu'un auditeur puisse mener à bien les missions d'audit
- Comment se déroule l'évaluation des auditeurs

C'était la dernière question, merci énormément pour votre considération et le temps que vous pris pour répondre à mes questions, vos réponses seront cruciales pour que je puisse mener à bien mon travail.

ANNEXE E : ORGANIGRAMME DE LA BDN



ANNEXE F : MODÈLE D'UN TABLEAU DE CONSTATS

N° FA / Observations	FORMULATION DU CONSTAT

ANNEXE G : CHECK-LIST D'ÉVALUATION ISO 19011 : 2018

								Moyennes	
Articles		Chapitre	Questions	Pratique de l'entreprise	Source d'information	Evaluation	Notation	sous-chapitre	chapitre
Article 5: Management d'un programme d'audit	5.2 détermination des objectifs du programme d'audit	5.2	Avez-vous élaboré un programme d'audit dans le cadre de vos missions d'audit?	Oui, le programme d'audit annuel est élaboré par le RMQ	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	100	91,9
		5.2	Avez-vous déterminé les objectifs du programme d'audit?	Oui, les objectifs du programme d'audit sont déterminés par les RMQ	Programme d'audit interne	Satisfaisant	100		
		5.2	Est-ce que le programme d'audit mentionne le champ (l'étendu) du programme d'audit?	Oui le programme d'audit mentionne les lieux où les audits seront effectués	Programme d'audit interne	Satisfaisant	100		
			Est-ce que le programme d'audit comporte les informations sur la durée et la fréquence des audits?	Oui, le programme d'audit mentionne la fréquence des audits	Programme d'audit interne	Satisfaisant	100		

	5.3 Détermination et évaluation des risques et des opportunités du programme d'audit	5.3	Avez-vous déterminé les risques et opportunités associés au programme d'audit?	Oui, le RMQ évalue les risques pouvant potentiellement affecter l'atteinte des objectifs du programme d'audit	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	100
	5.4 Etablissement du programme d'audit	5.4.2	Est-ce que la/les personnes responsable du programme d'audit disposent des compétences et connaissances nécessaires	Oui la personne chargée du programme d'audit (le RMQ) dispose des compétences nécessaires	Entretien avec RMQ Observation	Satisfaisant	100	100
		5.4.3	Est-ce que l'étendu du programme d'audit est déterminée	Oui l'étendu de l'audit est déterminée	Programme d'audit interne	Satisfaisant	100	
		5.4.4	est-ce que les ressources nécessaires au programme d'audit sont déterminées ?	Le RMQ confirme que les ressources nécessaires au programme d'audit sont confirmées	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	
	5.5 Mise en œuvre du programme d'audit	5.5	est-ce que les risques et opportunités et l'état d'avancement du programme	Oui, tout risque constaté est communiqué aux auditeurs	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	91,43

		d'audit sont communiqués aux parties pertinentes?				
	5.5.2	Est-ce que les objectifs les champs et les critères sont déterminés pour chaque audit individuel	Oui les objectifs, champs et critères sont déterminés pour chaque audit individuel	Plan d'audit Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100
	5.5.3	Est-ce que les méthodes d'audit sont choisies en fonction des objectifs, des champs et des critères	le RMQ est chargé de désigner les méthodes, celles-ci sont généralement les mêmes	Entretien avec RMQ	Moyen	40
	5.5.4	Est-ce que l'équipe d'audit est nommée par le responsable du management d'audit	Oui le RA est chargé de désigner les membres de l'équipe d'audit	Procédure d'audit	Satisfaisant	100
	5.5.4	est-ce que les équipes d'audit sont constituées en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs des audits individuels ?	Oui le RA sélectionne les membres de l'équipe d'audit en tenant compte des compétences nécessaires	Procédure d'audit	Satisfaisant	100

		5.5.5	est-ce que toutes les informations nécessaires à la réalisation d'un audit individuel sont fournies au responsable d'audit dans le cadre de sa mission d'audit?	Oui le RMQ confirme que les informations nécessaires à la réalisation d'un audit individuel sont fournies au RA	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	
		5.5.7	est-ce les enregistrements d'audit sont conservés convenablement ?	Oui les enregistrements sont sauvegardés via une plateforme nommée BDN Info	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	
	5.6 Surveillance du programme d'audit	5.6	Est-ce que la conduite du programme d'audit est surveillée	oui, la conduite du programme d'audit est surveillée par le RMQ	Entretien avec RMQ	Acceptable	80	80
	5.7 revue et amélioration du programme d'audit	5.7	Est-ce que le programme d'audit est passé en revue pour déterminer si ses objectifs sont satisfaits?	Oui, le RMQ est chargé de surveiller le fonctionnement et l'efficacité du programme d'audit	Procédure d'audit interne	Acceptable	80	80

Article 6: Réalisation d'un audit	6.2 Déclenchement de l'audit	6.2.2	Est-ce qu'il y a une prise de contact entre le responsable de l'équipe d'audit et les audités ?	l'audit est réalisé en expliquant à l'audité l'objectif de l'audit (entretiens, observations, examens des preuves d'audit, visite de site...)	Procédure d'audit interne Observation	Acceptable	80	80	95,83
		6.2.3	Est-ce que la faisabilité de l'audit est déterminée?	Le RMQ évalue les risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs du programme, influence éventuelle, sur les activités et processus à auditer	Entretien avec RMQ	Acceptable	80		

6.3 Préparation des activités de l'audit	6.3.1	Est-ce que les informations documentées relative au système de management sont passé en revues pour la planification de l'audit?	Le responsable d'audit prépare les documents du SMQ applicables (Analyse SWOT/PI/risques Manuels, procédures, résultats des audits précédents...)	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	95	
	6.3.2.1	Est-ce que l'approche par risques est adoptée par le responsable d'audit dans la planification de l'audit	Oui l'approche risque est adoptée par le RA lors de la planification de l'audit	Entretien avec RMQ Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100		
	6.3.3	Est-ce que les taches sont réparties à chaque membre de l'équipe d'audit par le responsable de l'équipe d'audit?	Oui les taches sont réparties à chaque membre de l'équipe par le RMQ	Procédure d'audit interne	Acceptable	80		

		6.3.4	Est-ce que l'équipe d'audit recueille et passe en revue les informations pertinentes relatives à leurs tâches d'audit?	Oui le RA passe en revue les informations pertinentes relatives aux tâches de l'équipe d'audit	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		
6.4 Réalisation des activités de l'audit		6.4.2	Est-ce que des observateurs sont désignés lors de la réalisation des missions d'audit?	Oui des observateurs sont désignés,	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	100	
		6.4.3	Est-ce que des réunions d'ouverture sont tenues lors de la réalisation d'un audit?	Oui, des réunions d'ouvertures sont tenues entre l'équipe d'audit et les audités	Rapport d'audit Observation	Satisfaisant	100		
		6.4.4	Est-ce que les audités sont régulièrement informés de l'avancement de l'audit, de toutes constatations importantes et de toute les difficultés rencontrées?	Oui, les audités sont tenu à jour par rapport à l'avancement de l'audit	Observation Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		

		6.4.7	Est-ce que les informations relatives à l'audit sont recueillies à l'aide d'un échantillonnage?	Oui, un échantillonnage est employé afin de recueillir les informations nécessaires à l'audit	Observation+ Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		
		6.4.7	Est-ce que la véracité des preuves d'audit est vérifiée?	Oui les preuves d'audit employées sont fiables	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		
		6.4.8	Est-ce que les non-conformités sont enregistrées?	Oui, les non-conformités sont renseignées sur la fiche d'amélioration accessible depuis la plateforme numérique de l'entreprise BDN Info	procédure d'audit interne	Satisfaisant	100		
			Est-ce que les non-conformités sont classées?	Oui, les non conformités sont classées	Rapport d'audit	Satisfaisant	100		
			Est-ce que l'équipe d'audit se réunit pour la revue des non-conformités?	Le RMQ confirme que les auditeurs se réunissent pour la revue des non conformités	Entretien avec RMQ Observation	Satisfaisant	100		

		6.4.10	Est-ce que des réunions de clôture sont tenues correctement ?	Oui, des réunions de clôtures sont tenues entre l'équipe d'audit et les audités à chaque fin d'audit,	Rapport d'audit Observation	Satisfaisant	100		
		6.4.9	Est-ce que l'équipe d'audit se concerte avant la réunion de clôture sur les conclusions d'audit	Oui les points d'amélioration et les constats d'audit sont préparés pour les réunions de clôture	Entretien avec RMQ Observation	Satisfaisant	100		
	6.5 préparation et diffusion du rapport d'audit	6.5.1	Est-ce qu'un rapport d'audit est élaboré après les réunions de clôture	Oui, le rapport d'audit présentant les constats et les conclusions d'audit est rédigé par le responsable d'audit	procédures d'audit interne Entretien avec RMQ Observation	Satisfaisant	100	100	
		6.5.2	Est-ce que le rapport d'audit est communiqué aux parties intéressées mentionnée dans le programme d'audit	Oui, le rapport d'audit est envoyé aux parties intéressées	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		
	6.6 Cloture de l'audit	6.6	Est-ce que les informations obtenues lors de l'audit sont tenues dans la confidentialité?	Oui, les auditeurs concernés veillent à ce que les informations obtenues lors de l'audit ne soient pas divulguées	Entretien avec RMQ Observation	Satisfaisant	100	100	

	6.7 Réalisation du suivi d'audit	6.7	Est-ce que l'achèvement des actions entreprises est vérifié?	oui le suivi des plans d'action est fait systématiquement par la personne qui est en charge de la levée de la réserve ainsi que le RMQ	Procédure d'audit interne Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	100	
	7.2 déterminer la compétence d'un auditeur	7.2	Est-ce que les compétences et les connaissances nécessaires à la conduite d'un audit sont déterminées?	Oui, les compétences et connaissances nécessaires sont déterminées	Procédure d'audit interne	Satisfaisant	100	95	73
		7.2.2	Est-ce que les auditeurs possèdent les qualités personnelles demandée	Oui, les auditeurs disposent des qualités personnelles demandées	Entretien avec le RMQ	Acceptable	80		
		7.2.3.3	Est-ce que les auditeurs désignés détiennent des compétences spécifiques au secteur d'activité considéré?	Le RMQ confirme que les auditeurs détiennent les compétences nécessaire relative aux activités qu'ils vont auditer (l'équipe d'audit interne fait partie d'ALNAFT)	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100		

	7.2.3.4	Est-ce que les membres de l'équipe d'audit disposent des compétences nécessaires	Le RMQ confirme que les auditeurs disposent des compétences nécessaires à la réalisation de l'audit	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	
7.3 Déterminer les critères d'évaluation	7.3	Est-ce que les critères d'évaluation des auditeurs sont quantitatifs?	Oui les critères sont quantitatifs	Procédure d'audit interne	Acceptable	80	90
	7.3	Est-ce que les critères d'évaluation des auditeurs sont qualitatifs?	Oui les critères sont qualitatifs	Procédure d'audit interne	Acceptable	80	
7.4 Choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriés	7.4	Est-ce que l'évaluation des auditeurs est faite sur la base de deux ou plusieurs méthodes?	Une méthode d'évaluation est utilisée pour évaluer les auditeurs	Fiche d'évaluation des auditeurs internes	Moyen	40	40
7.5 Réaliser l'évaluation d'un auditeur	7.5	Est-ce que les auditeurs sont évalués sur la base de critères déterminés en 7.2.3	Les auditeurs sont évalués sur la base de quelques critères pertinents	Fiche d'évaluation des auditeurs internes	Moyen	40	40

	7.6 Maintien et amélioration de la compétence du ou des auditeurs	7.6	Est-ce que la compétence des auditeurs est mise à jour via des formations continues?	Oui, en tenant compte de leur évaluation, les auditeurs sont formés et son mis à jour à chaque changement de version de la norme	Entretien avec RMQ	Satisfaisant	100	100	
--	---	-----	--	--	--------------------	--------------	-----	-----	--