

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en management par la qualité

**L'audit interne et son apport pour le
système de management intégré
Cas : NCA ROUIBA**

Élaboré par :

Mlle. BOUDRAR Yasmine

Mlle. OUGHRI Radia Meriem

Encadré par :

Dr. CHAHED Amina

Mr. DJERIDI Housseyn

Année universitaire: 2020-2021

RESUMÉ

Afin de vérifier si le système de management intégré est mis en œuvre et entretenu de manière efficace, conformément aux exigences des trois normes ISO 9001: 2015, ISO 14001:2015, ISO 22000: 2018 et des critères retenus, il est nécessaire de conduire une mission d'audit interne.

Le présent travail a été réalisé au sein de l'entreprise agroalimentaire NCA ROUIBA, qui consiste à déterminer la contribution de l'audit interne pour l'amélioration continue du SMI selon les lignes directrices de la norme ISO 19011: 2018 en prenant le cas du sous processus maintenance industrielle, cela à travers la méthode qualitative en utilisant plusieurs outils : la recherche documentaire, l'observation ainsi que des entretiens semi directifs que nous avons menée auprès des responsables.

Les résultats obtenus indiquent que l'audit interne est un outil essentiel qui contribue à l'amélioration continue du SMI et à accroître son efficacité, à travers la détection des non conformités dans le champ audité, la réalisation d'un plan d'action, et l'assurance de son suivi.

Mots clés : Système de management intégré, audit interne, amélioration continue.

Abstract

In order to verify whether the integrated management system is implemented and maintained effectively, in accordance with the requirements of the three standards ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, ISO 22000: 2018, and the criteria adopted, it is necessary to conduct an internal audit mission.

The present work was carried out in the agri-food company NCA ROUIBA, which consists in determining the contribution of the internal audit for the continuous improvement of the IMS according to the guidelines of the standard ISO 19011: 2018 taking the case of the industrial maintenance sub-process, this through the qualitative method using several tools: documentary research, observation and semi-directive interviews that we carried out with the managers.

The results obtained indicate that the internal audit is an essential tool that contributes to the continual improvement of the IMS and to increase its effectiveness, through the detection of

nonconformity in the audited field, the implementation of an action plan, and the assurance of its follow-up.

Key Words : Integrated Management System, Internal Audit, continual improvement.

ملخص

من أجل التحقق من تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة والحفاظ عليه بفعالية وفقا لمتطلبات المعايير الثلاثة ايزو 9001:2015، أيزو 14001:2015، أيزو 22000:2018 والمعايير المعتمدة من الضروري إجراء عملية تدقيق داخلي.

وقد نفذ هذا العمل داخل مؤسسة الصناعات الغذائية NCA ROUIBA، ويشمل تحديد مساهمة التدقيق الداخلي في التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكامل وفقا للمبادئ التوجيهية لمعيار ايزو 19011:2018 مع الأخذ في الاعتبار حالة عملية الصيانة الصناعية الفرعية ، وذلك من خلال الأسلوب النوعي الذي يستخدم عدة أدوات: البحث الوثائقي، والملاحظة، فضلا عن المقابلات شبه التوجيهية التي أجريناها مع المسؤولين.

النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن التدقيق الداخلي أداة أساسية تسهم في التحسين المستمر لنظام الإدارة المتكاملة وزيادة كفاءته، من خلال الكشف عن أوجه عدم التوافق، وتنفيذ خطة عمل، وضمان متابعتها. الكلمات المفتاحية : نظام الإدارة المتكاملة، التدقيق الداخلي، التحسين المستمر.

REMERCIEMENTS

Nous voici au bout de ce travail de fin d'études, qui est le résultat de recherches de plusieurs mois. Nous remercions avant tout "Allah" le tout puissant de nous avoir donné la foi, le courage et la volonté et de nous avoir guidés vers la lumière du savoir.

Nous exprimons nos profonds remerciements à nos parents qui nous ont soutenus depuis toujours et qui ont mis à notre disposition toutes les conditions et les moyens nécessaires pour pouvoir terminer ce travail et avancer dans nos vies, ainsi qu'un grand merci à nos frères et sœurs pour leurs encouragements et motivations.

Nous tenons à remercier notre encadreur, Mme CHAHED Amina, qui nous a aidés à progresser dans nos réflexions grâce à ses précieux conseils.

Nos chaleureux remerciements vont particulièrement à notre tuteur de stage Mr Housseyn DJERIDI, responsable de management de la qualité au sein de l'entreprise NCA ROUIBA pour avoir accepté de nous encadrer, mais aussi pour son aide, ses conseils, sa bonne humeur mais surtout sa disponibilité malgré son planning surchargé. Ainsi qu'un remerciement va à tout l'ensemble du personnel de l'entreprise NCA ROUIBA, avec qui nous avons eu l'occasion de collaborer.

Tous les enseignants de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, à qui nous adressons nos sincères remerciements et notre reconnaissance pour leur présence tout au long de notre formation. Nous présentons nos remerciements également à l'ensemble des membres de l'administration de l'ENSM.

Enfin, nous remercions tous ceux qui nous ont consacré de leur temps et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	IX
GLOSSAIRE DES TERMES	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
 CHAPITRE I : Cadre théorique.....	 5
 Section 1 : Le système de management intégré et ses systèmes composants	 6
1. Les Systèmes de management	6
1.1 Le système de management de la qualité	6
1.2 Le système de management environnemental.....	12
1.3 Le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.....	16
2. Le système de management intégré	20
2.1 Définition du système de management intégré	20
2.2 Les Bénéfices du système de management intégré	22
2.3 Les Barrières de l'intégration.....	23
2.4 Les parties intéressées au système de management intégré et leurs attentes..	24
2.5 Etude comparative des systèmes Qualité, Sécurité et Environnement.....	25
Section 2: Audit interne.....	27
1. Concepts fondamentaux de l'audit.....	27
1.1 Définition de l'audit.....	27
1.2 Les acteurs de l'audit.....	28
1.3 Les activités voisines de l'audit.....	28
1.4 Les principes de l'audit.....	30
1.5 Les différents types d'audit.....	32
1.6 Les Objectifs de l'audit interne	35
2. ISO 19011:2018 Le référentiel de l'audit des systèmes de management.....	35

2.1 Présentation générale de la norme ISO 19011:2018.....	35
2.2 Les principaux changements de la nouvelle version ISO 19011 : 2018 par rapport à la précédente ISO 19011:2011	37
Section 3 : La mission de l'audit interne du système de management intégré et sa valeur ajoutée	40
1. Le déroulement de la mission de l'audit interne du système de management intégré	40
1.1 La planification de l'audit interne.....	40
1.2 Le déclenchement de l'audit interne	42
1.3 La préparation de l'audit interne	43
1.4 La réalisation de l'audit interne	44
1.5 La conclusion de l'audit interne	48
2. La valeur ajoutée apportée par l'audit interne au système de management intégré.....	49
CHAPITRE II : Cadre méthodologique et contextuel.....	52
Section 1 : La démarche méthodologique de l'étude	53
1. Choix du thème	53
2. Choix du lieu de stage.....	54
3. L'objectif de l'étude.....	54
4. Type de démarche choisi	55
5. Les outils de collecte de données	55
5.1 La recherche documentaire.....	55
5.2 L'observations.....	55
5.3 L'entretien	56
6. Processus de l'étude	57
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil NCA ROUIBA.....	58
1. Historique de l'entreprise.....	58
2. Emplacement géographique.....	59
3. Fiche signalétique de l'entreprise.....	60
4. Effectif	61
5. Produits fabriqués	61

6. Les clients de la NCA ROUIBA.....	61
7. L'organisation générale de la NCA ROUIBA.....	62
Section 03: Le système de management intégré de l'entreprise	
NCA ROUIBA.....	63
1. Historique de certification	63
2. Politique du système de management intégré.....	63
3. Périmètre d'application du système de management intégré	63
4. Les processus	64
4.1 Cartographie des processus.....	66
5. Structure documentaire.....	68
5.1. La gestion du manuel du système de management intégré.....	70
 CHAPITRE III : Cas pratique de la contribution de l'audit interne à	
l'amélioration continue du système de management intégré au sein de la	
NCA ROUIBA.....	71
Section 01: Le déroulement de la mission de l'audit interne du système	
management intégré au sein de la NCA ROUIBA.....	72
1. La présentation du processus ressources matériels	72
2. Les phases de la mission de l'audit interne	73
2.1 Phase de planification	73
2.2 Phase de préparation.....	75
2.3 Phase de réalisation.....	77
2.4 Phase de conclusion.....	79
Section 2 : Traitement des données, résultats et discussions.....	81
1. Résultats concernant le premier thème.....	81
2. Résultats concernant le deuxième thème.....	84
3. Résultats concernant le troisième thème.....	86
Section 3 : Synthèse et recommandations.....	87
1. Synthèse.....	87
2. Recommandations.....	88
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	94
ANNEXES	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Les barrières rencontrées lors de la mise en place d'un SMI.....	23
Tableau 02 : Principales nuances d'un SMI -QHSE	26
Tableau 03 : La comparaison entre l'audit et le contrôle	29
Tableau 04 : La comparaison entre l'audit et l'inspection	29
Tableau 05 : Informations générales sur la norme 19011:2018.....	36
Tableau 06 : Les nouveaux termes et définitions de la nouvelle version ISO 19011:2018.....	38
Tableau 07 : Informations à propos des interviewés.....	57
Tableau 08 : Fiche signalétique de l'entreprise.....	60
Tableau 09 : Effectif de l'entreprise NCA ROUIBA.....	61
Tableau 10 : Produits fabriqués	61
Tableau 11 : Les produits labélisés buvez tranquille.....	64
Tableau 12 : Les familles de processus de la NCA ROUIBA	65
Tableau 13 : Les procédures applicables documentées.....	69
Tableau 14 : Plan d'audit interne du sous processus maintenance industrielle.....	76
Tableau 15 : Constatations d'audit interne du sous processus maintenance industrielle.....	78

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Le cycle PDCA représenté par la roue de Deming.....	10
Figure 02 : Structure de la norme ISO 9001:2015.....	12
Figure 03 : Structure de la norme ISO 14001: 2015.....	15
Figure 04 : Structure de la norme ISO 22000 : 2018.....	19
Figure 05 : Le système de management intégré.....	21
Figure 06 : Les différents principes de l’audit.....	31
Figure 07 : Les différents types d'audit	32
Figure 08 : Les types de l’audit interne.....	34
Figure 09 : Évolution de la norme ISO 19011.....	36
Figure 10 : Processus de l’étude.....	58
Figure 11 : L’emplacement géographique de l’entreprise NCA ROUIBA.....	60
Figure 12 : Les clients de la NCA ROUIBA.....	62
Figure 13 : Organigramme de la NCA ROUIBA.....	62
Figure 14 : La cartographie des processus de la NCA ROUIBA.....	67
Figure 15 : La documentation du système management intégré	68
Figure 16 : Le taux des non-conformités.....	80

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AI : Auditeur Interne

AFNOR : Association française de normalisation

APA : Acide Peracétique

CA : Chiffre d'affaire

CCP : Critical Control Point

Cl : Centilitre

DD : Développement Durable

DG : Direction général

DSMI : Directeur de Système de Management Intégré.

E : Enregistrement

F : Fiche

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

HACCP : (Hazard Analysis Critical Control Point) Système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques

HLS : High Level Structure (Structure de niveau supérieur)

ISO : International Standard Organisation

NCA : Nouvelle Conserverie Algérienne

NC : Non-conformité

NEP : Nettoyage En Place

P : Procédure

Pc : Processus

PDCA : Plan : planifier, Do: Réaliser, Check: Vérifier, Act: Agir

PDG : Président-directeur général

PDR : Pièces de rechange

PET : Polyethylene Terephthalate

PRP : Programmes prérequis

PRPo : Programme prérequis opérationnel

QHSE : Qualité, hygiène, sécurité, environnement

RAI : Responsable Audit Interne

RM : Ressources matériels

RMQ : Responsable de Management Qualité

RS MENA : Responsabilité Sociétale pour région Moyen orient-Afrique du Nord

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SME : Système de Management Environnemental

SMI : Système de Management Intégré

SMSDA : Système de Management de Sécurité des Denrées Alimentaires

SMQ : Système de management qualité

SPA : Société Par Action

TQM : Total Quality Management.

TÜV : Technischer Überwachungsverein (Association d'inspection technique)

GLOSSAIRE DES TERMES

A

Accréditation : Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.

Amélioration continue : Activité récurrente menée pour améliorer les performances.

Assurance de la qualité : Partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité.

Audit combiné : Audit réalisé simultanément auprès d'un seul audité sur deux systèmes de management ou plus

Audit conjoint : Audit réalisé auprès d'un seul audité par deux organismes d'audit ou plus

C

Cahier des charges : Un cahier des charges est un dossier (ou un simple document), qui définit des éléments ou règles qui doivent être suivis à la lettre dans le cadre de la réalisation d'un projet.

Cartographie des processus : Représentation schématique de l'ensemble des processus d'une entité et de leurs principaux liens fonctionnels.

Certification : Procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiques.

Chaîne alimentaire : séquence des étapes dans la production, la transformation, la distribution, l'entreposage et la manutention d'une denrée alimentaire et de ses ingrédients, de la production primaire à la consommation.

Client : Organisme ou personne qui reçoit un produit.

Contrôle : Évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage.

Conformité : Satisfaction d'une exigence.

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.

Critère d'audit : Ensemble d'exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées.

D

Danger : Tout agent biologique, biochimique ou physique présent dans les denrées alimentaires pouvant avoir un effet néfaste sur la santé.

E

Efficacité : Niveau de réalisation des activités planifiées et l'obtention de résultats escomptés.

Efficiencia : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Enregistrement : Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Équipe d'audit : Une ou plusieurs personnes réalisant un audit, assistées, si nécessaire, par des experts techniques.

Exigence : Besoin ou attente formulée, généralement implicite ou obligatoire.

Expert technique : Personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifique.

H

Hygiène : Ensemble des conditions et mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la salubrité des aliments à toutes les étapes de la chaîne alimentaire.

I

Indicateur : Représentation mesurable de l'état ou du statut des opérations, du management ou des conditions.

Information documentée : Information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.

Intégration : Opération consistant à assembler les différentes parties d'un système et à assurer la comptabilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet.

L

Label : Marque, délivrée par un organisme, qui garantit la qualité d'un produit destiné à la vente.

Leader du marché : Un leader est une entreprise qui détient la plus grande part de marché dans un secteur et qui peut souvent utiliser sa position dominante pour influencer le paysage concurrentiel et la direction que prend le marché.

N

Non-conformité : Non satisfaction d'une exigence.

Norme : La norme est un document de référence qui a été approuvé par un institut de normalisation reconnu.

O

Observateur : Personne qui accompagne l'équipe d'audit, mais qui n'agit pas en tant qu'auditeur.

Opportunité : Une circonstance qui survient dans l'environnement de l'organisation, et qui permet une amélioration de sa performance.

Organisme : Personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs.

P

Partie intéressée : Personne ou organismes qui peuvent soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Performance : Résultat mesurable.

Performance environnementale : Performance liée au management des aspects environnementaux.

Pilote processus : Collaborateur en charge du développement d'un ou plusieurs processus. Il est responsable de la conception du processus, de son efficacité, du suivi de sa performance et de la réalisation des actions d'amélioration.

Politique : Intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.

Preuves d'audit : Enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinentes pour les critères d'audit et vérifiables.

Prestataire externe : Expression générique qui regroupe ce que l'on nomme communément « Fournisseurs » et « Sous-traitants ».

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Procédure : La manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus

R

Rapport d'audit : Un document sous forme de compte rendu adressé au audités y compris le premier responsable de la structure auditée. Il comporte des résultats de l'évaluation durant l'audit (points positifs, non-conformité, remarques et recommandations).

Référentiel : Ensemble d'exigences servant de référence, de guide pour la construction et la vérification d'un système. Ce sont des modèles d'exigences

Responsable d'audit : L'auditeur désigné pour diriger un audit.

Revue de direction : Évaluation formalisée, effectuée par la direction au plus haut niveau, de l'état et de l'adéquation du système par rapport à la politique et à ses objectifs.

Risque : Effet de l'incertitude.

S

Salubrité des aliments : Assurance que les denrées alimentaires sont de qualité acceptable pour la consommation humaine conformément à l'usage auquel elles sont destinées.

Structure HLS : Cadre commun pour les normes relatives aux systèmes de management.

Suivi : La vérification de l'atteinte des résultats d'une action.

Système de management : Ensemble d'éléments corrélées ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

T

Textes réglementaires : Ce sont des textes émanant directement ou indirectement du pouvoir législatif (lois, décrets, arrêtés...)

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Chaque entreprise algérienne s'efforce dans son domaine de s'imposer par le biais de la qualité de ses produits/ services qui lui permettra de se différencier ainsi par rapport à ses concurrents, particulièrement dans le secteur de l'agroalimentaire, où l'ambition de toutes les entreprises est de vouloir dominer le marché et d'acquérir une position de force dans le but d'être le leader unique.

Ainsi, elles ne se focalisent plus sur le fait de produire pour vendre seulement, mais plutôt d'essayer en parallèle de garantir la satisfaction des besoins des clients. L'action des entreprises s'est alors orientée vers l'adoption des systèmes de management sectoriels internationaux notamment dans le secteur industriel à savoir le système de management de la qualité ISO 9001 :2015, environnemental ISO 14001 :2018, de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000 :2018, ainsi que celui de la santé et sécurité au travail ISO 45001 :2018.

Aujourd'hui plus que jamais, les démarches qualité, environnement et sécurité des denrées alimentaires apparaissent comme stratégiques pour faire face aux exigences des clients, aux changements instables de l'environnement ainsi qu'aux risques hygiéniques liés aux produits et à l'environnement de travail. Pour des raisons d'optimisation de temps et des ressources mais surtout pour la réduction du volume documentaire et autres, les entreprises en Algérie comme partout ailleurs choisissent de mettre en place un système de management intégré (SMI) qui combine les trois normes pour assurer une meilleure gestion de l'entreprise. Cependant, sa mise œuvre, ne reflète la performance de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle, qu'à condition qu'elle soit menée avec l'audit interne qui est considéré comme une activité d'évaluation qui aide à diriger le SMI vers une démarche de progrès et d'amélioration continue.

C'est dans ce contexte, que nous nous sommes fixés comme objectif d'essayer de traiter l'audit interne du système de management intégré en prenant le cas du sous processus maintenance industrielle selon les lignes directrices de la norme ISO 19011 :2018 au sein de la NCA ROUIBA

Partant de là, nous nous sommes intéressées à traiter une problématique qui porte sur la contribution de l'audit interne à l'amélioration du SMI de l'entreprise, et avons mis en lumière la problématique suivante :

«Comment l’audit interne contribue-t-il à l’amélioration continue du système de management intégré au sein de la NCA ROUIBA ?»

Des sous questions découlent pour cerner cette dernière et pour une meilleure compréhension du sujet :

1- Quel est l'intérêt de la mise en œuvre du système de management intégré au sein de l'entreprise NCA ROUIBA ?

2- Quelle est la valeur ajoutée qu'apporte l'audit interne au système de management intégré?

3- Quelle est la démarche d'audit interne adoptée par la NCA ROUIBA pour améliorer son SMI de manière continue ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé puis essayé de vérifier les hypothèses suivantes :

1- La mise en œuvre d'un SMI contribue efficacement à l'amélioration continue de l'entreprise et ses performances.

2- L'audit interne est un outil de progrès essentiel qui apporte de la valeur à travers l'amélioration continue du SMI.

3- La démarche d'audit interne est adoptée au sein de la NCA ROUIBA conformément aux exigences du référentiel ISO 19011:2018.

Dans l'intention d'infirmer ou de confirmer ces hypothèses, nous avons choisi d'adopter une méthode qualitative que nous avons jugée nécessaire pour collecter le maximum d'informations au niveau de la NCA ROUIBA et qui va nous montrer comment l'audit interne améliore en continu le système de management intégré de l'entreprise concernée. Pour cela, nous nous sommes basées sur plusieurs techniques de collecte de données telles que la recherche documentaire qui nous a amenées à consulter des ouvrages, des livres, thèses, documents normatifs et des documents fournis par l'entreprise ainsi que l'observation qui a joué un rôle important tout au long de notre stage, et enfin des entretiens semi directifs que nous avons réalisés avec des responsables de l'entreprise.

Dans un souci de clarté, notre travail de recherche sera abordé en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

- **Le premier chapitre** définit le cadre théorique qui a pour vocation de mettre l'accent sur les notions relatives aux systèmes de management intégré et les divers systèmes de management qui le composent tels que : le SMQ, SME et le SMSDA et leurs référentiels selon leurs dernières versions ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018. Nous avons insisté aussi sur le concept de l'audit interne en abordant ses types, ses objectifs, son référentiel ainsi que ses différentes phases selon la norme 19011 :2018 et la valeur ajoutée qu'il apporte pour le SMI.

- **Le deuxième chapitre** consiste à traiter le cadre méthodologique qui vise à donner les raisons de nos choix du thème et du lieu de stage, l'objectif de notre étude, la méthode appliquée dans la réalisation de notre travail, les différents outils utilisés ainsi que le processus du déroulement de notre travail. Ensuite il aborde le cadre contextuel qui a pour objectif en premier lieu de présenter l'organisme d'accueil à travers l'historique, le positionnement géographique, l'effectif et l'organigramme. En deuxième lieu, ce cadre met en valeur le système de management intégré de l'entreprise par le biais de l'historique de sa certification, sa politique, son périmètre d'application, les différents processus dont la cartographie qui les englobe pour donner une vue globale sur leurs fonctionnements ainsi que la structure documentaire et la gestion du manuel relatif à ce SMI.

- **Le troisième chapitre** met en évidence le cas pratique, où nous essayons de ressortir la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue du SMI cas du sous processus maintenance industrielle au sein de l'entreprise NCA ROUIBA à travers la détermination des phases de déroulement de son audit interne, puis les résultats et les synthèses de notre enquête menée au niveau de l'entreprise, et enfin les suggestions susceptibles d'améliorer cette dernière.

CHAPITRE I :

Cadre théorique

Afin d'assurer un meilleur fonctionnement du SMI, l'organisme doit mettre en place une démarche et des outils permettant l'amélioration continue du système. A cet effet, et suivant le sillage de notre thème de recherche qui s'appuie sur l'audit interne et sa contribution en matière d'amélioration continue du SMI, il est important de comprendre les bases de ce dernier et les trois systèmes qui le composent avant de passer à l'audit interne.

A travers ce premier chapitre composé de trois sections, nous allons aborder les points suivants :

Dans la première section, nous allons d'abord étudier le système de management de la qualité ISO 9001:2015, de l'environnement ISO 14001:2015, et de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22000 :2018 séparément, puis associés afin de les intégrer dans un système de management intégré. Le choix d'inclure la norme sectorielle ISO 22000 parmi ces systèmes, a été motivé par les certificats que détient notre organisme d'accueil et le secteur d'activité de cette dernière.

La seconde section sera consacrée essentiellement à des généralités sur l'audit interne et la présentation du référentiel ISO 19011:2018.

Nous terminerons avec la section trois, où nous allons voir le déroulement d'une mission d'audit interne, et la valeur ajoutée qu'apporte ce dernier au système de management intégré.

Section 01 : Le système de management intégré et ses systèmes composants

1. Les systèmes de management :

Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la sécurité alimentaire et bien d'autres domaines.¹

1.1 Le système de management de la qualité :

1.1.1 Le concept qualité :

La qualité est une notion vague et subjective qui est abondamment utilisée dans le langage

¹ Management d'entreprise, 2t management, consulte le 20/09/2021 sur : <https://www.2tmanagement.com/management-dentreprise/>

courant avec des interprétations différentes. Pour le client, la qualité est synonyme de satisfaction. En revanche, pour l'entreprise, la qualité a un sens différent ; par exemple, la qualité signifie la rapide disponibilité du produit à moindre coûts.¹

La norme ISO 9000:2015, a défini la qualité, de la manière suivante : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » ²

La norme ISO 9000:2015 propose d'autres définitions complémentaires utiles à la compréhension :³

Exigence : Des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés.

Caractéristiques intrinsèques : Le terme «intrinsèque» est défini par opposition à «attribué», signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

1.1.2 L'évolution du concept qualité :

L'évolution du concept de la qualité se décline en quatre périodes : ^{4 5}

• Ère du tri, 1800-1917, ou le contrôle a posteriori

Le Taylorisme américain préconise une organisation scientifique du travail (OST) pour répondre à la consommation en produisant en grande quantité. Dans ce système de travail à la chaîne, le produit arrivant en fin de fabrication subit alors une inspection finale qui détermine si le produit est conforme ou non.

Cette pratique a été après quelques temps remise en question parce qu'elle présentait plusieurs lacunes; les produits défectueux sont détectés après le processus de production alors que généralement les erreurs se passent pendant les premières étapes de production.

¹ «Le management de la qualité : La notion de qualité des produits», Over blog consulté le 20/05/2021 sur : <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>

² ISO 9000 :2015, systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire, p19.

³ CANARD Frédéric, Management de la qualité, Lextenso édi, paris, 2009, p 19.

⁴ BOUTILLIER S., La qualité en tant que standard industriel, Cahiers du Lab.RII, 2006, p17.

⁵ CABY F., LOUISE V., ROLLAND S., La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance, Economica Ed, 2002, p 127.

• Ère du contrôle, 1918-1960

Les crises économiques et la seconde guerre mondiale remanient la sphère industrielle. L'augmentation de la production et le besoin important en armes de qualité ne permettent plus le contrôle en fin de chaîne uniquement. Un contrôle statistique sur des échantillons de produits prélevés à différents niveaux de la fabrication est alors mis en place. Cependant, ce contrôle ne fournit qu'une indication de la qualité, ce qui va rapidement montrer les limites de cette méthode.

• Ère de la prévention, 1960-1980

C'est la naissance du concept d'assurance qualité. L'implication et la formation du personnel en matière de qualité sont jugées plus rentables plutôt que de corriger les défauts de fabrication. Le facteur humain a été introduit au Japon dans le but de rendre le personnel efficace et responsable de leur production.

• Ère de la stratégie, 1980 à Ce jour...

A la fin des années 1990, il apparaît clairement que le contrôle Qualité et l'assurance Qualité, quoi que pertinents, ne suffisent plus à garantir la satisfaction des clients, ils ont négligé l'aspect managérial. Et c'est là qu'intervient le management qualité. D'après ISO 9000 :2015, le management de la qualité est « un management relatif à la qualité »¹.

Ce concept s'est étendu ensuite au TQM qui est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres visant au succès à long terme par la satisfaction des clients, et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société ». ²

La notion de certification apparaît. La concurrence entre les entreprises est en constante augmentation et la demande des consommateurs vis-à-vis des fournisseurs est de plus en plus exigeante. La mondialisation s'accélère dans les années 1990. C'est pourquoi il est nécessaire de standardiser l'assurance qualité à travers les pays, notamment via les normes ISO. La première version de la norme ISO 9000 est publiée en 1987. Elle a été révisée et mise à jour en 1994, 2000, 2005, 2008 puis 2015.

¹ ISO 9000:2015, op.cit. , p14.

² Michel Weill, Le management de la qualité, édition la découverte, 2009, p 10.

1.1.3 Définition du système de management de la qualité :

Selon la norme ISO 9000 :2015, un système de management de la qualité est une partie d'un système de management relatif à la qualité.¹

L'objectif du SMQ c'est d'obtenir la reconnaissance des clients et accompagner la performance de l'organisme. En plaçant la satisfaction du client au cœur de l'organisation, la mise en œuvre d'un système de management de la qualité soutient une dynamique de progrès : orientation client, efficacité, compétitivité accrue, pérennité...

1.1.4 Les principes de base pour réussir un système de management qualité : ²

- **Orientation client** : L'objectif principal du SMQ est la satisfaction des exigences du client et d'être toujours à son écoute.

Rechercher la satisfaction du client, c'est rechercher la pérennité de l'entreprise. Pour cela, il faudra appliquer un processus de communication avec les clients, analyser leurs besoins, évaluer en permanence leurs niveaux de satisfaction et traiter leurs réclamations.

- **Leadership** : Les responsables leaders de l'entreprise doivent établir une vision claire afin de créer les bonnes conditions pour que le personnel s'engage à atteindre les objectifs de l'organisme.
- **Implication du personnel** : Le personnel est considéré comme l'essence même d'un organisme, un personnel compétent, responsable et impliqué totalement à tous les niveaux de l'organisation est essentiel pour la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise.
- **Approche processus** : Par la bonne définition des activités, responsabilités, et les interactions entre les entités internes et externes de l'organisme. Avec cette approche on peut obtenir les résultats souhaités de manière efficace et efficiente.
- **Amélioration** : Le succès de l'entreprise réside dans sa volonté à s'améliorer en permanence.

Ce principe est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA.

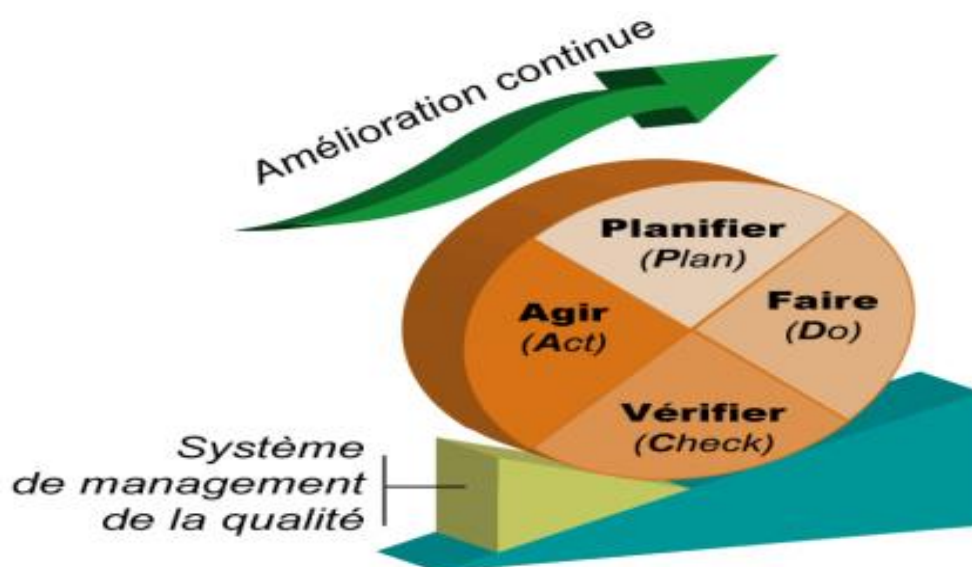
¹ ISO 9000:2015, op.cit. , p18.

²Extraits du Guide de transition édité par AFNOR, consulté le 30/05/2021 sur : <https://marketing.afnor.org/LivreBlanc/GuideDeTransition/>

Cet acronyme est constitué des initiales des quatre verbes : Plan, Do, Check et Act soit :¹

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

Figure 01 : Le cycle PDCA représenté par la roue de Deming



Source : Mergerand (J) et Gillet Goinard, « Manager la qualité pour la première fois », édition d'Organisation, Paris, 2006, p.37.

Lorsqu'on fait tourner la roue dans un même sens, elle grimpe sur la diagonale en passant par les quatre étapes citées plus haut, jusqu'à la fin du cycle. Un nouveau cycle reprendra tant que le résultat escompté n'est pas atteint.

- **Prise de décision fondée sur les preuves** : Les décisions prises sur les bases d'analyse et d'évaluation des données et d'information sont plus susceptibles de mener l'entreprise à de bons résultats.

- **Management des relations avec les parties intéressées** : Pour obtenir des performances durables, il est important d'identifier et d'entretenir les relations avec les parties intéressées

¹ MOUGIN, Yvon: Nouvelles pratiques de l'audit de management QSED, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2008, p 46.

pertinentes telles que les fournisseurs de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

1.1.5 Les avantages de la mise en œuvre du système de management qualité : ¹

Les avantages du management de qualité pour l'entreprise sont multiples :

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec surtout le renforcement du positionnement sur son secteur ;
- L'implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre ;
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, la définition d'objectifs partagés ;
- Assurance d'une meilleure qualité des produits et des services.
- Réduction des coûts de la non-qualité (réclamations, pénalités, retours, garantie, insatisfaction, ...).
- Amélioration la satisfaction de ses clients, développer la relation client et l'écoute.

1.1.6 La norme ISO 9001 version 2015 :

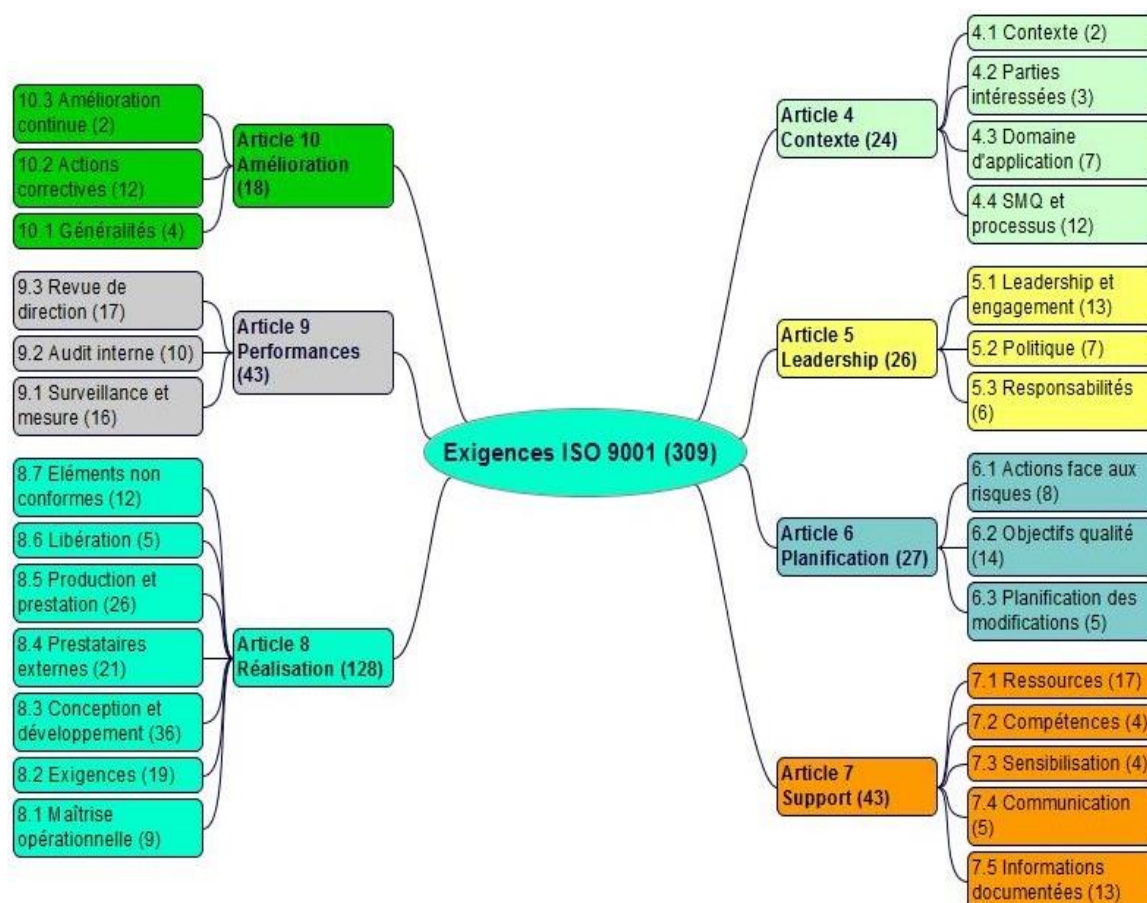
La norme ISO 9001 est une norme internationale, qui définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité SMQ pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. Elle s'adresse à tous les organismes, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. C'est la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification.

Elle a été publiée pour la première fois en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, les suivantes ont eu lieu en 2008 et enfin, en 2015. Elle s'appuie sur le principe de l'amélioration continue PDCA (plan, do, check, act).

¹«Avantages de la mise en place d'un système de management par la qualité», Certification QSE, consulté le 18/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>

La norme est divisée en 10 chapitres, les trois premières présentent la norme, les sept suivantes contiennent des exigences normatives pour le SMQ. Le schéma ci-dessous présente la structure de la norme :

Figure 02 : Structure de la norme ISO 9001:2015



Source : Exigences de la norme ISO9001 version 2015, PQB, consulté le 30/08/2021

sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>

1.2 Le système de management environnemental :

1.2.1 Brève évolution sur les impacts environnementaux :¹

La problématique environnementale a pris de l'importance dans les dernières décennies. Elle a été à l'origine d'une mobilisation généralisée face à la dégradation accélérée des écosystèmes planétaires.

¹ Gendron.C, La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Presse de l'université de Montréal, 2004, p95.

La problématique environnementale n'est donc plus une question technique et scientifique, c'est un véritable enjeu sociopolitique. Les écologistes, les gouvernements et les entreprises font ensemble appel à l'idée du développement durable en relevant le double défi du développement économique et de la protection de l'environnement.

Dans le cadre de ce soutien environnemental, en 1992, les européens ont adopté le règlement sur les écolabels. La même année en France est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi sont créés les éco-emballages. En 1993, ils ont créé en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. Et en 1996, a été créée la norme ISO 14001 relative au management environnemental.

1.2.2 Définition du système de management environnemental :

Concepts relatifs au SME :

L'environnement : «le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations »¹

Aspect environnemental : «un élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interagir avec l'environnement ».²

L'impact environnemental : «toute modification de l'environnement, négative ou benifique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme». ³

Le Développement Durable (DD): est défini par la commission Brundtland sur l'environnement et le développement en 1987, Comme «Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs». ⁴

Le développement durable est une façon d'organiser la société actuelle en lui permettant d'exister sur le long terme.

¹ Norme ISO 14001:2015 : système de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, p2.

² Ibid, p3.

³ Ibid, p3.

⁴ Notre avenir à tous - Rapport Brundtland 1987, Wikisource, consulte le 09/07/2021 sur : https://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland

En prenant en compte à la fois les impératifs présents mais aussi ceux des futures générations, comme à titre d'exemple la préservation de l'environnement et des ressources naturelles ou l'équité sociale et économique.

Le système de management environnemental est défini par la norme ISO 14001 :2015 «composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités».¹

L'objectif de la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) au sein d'une entreprise c'est de lui permettre de minimiser les impacts de ses activités sur l'environnement, de prévenir les incidents et de fixer un plan d'action pour améliorer ses performances environnementales².

1.2.3. Les avantages la mise en place d'un système de management environnemental :³

La mise en place du système de management environnemental permet de :

- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires actuelles et futures.
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes grâce à une communication stratégique.
- Atteindre des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise.
- Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à une efficacité accrue et à une réduction des coûts.
- Encourager une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme.
- Maîtriser les coûts déchets par des économies d'énergie et de matière première.

¹ Norme, ISO 14001 : 2015, op. cit. , p2.

² Besbes, S., Bouaziz, M. (2012), "Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires", sfax, tunisie, p8.

³ «Quels sont les avantages de la norme ISO 14001 : 2015 ?», PROQC, consulte le 09/08/2021 sur : <https://proqc.fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-norme-iso-14001-2015/>

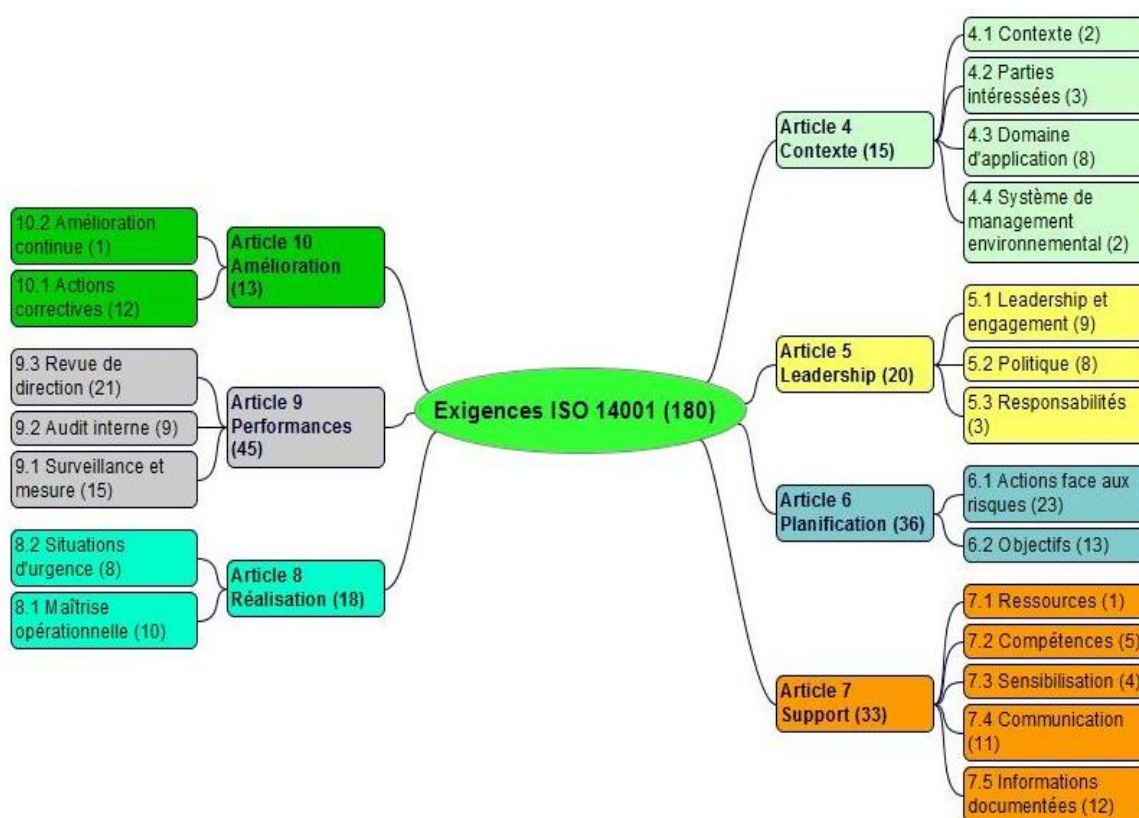
1.2.4 La norme ISO 14001 version 2015 :

La norme ISO 14001 est une norme internationale, qui définit une série d'exigences que doit satisfaire le système de management environnemental. Elle s'adresse à toutes les organisations qui veulent mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser son impact sur l'environnement. Elle est la plus importante de la série ISO 14000 et s'impose désormais comme le modèle de référence des systèmes de gestion en environnement.

Elle a été publiée pour la première fois en 1996 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 2004, puis en 2015. Elle s'intègre dans le cadre du développement durable et repose sur une démarche d'amélioration continue PDCA.

La norme est divisée en 10 chapitres, les trois premières présentent la norme, les sept suivantes contiennent des exigences normatives pour le SME. La figure ci-dessous représente la structure de la norme selon le cycle PDCA

Figure 03 : Structure de la norme ISO 14001: 2015



Source: Exigences de la norme ISO 14001 version 2015, PQB, consulté le 30/08/2021 sur :

<https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-14001-version-2015-systeme-de-management-environnemental.php>

1.3 Le système de management de la sécurité des denrées alimentaires :

La maîtrise de la sécurité alimentaire est un enjeu fondamental dans l'industrie alimentaire. La crise de confiance actuelle a suscité de nombreuses controverses et a envahi l'opinion publique. Par conséquent, l'hygiène et la sécurité des denrées alimentaires sont devenues une exigence impérative par excellence. Ainsi, en octobre 2005, le comité "produits alimentaires", de l'ISO, a publié la première version de la norme ISO 22000 qui définit les exigences du système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA).

1.3.1 Définition de système de management de la sécurité des denrées alimentaires :

Concepts relatifs au SMSDA :

Une denrée alimentaire : « Substance destinée à l'alimentation, englobe les boissons, le chewing-gum et toutes les substances utilisées dans la fabrication, la préparation ou le traitement des aliments, à l'exclusion des cosmétiques ou du tabac ou des substances employées uniquement comme médicaments. »¹

La sécurité des denrées alimentaires : appelée autrement "sécurité des aliments"- Selon le Codex Alimentarius est : « Assurance que les aliments sont sans danger pour le consommateur quand ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage auquel ils sont destinés ».

Le système de management de la sécurité des denrées alimentaires est : « Système d'organisation mis en place pour assurer l'hygiène des aliments, afin qu'il n'altère pas la santé du consommateur ». ²

La mise en place du système de management de la sécurité des denrées alimentaires donne à l'organisme et à ses clients la confiance en sa capacité à fournir de manière permanente des produits/services sûrs qui répondent toujours aux exigences. Et permet aux entreprises qui sont impliquée directement ou indirectement dans le secteur alimentaire d'identifier les dangers pertinents et de les maîtriser efficacement.

¹ Norme ISO 22000 :2018, système de management de la sécurité des denrées alimentaires- exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, p4.

² M. MALIOU D, Module : Gestion de la qualité, Traçabilité et sécurité des aliments, Université de bouira, 2021, p 14. Consulte le 09/07/2021 sur : <http://fsnv.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2021/01/Master1-AACQ-Gestion-de-la-qualit%C3%A9-Chapitre3>

1.3.2 Les principes de La Norme ISO 22000 :2018 :

- **L'approche systémique (management du système) :**

Ce principe trouve son origine dans la norme ISO 9001. Il permet la planification et la mise à jour du système.

Ce principe repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion de la salubrité des aliments dans un système de management unique structuré qui tient compte des autres activités générales de management de l'organisme.¹

- **La communication interactive :**

La communication le long de la chaîne alimentaire est essentielle pour : « s'assurer que tous les dangers pertinents liés à la salubrité des aliments sont identifiés et maîtrisés à chaque étape de la chaîne alimentaire.

Ceci implique une communication des besoins de l'organisme aux organismes situés en amont et en aval dans la chaîne alimentaire».²

- **Les programmes préalables (programmes prérequis : PRP) :**

Selon la norme ISO 22000, les PRP sont définis comme : « Conditions et activités de base nécessaires au sein de l'organisme et tout au long de la chaîne alimentaire pour préserver la sécurité des denrées alimentaires ».³

Exemple des PRP les plus courants sont ⁴: Infrastructures et maintenances, nettoyage des équipements et infrastructures, maîtrise des nuisibles, hygiène du personnel, aménagement des locaux, port de la tenue ...

- **Le plan HACCP (analyse des dangers-points critiques pour leur maîtrise) :**

Le HACCP est un système, outil qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs pouvant compromettre la sécurité des aliments.

¹ Système de management de la sécurité des denrées alimentaires, qualiteonline, consulte le 20/09/2021 sur : <http://www.qualiteonline.com/dossier-62-systeme-de-management-de-la-securite-des-denrees-alimentaires.html>

² Blanc D., « ISO22000, HACCP et sécurité des aliments », éd Afnor, 2009, p 413.

³ Norme ISO 22000 :2018, op.cit. , p 3.

⁴ SAILLY.A & DAGOREAU.O (2016), Une nouveauté de l'ISO 22000 Analyse des risques, Paris, p 21.

1.3.3 Les différences fondamentales entre CCP, PRPO ET PRP : ¹

- **PRP** : sont des conditions et activités de base appliquées aux infrastructures, au personnel et à l'environnement de travail, pour maintenir les conditions d'hygiène requises.
- **PRP opérationnel (PRPo)** : PRP « spécifique » identifié par l'analyse des dangers comme essentiel à l'obtention de la sécurité des produits alimentaires, nécessitant une validation, une surveillance et une vérification.

Un PRPo est un PRP dont la maîtrise est renforcée compte tenu de leur contribution à assurer la sécurité des aliments.

- **Point critique pour la maîtrise (CCP)** : le ccp correspond à une étape, un stade au cours d'un processus de transformation des aliments auquel une surveillance peut être réalisée et est essentielle pour prévenir, éliminer ou de réduire à un niveau acceptable un danger menaçant la sécurité des aliments.²

Aucun écart n'est toléré, si l'on dépasse le seuil correspondant à la maîtrise des dangers, pour cela plusieurs seuils sont fixés. Des critères sont fixés, comme par exemple : la température, le pH, la durée, la teneur en humidité etc.

1.3.4 Les avantages de la mise en place d'un système de management de sécurité des denrées alimentaires : ³

Les avantages du système de management des denrées alimentaires sont multiples :

- L'assurance apportée aux différents acteurs de la filière alimentaire au niveau d'une maîtrise efficace et plus dynamique de la sécurité des aliments.
- Obtenir un avantage concurrentiel important sur les marchés nationaux et étrangers, et la compétitivité de la société augmente.
- Produire des produits sûrs satisfaisant aux exigences des clients et de la réglementation.
- La mise en œuvre d'une démarche structurée impliquant l'ensemble du personnel dans un processus d'amélioration continue.

¹ «Les différences fondamentales entre ccp prpo et prp», Perfect conseil, consultée le 12/05/2021 sur : <https://perfect-conseil.com/les-differences-fondamentales-entre-ccp-prpo-et-prp/>,

² HACCP, CLS, consulte le 20/09/2021 sur : <http://labocls.ch/haccp/>

³ BRANGER Alain et autres, alimentation et processus technologique, Edition Educagir, Dijon, 2007, P 79.

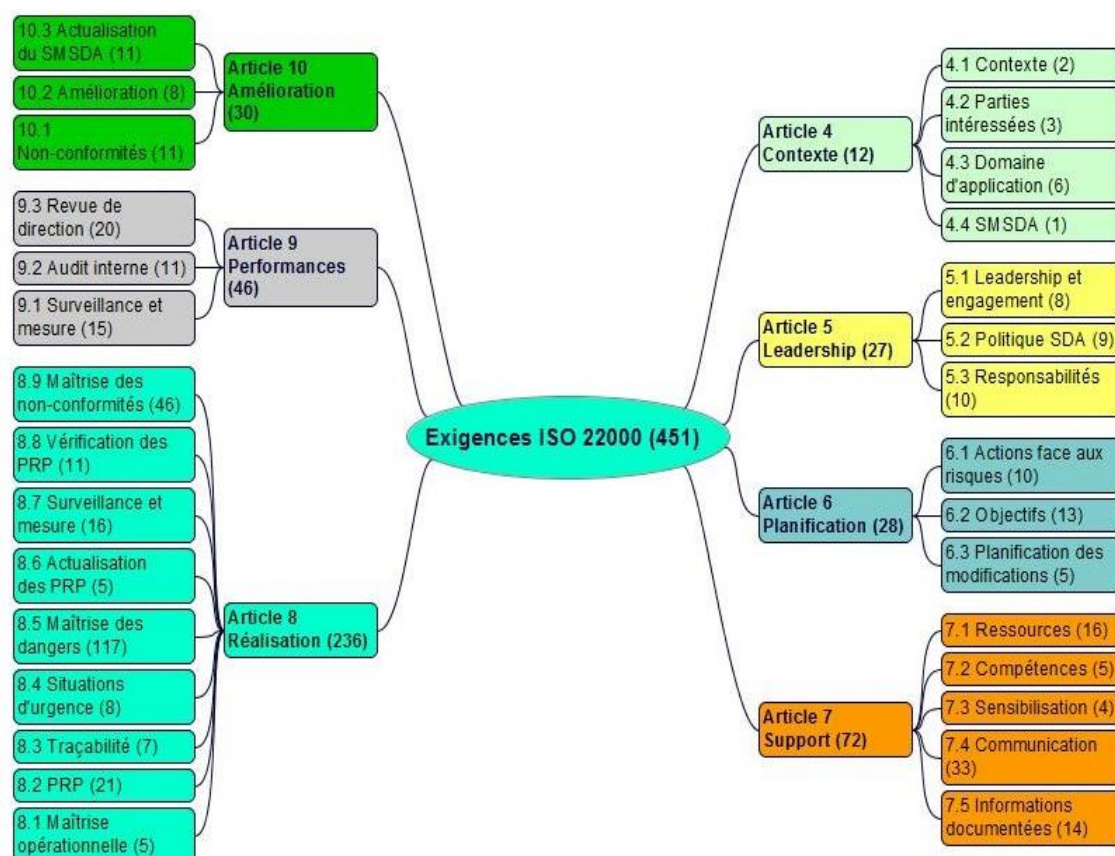
1.3.5 La norme ISO 22000 version 2018 :

La norme ISO 22000 est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires, lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires pour garantir en permanence la fourniture de produits sûrs répondant aux exigences convenues avec les clients et celles des règlements applicables en la matière. C'est la seule norme de la famille ISO 22000 à pouvoir être utilisée pour la certification.

Elle a été publiée pour la première fois en 2005 puis révisée en 2018. Elle s'appuie sur le principe de l'amélioration continue PDCA.

La norme est divisée en 10 chapitres, les trois premières présentent la norme, les sept suivantes contiennent des exigences normatives pour le SMSDA. La figure ci-dessous représente la structure de la norme selon le cycle PDCA :

Figure 04 : Structure de la norme ISO 22000 :2018



Source : Exigences de la norme ISO 22000 version 2018, PQB, consulté le 30/08/2021 sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-22000-version-2018-systemes-de-management-de-la-securite-des-denres-alimentaires.php>

2. Le système de management intégré :

2.1 Définition du système de management intégré :

Un système de management intégré (SMI) est défini par AFNOR comme suit: « un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management (Qualité, Sécurité et Environnement) au sein d'un même organisme. Ce type de système combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles afin que l'organisme gagne en efficacité ».¹

Les référentiels de management (ou textes normatifs) les plus appliqués au plan international sont :

- L'ISO 9001: 2015 pour le management de la qualité ;
- L'ISO 14001 : 2015 pour le management environnemental ;
- L'ISO 45001 : 2018 pour la sécurité et santé au travail ;
- L'ISO 22000 : 2018 pour la sécurité des denrées alimentaires (norme propre au secteur d'activité agroalimentaire).

Les évolutions de ces référentiels ont conduit à harmoniser les concepts de management, ce qui a impliqué la facilité du pilotage des démarches d'intégration. Ce système regroupe les principes communs des différents systèmes, sans modifier les spécificités propres de chacun d'eux.

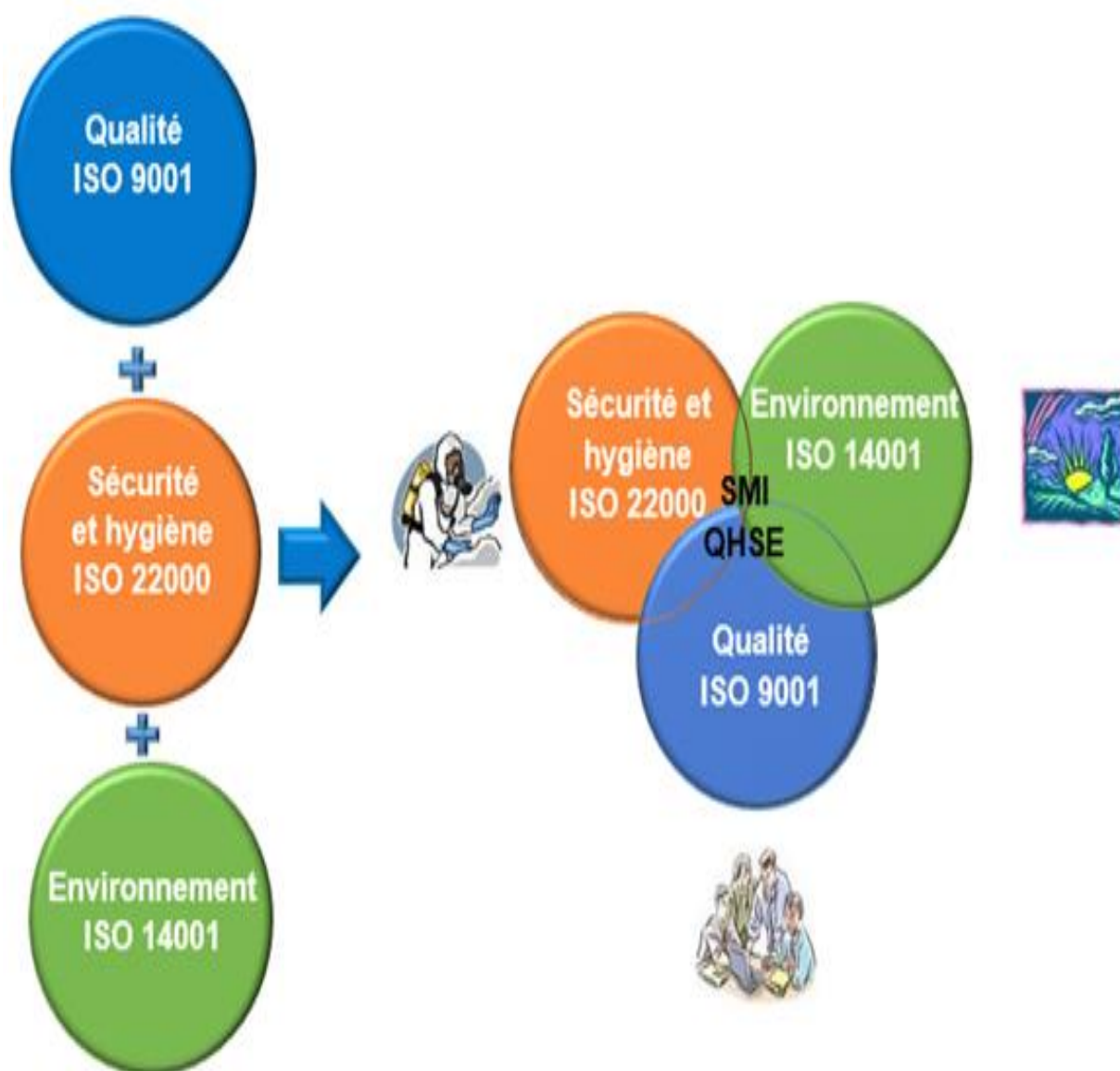
À l'heure actuelle le SMI ne dispose d'aucun référentiel propre à lui, c'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur les exigences des référentiels qui le composent Qualité, Sécurité et Environnement.²

Trois systèmes de management en un seul :

¹ PINET.C, « 10 clés pour réussir sa certification QSE », AFNOR, 2009, La Plaine Saint- Denis Cedex, p.71.

² «Système de management intégré véritable outil de performance», Pyx4, consulte le 05/06/2021 sur : <https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance/>

Figure 05 : Le système de management intégré



Source: Élaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectuées.

Le système QHSE intégré à deux faces fondamentales : ¹

- Une face « maîtrise des risques » qui rassure,
- Une face « amélioration des performances » qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable.

¹ GILLET-GOINARD (F), Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement, les éditions d'organisation, Paris, 2006, p.19.

2.2 Les bénéfices du système de management intégré : ¹

Ceci dit, la mise en place de cette démarche va garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence. Il s'agit :

- **D'optimiser les ressources**

Programmation d'un audit global du système intégré géré par une seule équipe au lieu de 3 audits séparés et 3 équipes d'auditeurs.

- **D'éviter les redondances notamment documentaires**

A titre d'exemple :

- Créer un seul document pour la sensibilisation du personnel aux gestes liés à la qualité, sécurité et environnement, au lieu d'en créer 3 séparés pour un même département.
- Proposer aux clients et aux parties intéressées un seul manuel de management QSE, au lieu de trois manuels séparés.

- **D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision**

La vision intégrée de ce système, permet lors du processus de la prise de décision d'éviter les risques liés à cette décision d'une action qui pourrait être bénéfique sur un domaine et négatif sur un autre, et ceci, par l'examen de projets en prenant chaque décision sous les trois angles QSE.

- **De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs**

La réduction du volume documentaire par exemple, facilite de trouver l'information souhaitée, et ceci, facilite l'appropriation du système par le personnel et l'aide à s'impliquer efficacement.

Il peut notamment y avoir d'autres bénéfices que nous citerons en ce qui suit :

- Réduire le coût lié aux produits non conformes.
- La valorisation de l'image de l'organisme.
- Clients satisfaits et fidèles.
- Gains d'argent et l'obtention de nouveaux marchés.

¹ Ibid., p18.

2.3 Barrières de l'intégration :

Tableau 01 : Les barrières rencontrées lors de la mise en place d'un SMI

Niveau	Barrières	
Interne	Implantation	• Complexité et différences entre les systèmes • Grands efforts nécessaire pour l'implantation • Une implantation simultanée est toujours risquée • La préexistence d'un autre système qui a mal fonctionné
	Ressources	• Manque de ressources financières • Manque des connaissances, habiletés et formation au niveau de la direction ou des employés • Manque d'implication ou de motivation de la part des employés • Manque de temps
	Attitudes / perception	• Résistance au changement • Peu de connaissances de bénéfices • Une culture de l'entreprise peu favorable à la performance qualité, sécurité et environnement.
Externe	Soutien et direction	• Manque de structure de soutien ; • Manque d'exemple de démarche dans le même secteur ; • Manque d'accompagnement spécialisé, consultants expérimentés pour fournir des conseils
	Certification et vérification	• Coût élevé de la certification et la vérification au dépit de l'intégration ; • Dédoublage des efforts entre le registraire et les auditeurs internes ; • Inaptitude des méthodes d'audit à créer l'amélioration et à évaluer l'efficacité du système.

Source : Brunelle, (E) : Elaboration d'un système de management intégré qualité et environnement, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005, p50.

2.4 Les parties intéressées au système de management intégré et leurs attentes :

Selon la norme ISO 9000 (2015) les parties intéressées sont des « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme » ¹

Un système intégré doit donc satisfaire les parties intéressées suivantes : ²

- **Les clients** : il peut s'agir d'un client qui achète le produit, celui qui paye et/ou celui qui utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes exprimées et implicites qu'il est nécessaire de formaliser pour pouvoir y répondre.

Attente : Le client veut un produit conforme à ses attentes, être informé des risques liés à l'utilisation de son produit

- **L'environnement** : Cette dimension « écologique » peut être complétée de façon plus concrète par la collectivité, le voisinage qui peut être dérangé par les nuisances d'une entreprise, la société civile (associations, etc.).

Attente : l'environnement recherche la sécurité des installations, la diminution voir la suppression des nuisances, des impacts environnementaux positifs, ils veulent la transparence et la confiance.

- **Les personnes au travail** : les salariés permanents de l'entreprise mais aussi les salariés temporaires (CDD, stagiaires) et même les visiteurs (fournisseurs, clients) et les entreprises travaillant au sein des établissements (sociétés de maintenance).

Attente : Le personnel attend que son employeur lui garantisse son emploi et toute sécurité à son poste de travail, il désire aussi que ses suggestions soient prises en compte et que sa contribution aux performances QSE soit reconnue.

- **Les actionnaires** : tout système de management doit être efficace mais aussi efficace. Que ce soit pour la qualité, la sécurité et l'environnement, la recherche de rentabilité doit être constante. Faire la chasse aux gaspillages (électricité, papiers), réduire le coût des amendes, des accidents (sécurité/environnement) font partie des motivations des directions à engager une telle démarche.

Attente : les actionnaires cherchent la pérennité et la rentabilité des activités.

¹ Norme ISO 9000 : 2015, op.cit., p.3.

² Ibid., p.24.

- **L'État** : garant, par l'intermédiaire d'autres instances, du respect de la réglementation.

Attente : L'Etat vérifie le respect de la réglementation

- **Les assureurs** interviennent pour couvrir les risques et les primes sont d'autant plus chères que le risque est élevé .Tout effort de maîtrise des risques doit donc se traduire par une baisse des primes d'assurance.¹

Attente : Les assureurs qui cherchent à avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques.

- **La direction** qui veut être rassurée et afficher des performances QSE de son entreprise en amélioration permanente.

Attente : L'administration vérifie le respect de la réglementation et la prise en compte du principe de précaution.

2.5 Etude comparative des systèmes Qualité, Sécurité et Environnement :

La compatibilité des 3 référentiels permet leur intégration dans un système de management commun. Cette étude comparative va prouver cette compatibilité et va permettre aussi de distinguer les principales nuances entre les trois systèmes.

2.5.1 Les principales nuances d'un SMI-QHSE :

Le tableau suivant montre les principales différences entre les trois référentiels.

¹ BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : Qualité, sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, AFNOR, 2007, p169.

Tableau 02 : Principales nuances d'un SMI -QHSE

	Qualité ISO 9001	Environnement ISO 14001	Sécurité alimentaire ISO 22000
Champs d'application	S'intéresse aux produits et services délivrés (intentionnellement).	L'environnement a pour champ d'étude les nuisances a priori non intentionnelles des activités, normales ou non, de l'entreprise. les impacts environnementaux sont à considérer tout au long de la vie du produit (depuis la production du produit, jusqu'à son utilisation par le client et même après).	Le volet sécurité s'intéresse à la sécurité des denrées alimentaires et de l'hygiène et la santé du consommateur, aussi bien pour les clients que des salariés de l'entreprise.
Cible	Client	Environnement	Consommateur
Objectifs	Satisfaire les exigences des clients	Satisfaire les exigences des parties intéressées	Satisfaire les exigences des clients et parties intéressés
	Concevoir, préparer et réaliser les produits ou services	Maîtriser les aspects environnementaux Maîtriser les situations d'urgence	Prévention/ maîtrise des dangers alimentaires et protection du consommateur
Sources des exigences	Clients / contrats/ commandes	De type réglementaires / législatives, elles proviennent essentiellement, assurance, association de voisinage ou de protection de l'écologie.	Clients / partie intéressés
	Exigences légales et réglementaires concernant le produit (dans certains cas)		Exigences légales et réglementaires
Etape préalable	Identification des exigences demandées	Identification des aspects environnementaux	Identification des dangers
	Analyse	Evaluation des impacts sur l'environnement	Appréciation et traitement des dangers

Source : Réalisée par nos soins à partir de plusieurs lectures effectuées.

2.5.2 Les analogies d'un système de management intégré (SMI) :

Le pilotage de la mise en place de chaque système comporte des grandes similarités organisationnelles. Des exigences communes ou des principes similaires sont présents pour chacun des trois référentiels. Il s'agit par exemple de :

- La nécessité d'un engagement de la direction.
- La formulation d'une politique, des objectifs.
- Une définition des rôles et responsabilités.
- La planification et l'élaboration d'un programme.
- La nécessité de former et de sensibiliser le personnel
- La communication interne et externe
- L'audit interne.
- La gestion des non conformités, la définition et la mise en œuvre d'actions correctives.
- La revue de direction
- Un système documentaire.
- L'amélioration continue.
- L'approche processus.
- Une structure commune HLS.

Le tableau dans (L'ANNEXE A) présente une comparaison entre les normes de système de management intégré ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et l'ISO 22000 :2018.

Section 02 : Audit interne

1. Concepts fondamentaux de l'audit

1.1 Définition de l'audit

1.1.1 En tant que terme : Le mot audit vient du mot latin « audire » qui veut dire « écouter »¹. Il s'agit donc bien de réponses à des questions formulées à une personne

¹ Qachar. A, Cours d'audit general, universite chouaib doukkali, el jadida , 2016, p6, Consulté le 10/05/2021 à sur : https://www.academia.edu/25624242/Cours_d_audit_g%C3%A9n%C3%A9ral

capable d'entendre et, surtout, capable de comprendre les réponses, puis de les transmettre à d'autres acteurs : c'est le rapport d'audit¹.

1.1.2 Selon La norme 19011:2018 (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management) définit l'audit comme : « Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »²

Donc l'audit doit être méthodique car il suit une méthode précise, documenté pour garder une certaine traçabilité et indépendant par rapport à la réalisation et la planification, dans l'intention de réunir des preuves et les comparer aux différents critères.

1.2 Les acteurs de l'audit :³

- **Auditeur** : Personne qui réalise un audit et qui est formé pour le faire.
- **Audité** : organisme dans son ensemble ou parties de celui-ci qui sont audités.
- **Client de l'audit** : organisme ou personne dans l'organisation qui commande et qui paye la mission d'audit ⁴

1.3 Les activités voisines de l'audit :

Plusieurs activités ont une certaine ressemblance avec l'audit et il arrive d'avoir une confusion à ce propos. À partir de ce point, nous allons étaler les différences entre les fonctions voisines suivantes : le contrôle et l'inspection

1.3.1 La différence entre l'audit et le contrôle :

Le tableau suivant explique la différence entre l'audit et le contrôle :

¹ Jean-Pierre Madoz, Laurent Note, les fondamentaux de l'audit qualité, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2011, p1.

² Norme internationale ISO 19011: 2018, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, p1.

³ Ibid., p 3, 4.

⁴ Claud Pinet, 10 clés pour réussir sa certification QSE, op, cit, p 222

Tableau 03 : La comparaison entre l'audit et le control

Audit	Contrôle
● L'audit est plutôt orienté vers la vérification de l'organisation d'un organisme. ● Une activité à part entière. ● Le travail est évalué après son exécution. ● S'effectue de façon périodique. ● Une mesure préventive.	● La notion de contrôle est bien souvent associée à un contrôle de type technique EX : on parle d'un contrôle pour un Véhicule, les freins. ● Un ensemble de mécanismes. ● Le travail est contrôlé simultanément avec son exécution. ● S'effectue de façon Permanente ● Une mesure détective.

Source : Élaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectuées.

1.3.2 La différence entre l'audit et l'inspection :

Le tableau suivant montre la différence entre l'audit et l'inspection:

Tableau 04 : La comparaison entre l'audit et l'inspection

Audit	Inspection
● Déclenché par une lettre de mission ● Il se base sur les procédures ● Selon un référentiel ● Se base sur des questions ouvertes. ● S'effectue périodiquement ● Donne des conseils et des recommandations. ● L'auditeur interne doit recevoir la permission de la direction générale.	● Déclenché sans improvisation ● Il se base sur les personnes ● Selon des critères spécifiques. ● Se base sur des questions fermées. ● s'effectue fréquemment et peut être hebdomadaire ou mensuelle. ● Donne des sanctions. ● L'inspecteur peut faire son inspection lui-même.

Source : Élaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectuées.

1.4 Les principes de l'audit ¹:

L'audit contient un certain nombre de principes qui ont un rôle essentiel pour aider une organisation à atteindre la performance souhaitée. Et pour cela l'auditeur doit les respecter afin de fournir des conclusions pertinentes. Les septes principes sont les suivants :

✓ **Déontologie** : le fondement du professionnalisme

Il convient que l'équipe d'audit, réalisent leurs tâches de manière éthique, honnête, responsable et en ayant des compétences requises, en toute impartialité (juste et sans prendre parti), il convient aussi qu'ils soient sensibilisés aux différentes influences externes.

✓ **Restitution impartiale**: l'obligation de rendre compte de manière sincère et précise

C'est le principe où les constatations, conclusions et rapports d'audit reflètent de manière sincère et précise les activités d'audit. Il est important aussi de mentionner tous les obstacles essentiels qui sont rencontrés lors de l'audit et les questions non résolues entre les auditeurs et les audités. La communication aussi convient d'être objective, précise, opportune, claire complète et sincère.

✓ **Conscience professionnelle** : L'attitude diligente et avisée au cours de l'audit

L'auditeur doit avoir la capacité de prendre une décision dans n'importe quelle situation d'audit, et agit en fonction de l'importance des tâches qu'il réalise et la confiance que les clients de l'audit et les parties intéressées lui ont accordée Il faut posséder les compétences et l'expérience.

✓ **Confidentialité**: sécurité des informations

Cette notion comprend que les informations ne doivent pas être utilisées à des fins d'intérêts personnelles pour l'auditeur, le client de l'audit ou qui pourra mettre en danger ceux de l'audité, c'est-à-dire qu'il faut respecter des règles de confidentialités et prendre des précautions afin d'assurer la protection des traitements des informations sensibles et confidentielles.

✓ **Indépendance**: le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit

¹ Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit. 6,7.

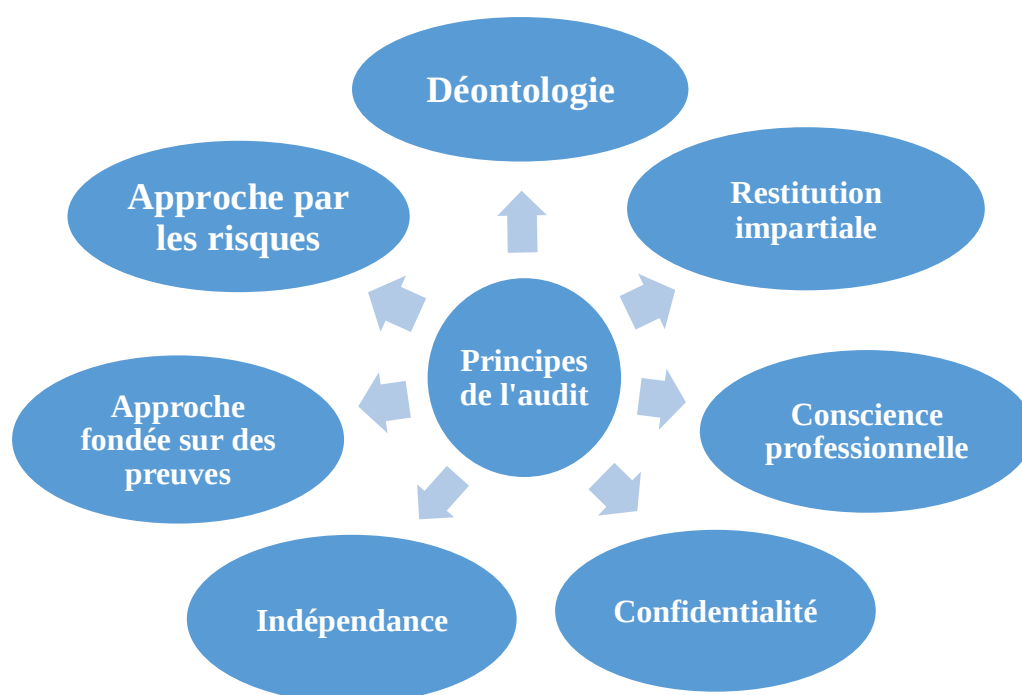
- ✓ L'auditeur doit être indépendant de l'activité auditée, c'est-à-dire qu'il ne doit pas prendre de parti pris et ne doit avoir aucun conflit d'intérêt et surtout ne pourra pas auditer son propre travail à lui, et donc les constatations et les conclusions se feront en toute objectivité et seront fondées sur des preuves d'audit.
- ✓ **Approche fondée sur des preuves :** La méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique

Le principe de base est que les preuves d'audit puissent être vérifiées. L'opération d'audit utilise un système d'échantillonnage des informations disponibles puisque en générale l'auditeur dispose dans sa mission d'audit d'une durée et de moyens restreints.

- ✓ **Approche par les risques:** approche d'audit prenant en considération les risques et les opportunités

La démarche fondée sur les risques a un impact important sur la planification, la réalisation et le compte rendu des audits pour répondre aux questions du client de l'audit et permettre d'atteindre les objectifs du programme d'audit.

Figure 06 : Les différents principes de l'audit

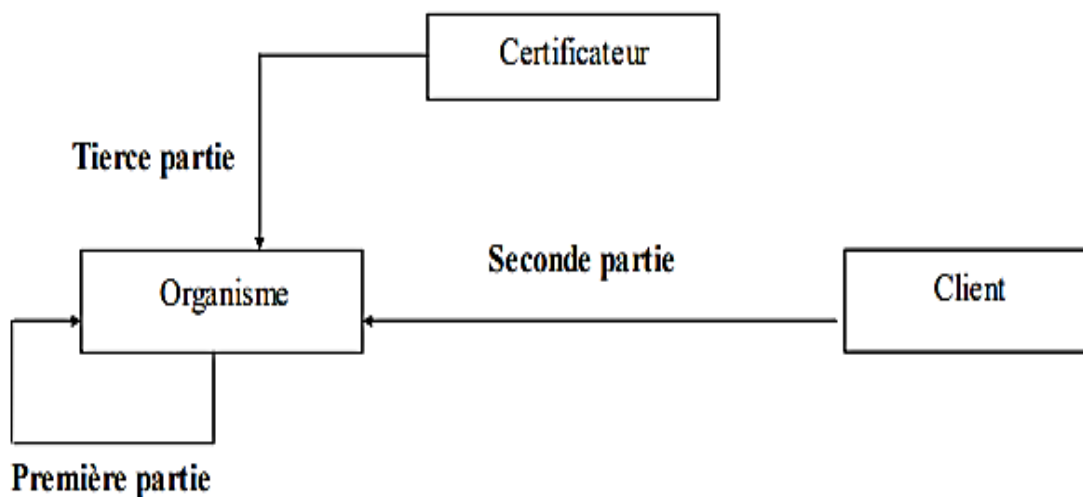


Source : Élaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectuées.

1.5 Les différents types d'audit :

L'audit se divise en deux types principaux :

Figure 07 : Les différents types d'audit



Source : KREBS, (G) et MOUGIN(Y) : Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 2007, p15.

1.5.1 L'audit externe (l'audit de la seconde et la tierce partie) :

Ce sont des organismes indépendants qui l'exécutent selon la demande des entreprises. La loi ou certaines réglementations peuvent aussi l'exiger¹.

L'audit externe se base sur deux volets :

- **Audit seconde partie (Fournisseur) :**

Le terme « Seconde partie » veut dire que cet audit a un impact sur deux organismes à savoir: l'organisme auditeur et l'organisme audité². Les audits de seconde partie sont réalisés par des tiers ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients, (C'est donc le client qui fait un audit pour son fournisseur).

On l'appelle aussi audit fournisseur quand la conformité et la qualité des achats sont évaluées chez le fournisseur lui-même. Ces audits sont assez courants dans le secteur automobile pour

¹ «Qu'est-ce qu'un audit externe ?», Stratos Groupe, consulté le 19/05/2021 sur : <https://www.groupe-stratos.com/2020/01/27/definition-audit-externe/>

² Pinet Claude, l'audit de système de management : mettre en œuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011 2012, Lexitis éditions, Paris, 2013, p 21.

s'assurer de la conformité des pièces fournies par le fournisseur ou pour résoudre un défaut détecté¹. Il a pour but de donner confiance au client

- **Audit tierce partie (Certification) :**

Le terme « tierce partie » exprime l'idée que cet audit a un impact sur trois organismes à savoir : l'organisme d'accréditation, l'organisme de certification et l'organisme audité². Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité à l'ISO 9001 ou à l'ISO 14001. Les organismes sont accrédités pour assurer un audit tierce partie³. C'est-à-dire que l'audit tierce partie est un audit qui a pour rôle de certifier les organismes.

1.5.2 L'audit interne :

L'audit interne, appelé aussi audit de première partie, se fait par le personnel de l'organisme lui-même (à l'intérieur de l'organisme) et prend donc la qualité d'auditeur interne.

L'existence des programmes d'audit internes est obligatoire pour la reconnaissance de certains systèmes de management tel que, la certification qualité ISO 9001, environnement ISO 14001, ou sécurité des denrées alimentaires ISO 22000. Ces audits internes entrent dans le processus d'amélioration permanente de l'organisme et garantissent ainsi la présence définitive du système de management en le faisant vivre d'une manière continue.

La taille de l'organisme influe directement sur la durée du processus d'élaboration des programmes d'audit interne⁴. Il a pour objectif d'améliorer l'entreprise de manière continue.

L'audit interne se base sur trois volets :

- **Audit « système (de management) » :**

L'audit système englobe tout le système de management QSE. Tous les processus, les procédures et production constituent une cible pour ce dernier⁵. Par ce système et contrairement aux opérations d'audit séparé réalisés par des auditeurs différents, l'équipe

¹ «Les différents types d'audits qualité », Certification QSE, consulté le 07/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/>

² Claude Pinet, l'audit de système de management, Op.cit., p 21.

³ Consulté le 07/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/> op.cit.

⁴ Jean-Pierre Madoz, Laurent Note, Op.cit., p 16.

⁵ Consulté le 06/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/> op.cit.

d'audit bénéficie d'un regard sur l'ensemble du fonctionnement et la performance de l'organisme.¹

- **Audit « processus » :**

L'audit se focalise sur la réalisation des actions primaires qui forment une activité, et la manière dont ses actions sont liées entre elles.

- **Audit « produit » :**

S'intéresse au résultat des activités, c'est-à-dire au produit fini (matériel ou service) en vérifiant sa conformité par rapport aux exigences préétablies.²

Figure 08 : Les types de l'audit interne



Source : Domaine d'application de l'audit interne et types d'audits, pqb, consulté le 06/05/2021 sur :
<https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=138&ch=3091>

Nous aborderons ce type d'audit dans le cadre de notre étude appliquée au sein de la NCA ROUIBA.

¹ MOUGIN Yvon, Op.cit., p212.

² Jean-Pierre Grandhay, Francis Guillemin, Nathalie Thilly, les objectifs de l'audit qualité, consulté le 01/06/2021 sur :
https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23859/mod_resource/content/2/co/Different_audit.html,

1.6 Les Objectifs de l'audit interne : ¹

- Vérifier que ce qui est fait au sein de l'entreprise est conforme aux exigences des référentiels (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
- S'assurer que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc...) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, autrement dit son aptitude à atteindre les objectifs.
- Identifier des opportunités d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers l'amélioration.
- Promouvoir les bonnes pratiques observées lors de la mission d'audit afin d'encourager les équipes et tirer profit de ces pratiques au sein de l'entreprise.

2. ISO 19011:2018 le référentiel de l'audit des systèmes de management :

2.1 Présentation générale de la norme ISO 19011:2018 :

La norme ISO 19011:2018 fournit des lignes directrices sur l'audit des systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit. Ces activités concernent le(s) responsable(s) du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

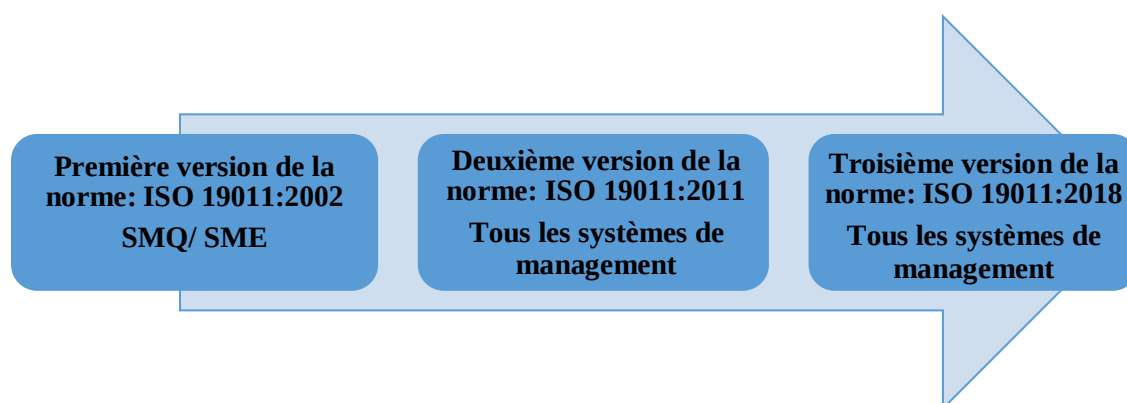
Il est applicable à tous les organismes qui doivent planifier et réaliser des audits internes ou externes de systèmes de management ou manager un programme d'audit².

2.1.1 Informations générales :

La norme 19011 est passée par différentes versions à travers le temps jusqu'en arrivant à la dernière qui est celle de l'année 2018, nous trouvons donc 3 éditions montrées ci-dessous :

¹ «Les objectifs de l'audit interne », Qualiblog, consulté le 11/07/2021 sur : <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>

² Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit. p1.

Figure 09 : Évolution de la norme ISO 19011

Source : Elaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectuées.

- ✓ **Versión 1 :** la première édition qui est élaborée en 2002, elle se limitait seulement à l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.
- ✓ **Versión 2 :** la deuxième édition qui est élaborée en 2011 et remplace celle de la première, elle concerne l'audit de tous les systèmes de management.
- ✓ **Versión 3 :** C'est la présente norme internationale, qui est élaborée en juillet 2018 comme une troisième et dernière édition jusqu'à présent, le champ d'application de l'audit concerne aussi tous les systèmes de management.

Tableau 05 : Informations générales sur la norme 19011:2018

Statut	Publié
Date de publication	2018/07
Edition	3
Nombre de page	49
Comité technique	ISO/TMBG Bureau de gestion technique-groupes

Source : ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, ISO, consulté le 18/05/2021 sur : <https://www.iso.org/fr/standard/70017.html>

2.1.2 La structure de la norme :

La norme ISO 19011:2018 est structurée de la forme suivante :

- Chapitre 1: Domaine d'application.
- Chapitre 2 : Références normatives.
- Chapitre 3 : Termes et définitions.
- 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.

Et en dernier on trouve une annexe informative qui traite les lignes directrices supplémentaires destinées aux auditeurs pour la planification et la réalisation des audits.

2.2 Les principaux changements de la nouvelle version ISO 19011 :2018 par rapport à la précédente ISO 19011:2011: ¹

Comme nous l'avons déjà mentionné, la norme ISO 19011 a subi plusieurs modifications à travers le temps. Nous allons donc en ce qui suit déterminer les principaux changements qui s'y trouvent dans la nouvelle version ISO 19011 :2018 comparant à celle qui précède ISO 19011 :2011 :

2.2.1 Changements terminologiques :

Le chapitre termes et définitions de la norme ISO 19011:2018 a été révisé. Cette révision comprend l'inclusion des termes et définitions les plus importants de la norme ISO 9000:2015, tels que : audit, équipe d'audit, système de management et risque. Les termes « documents et enregistrements » ont été remplacés par « informations documentées » et « fournisseurs » par « fournisseurs externes », entre autres. En outre, de nouveaux termes et définitions ont été inclus dans la norme ISO 19011:2018, et voici certains d'entre eux qui sont mentionnés dans le tableau suivant :

¹ «Key Changes in ISO19011:2018», PECB insights, consulte le 08/06/2021 sur : <https://insights.pecb.com/key-changes-iso-19011-2018/>

Tableau 06 : Les nouveaux termes et définitions de la nouvelle version ISO 19011:2018

	Termes
3.2	Audit combiné
3.3	Audit conjoint
3.8	Preuves objectives
3.23	Exigences
3.24	Processus
3.25	Performances
3.26	Efficacité

Source : «Key Changes in ISO19011:2018», PECB insights, consulte le 22/06/2021 sur :

<https://insights.pecb.com/key-changes-iso-19011-2018/>

2.2.2 Changements dans les principes de l'audit :

En 2018 un principe important a été ajouté à la norme qui est « l'approche fondée sur les risques ». C'est un principe qui fait corps avec toute la version et s'attache particulièrement au chapitre 5 (Gestion d'un programme d'audit), qui propose que toute préparation du programme d'audit doit dorénavant prendre en considération, de façon modérée, les risques et les opportunités identifiés, ainsi que les solutions adoptées.

Il est présenté précisément dans le sous chapitre 5.3 comme suite :

5.2 Détermination des objectifs du programme d'audit

5.3 Détermination et évaluation des risques et des opportunités du programme d'audit

5.4 Établissement du programme d'audit

A cette fin et pour répondre aux questions importantes au client d'audit, le risque doit être pris en compte de la conception du programme d'audit jusqu'à la diffusion du rapport d'audit. De cette façon le programme d'audit atteint ses objectifs

L'adaptation de cette approche fondée sur les risques peut constituer un moyen de prévention des risques et d'optimisation de l'efficience et de l'efficacité du processus de vérification et de ses résultats.

2.2.3 Modifications des chapitres de l'ISO 19011:2018 :

Quelques modifications mineures ont été apportées aux chapitres (5, 6, et 7) de la norme ISO 19011:2018. La norme a mis à jour et a ajouté des informations au chapitre 7, en se concentrant sur les capacités des auditeurs pour garantir la capacité globale de l'équipe d'audit pour chaque audit individuel, sans ignorer que les chefs d'équipe d'audit doivent avoir les compétences nécessaires pour discuter de questions stratégiques avec la direction.

D'autre part, la nouvelle version de la norme a introduit une modification au chapitre 6: 6.4.5 est ajouté à la norme « disponibilité et accès aux informations d'audit».

2.2.4 Modifications des annexes de la norme ISO 19011:2018 :

L'ancienne annexe A a connu plusieurs modifications par l'ajout de sections qui reconnaissent une grande importance à l'approche processus, au jugement professionnel, à l'influence de l'organisation sur les étapes du cycle de vie de ses produits ou services, et à l'audit des risques et des opportunités. Les modifications touchent aussi à l'audit de la chaîne d'approvisionnement, l'audit du leadership et de l'engagement, l'audit de la conformité au sein d'un système de management.

Découlant de ces modifications, l'ancienne annexe A « Lignes directrices et exemples illustratifs de connaissances et aptitudes spécifiques à la discipline des auditeurs» a été écartée de la norme qui abordait des exemples sectoriels des connaissances et des compétences requises pour effectuer des audits dans des types d'industrie particuliers. Logiquement, l'ancienne annexe B est devenue l'annexe A.

-Et pour résumer le tout, les principaux changements apportés à la norme ISO 19011:2018 sont les suivants :

- Mise à jour des termes et définitions afin de les aligner sur les définitions utilisées dans d'autres normes;
- L'ajout du 7^e principe de l'audit « approche fondée sur les risques »
- Des informations supplémentaires sur la gestion d'un programme d'audit (chapitre 5), y compris la planification de l'audit, les risques liés au programme d'audit, et la réalisation d'un audit (le risque dans le chapitre 6 et l'ajout du 6.4.5), ainsi que l'élaboration des exigences générales en matière de compétences des auditeurs (chapitre 7);

- Élargissement de l'annexe B (devenue maintenant l'annexe A), y compris les sections supplémentaires sur l'approche processus, le cycle de vie, le jugement professionnel, les risques et les opportunités d'audit, le leadership de l'audit et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication lors de l'audit des activités virtuelles; ainsi que la suppression de l'ancienne annexe A.

Section 03 : La mission de l'audit interne du système de management intégré et sa valeur ajoutée

1. Le déroulement de la mission de l'audit interne du système de management intégré:

La démarche de l'audit interne est présentée selon la norme internationale ISO 19011:2018 comme suit :

1.1 La planification de l'audit interne :

C'est la première étape par laquelle l'audit interne doit commencer, on peut la considérer comme le pilier de l'activité d'audit interne pour son importance car c'est là où les auditeurs vont pouvoir tracer leur chemin avec précision.

Les audits sont planifiés annuellement par le responsable de management de la qualité à l'issue de la revue de direction, sur la base des processus de l'entreprise, pour disposer à la fin d'un planning prévisionnel, ce dernier est appelé programme d'audit.

Selon la norme ISO 19011:2018 : « Dispositions relatives à un ensemble d'un ou plusieurs audits planifiés pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique »¹. Il doit être planifié, en tenant compte de l'état et la criticité des processus ; les domaines à auditer ainsi que les résultats des audits précédents.²

1.1.1 Définition des objectifs, du champ et des critères de l'audit

- **Les objectifs :**

Les objectifs doivent être déterminés afin de piloter la planification et la réalisation des audits internes, ces objectifs peuvent être définis par la direction et/ou par la fonction qualité. et peuvent prendre en compte ³:

¹ Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit., p2.

² VILLALONGA (Christophe) : l'audit qualité interne, une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit, édition DUNOD, Paris, 2003, p.23.

³ Ibid, p 47.

Les exigences du client et la nécessité d'évaluer les fournisseurs, les exigences spécifiques aux réglementations légales et contractuelles, les résultats d'audits précédents, les exigences relatives au système de management intégré ainsi que les besoins d'amélioration et la recherche d'opportunités et efficacité.

- **Le champ de l'audit interne :** ¹

Selon la norme ISO 19011:2018 : « entendue et limites d'un audit »

Il décrit les emplacements physiques et virtuels, les fonctions, les activités et les processus ainsi que la période de temps.

- **Les critères de l'audit interne**

Selon l'ISO 19011:2018 : « ensemble d'exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées »²

Les critères d'audit interne sont utilisés comme référence pour évaluer la conformité des produits et/ ou services et peuvent comprendre des procédures, des instructions, des normes, des lois et réglementations et des exigences relatives au système de management intégré.

- **Les risques de l'audit interne:**

Selon la norme ISO 19011 :2018 « Les personnes responsables du management du programme d'audit doivent identifier et présenter au client de l'audit les risques et les opportunités prises en compte lors de l'élaboration du programme d'audit et les besoins en ressources afin de pouvoir les traiter de manière appropriée ».³

Le but est de faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité.

- **Détermination de l'équipe d'audit interne:**

La ou les personnes responsables du management du programme d'audit doivent nommer les membres de l'équipe d'audit, y compris le responsable d'équipe et tous les experts techniques requis pour l'audit⁴, en tenant compte de leur indépendance par rapport au domaine audité, à leur compétence, ancienneté.

¹ Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit., p 2.

² Ibid, p 2.

³ Ibid, p 10.

⁴ Ibid, p 15.

1.2 Le déclenchement de l'audit interne: ¹

Les audits internes sont déclenchés par le responsable qualité sur la base du planning défini, la responsabilité de la réalisation de l'audit incombe au responsable d'audit qui est désigné par le responsable qualité. Il est nécessaire avant de commencer les activités d'audit de garantir un premier contact avec l'audité, ainsi que de s'assurer de la faisabilité de cet audit.

1.2.1 Etablissement du premier contact avec l'audité :

Ce contact est effectué par le responsable d'audit avec l'audité d'une manière formelle ou pas dans le but de :

- Confirmer les circuits de communication avec les audités ;
- Fournir des informations sur le programme, le champ et les objectifs de l'audit, ainsi que la composition de l'équipe d'audit.
- Confirmer la légitimité de la réalisation l'audit ;
- Demander l'accès aux documents, enregistrements pertinents pour les besoins de la planification et déterminer les exigences légales et contractuelles applicables, ainsi que les autres exigences appropriées aux activités et produits de l'audité ;
- Prendre des dispositions pour l'audit, y compris le calendrier ;
- Se mettre d'accord sur la présence d'observateurs et la nécessité de guides pour l'équipe d'audit ;

1.2.2 Détermination de la faisabilité de l'audit interne:

La faisabilité de l'audit doit être déterminée pour s'assurer que les objectifs de l'audit peuvent être atteints. Elle doit prendre en compte l'existence :

- D'informations suffisantes et appropriées pour la planification et la réalisation de l'audit;
- D'une coopération adéquate de la part de l'auditeur ;
- Des ressources nécessaires et du temps nécessaires pour réaliser l'audit.

¹ Ibid, P 20.

1.3 La préparation de l'audit interne :

Les activités préparatoires donnent l'opportunité aux auditeurs de recueillir des informations sur le processus à auditer avant d'atteindre le terrain. Cette étape consiste à faire une revue documentaire par le responsable d'audit interne, par la suite il élabore avec son équipe un plan d'audit selon les informations recueillies de la revue, et enfin ils préparent les documents de travail qui leur servent de supports pour commencer la phase qui suit.

1.3.1 Revue documentaire :

C'est la revue des documents par le responsable d'audit interne afin de collecter les informations nécessaires qui permettent de préparer les activités d'audit. Les documents révisés comprennent des référentiels, des enregistrements, des fiches descriptives, ainsi que des rapports d'audit précédents...

1.3.2 Elaboration du plan d'audit interne:

Selon la norme ISO 19011:2018 le plan d'audit est : « description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit »¹

Le plan est réalisé par le responsable de l'équipe d'audit. Il doit être adapté en fonction de la taille et de la complexité de l'audit interne, et visent à mettre le travail dans le cadre de la programmation des activités et de faciliter la collaboration entre auditeurs et auditées.

Il comporte les éléments suivants :²

- Les objectifs de l'audit ;
- Les structures à auditer (fonction, processus...) ;
- Les critères de l'audit interne ;
- L'équipe d'audit ;
- Les lieux, dates et horaires dont lesquels va se dérouler l'audit interne ainsi que ;
- Les méthodes d'audit à utiliser ;
- Le contenu du plan d'audit peut couvrir d'autres éléments comme l'identification de responsable du site à auditer, la langue de travail, les moyens de communication...etc.

¹ Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit., p2.

² LONGIN (Pierre) et DENET (Henri) : construisez votre qualité, toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2e édition, édition DUNOD, Paris, 2008, p 112.

1.3.3 Préparation des documents de travail

L'équipe d'audit doit préparer si nécessaire des documents qui servent de référence et d'enregistrement de preuve d'audit. On cite à titre d'exemple : ¹

Le référentiel, le manuel SMI, le plan d'audit, les check listes, liste de présence...

1.4 La réalisation de l'audit interne :

La réalisation consiste à passer par plusieurs étapes qui sont :

1.4.1 Rôles et responsabilités des guides et des observateurs : ²

Les guides et les observateurs peuvent accompagner l'équipe d'audit au cours de la réalisation de la mission avec l'approbation du responsable d'audit, du client d'audit et/ou l'audit. Ils n'exercent aucune influence dans la façon dont est réalisé l'audit, si cette absence d'influence ne peut être garantie le responsable d'équipe d'audit peut refuser leur participation.

Les responsabilités des guides qui sont nommés par l'audit et agissant à la demande du responsable d'audit comprennent : identifier les personnes devant participer aux l'entretien et programmer les dates et lieux de ces entretiens, la préparation des visites dans des lieux particuliers, et fournir des clarifications ou aider à recueillir des informations.

1.4.2 Conduite de la réunion d'ouverture :

C'est le rassemblement de tous les acteurs de l'audit interne (audités, auditeurs), où sera la première relation entre eux, qui permet à ces derniers de bien se mettre d'accord sur l'organisation de l'audit en confirmant les modalités décrites dans le plan d'audit, et par laquelle le responsable d'audit présentera le plan élaboré à la phase préparatoire et le confirmera par la suite avec ces acteurs ainsi, il rappellera les référentiels du système de management intégré qui s'y rapportent.

En effet, la réunion d'ouverture se déroule au niveau de la structure auditée et avec la participation de : la direction de l'audit, les personnes responsables des fonctions ou des processus à auditer. Elle ouvre aussi l'opportunité à poser des questions pour mieux se familiariser avec le processus d'audit.

¹ Ibid, p 112.

² Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit., p23

Les points abordés portent sur ¹:

- Présentation des participants, y compris les observateurs et les guides.
- Confirmation des objectifs, du champ et des critères d'audit ;
- Confirmation du plan d'audit ainsi que d'autres dispositions qui portent sur les réunions intermédiaires entre les auditeurs et la direction de l'audit et de tout changement de dernière minute ;
- Donner rendez-vous pour la réunion de clôture (la conformation de la date, de l'heure et la présence des acteurs concernés).

1.4.3 Communications pendant l'audit interne

La communication est essentielle lors de l'activité d'audit interne, elle permet au responsable de l'équipe d'échanger des informations régulièrement avec l'audité sur l'état d'avancement de l'audit, et de toute difficulté rencontrée.

Elle concerne à la fois :

- La communication entre les membres de l'équipe d'audit.
- La communication entre l'équipe d'audit et le responsable des processus audités.

1.4.4 Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit interne

Une revue des documents pertinents et nécessaires sur le système de management intégré doit être faite pour déterminer sa conformité par rapport aux critères d'audit interne.

1.4.5 Le recueil, vérification des informations ²

Au cours de l'audit interne, il faut collecter et vérifier autant d'informations que possible sur les objectifs, les champs, et les critères de l'audit, y compris des informations sur les interfaces entre les fonctions, les activités et les processus. Seules les informations vérifiables peuvent constituer des éléments probants afin que les constats de l'audit puissent être formés.

a) Des entretiens :

Il convient que l'auditeur pose des questions ouvertes, et de plus en plus précises.

¹ VILLALONGA (Christophe): Op.cit., p.57.

² Norme internationale iso 19011: 2018, Op.cit., p 26.

Pour que cette technique soit efficace, il convient qu'il soit à l'écoute de son interlocuteur sur les réponses données pendant ce questionnement, afin de comprendre le fonctionnement de l'activité qu'il audite et de pouvoir identifier les écarts.

b) L'observation (l'observation des activités)

L'observation nécessite de se déplacer dans la mesure du possible sur les lieux et zones de travail où les activités sont pratiquées.

c) La Revue des documents

La revue des documents et des enregistrements est une méthode de collecte d'information couramment pratiquée voir même sur-pratiquée. En effet, certains auditeurs internes passent encore beaucoup de temps à analyser toute la documentation et les enregistrements associés¹, afin de vérifier leur conformité par rapport aux critères d'audit.

1.4.6 Production de constatations d'audit interne

Selon la norme ISO 19011:2018 les Constatations d'audit sont définis comme suit :

« Résultat de l'évaluation des preuves d'audit recueillies par rapport aux critères d'audit »².

Suite aux informations recueillies par l'équipe d'audit interne, et à la comparaison des preuves par rapport aux critères d'audit, il résulte les constatations d'audit interne qui peuvent indiquer :

- Soit une conformité, c'est à dire que les auditeurs internes n'ont pas trouvé d'écart;
- Soit une non-conformité, c'est à dire que les auditeurs internes ont trouvé des écarts par rapport au référentiels du SMI, ou encore des perspectives d'amélioration.

Les constatations résultant de l'audit doivent obligatoirement être enregistrées, et signalées de manière factuelle en s'appuyant sur des preuves tangibles pour éviter les désaccords de la part des audités.³

1.4.7 Détermination des conclusions d'audit interne :⁴

¹ VILLALONGA (Christophe) : Op.cit., p.67

² La norme ISO 19011:2018, p3.

³ KREBS (Geneviève) et MOUGIN (Yvon) : les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, 2ème édition, édition AFNOR, Paris, 2007, p18.

⁴ La norme ISO 19011:2018 op. cit, p28

- **préparation de la réunion de clôture :**

Selon l'ISO 19011:2018 la conclusion d'audit est : « résultat d'un audit après avoir pris en considération les objectifs de l'audit et toutes les constatations d'audit »¹

Cette phase permet de faire une concertation pour :

- Effectuer une revue sur les constats d'audit et sur toute autre information appropriée collectée au cours de l'audit par rapport aux objectifs d'audit.
- Préparer les recommandations liées aux améliorations possibles.
- S'accorder sur les conclusions d'audit.
- Discuter des modalités du suivi d'audit.

- **Contenu des conclusions d'audit interne :**

Elle contient les points suivants à traiter :

- Le niveau de conformité et la reconnaissance des atouts du système de management par rapport aux critères d'audit, y compris son efficacité à fournir les résultats escomptés, l'identification des risques et l'efficacité des actions mises en œuvre par l'audité pour faire face aux risques
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration effective du système de management intégré.
- La réalisation des objectifs; la couverture du champ de l'audit et la satisfaction des critères d'audit.
- Les constats similaires faits auparavant pour identifier les tendances.

1.4.8 Conduite de la réunion de clôture

La réunion de clôture présidée par le responsable d'audit interne rassemble les mêmes participants que celle d'ouverture. Elle permet au responsable d'audit de² :

- Présenter les constats et les conclusions de l'audit.

¹Ibid, p 3.

² VILLALONGA (Christophe) Op.cit, p.85- 86.

- Indiquer les points positifs constatés pendant cet audit, les points sensibles et les opportunités d'améliorations identifiées, ainsi que les différentes remarques relevées en cours de l'audit interne.
- Passer en revue tous les écarts relevés au cours de l'audit.
- Discuter de tous les désaccords relatifs aux constats ou/et preuves entre l'équipe d'audit interne et l'audité et les résoudre si possible.
- Préciser le délai de remise du rapport complet de l'audit.

1.5 La conclusion de l'audit interne:

Les auditeurs synthétisent tous les résultats et les constatations dans un rapport d'audit qui sera validé et diffusé par la suite, et donc l'audit interne sera officiellement clôturé et enfin des actions correctives aux écarts détectés seront recommandées et un audit de suivi sera réalisé afin d'assurer la maîtrise et la conformité du système de management intégré de l'entreprise.

1.5.1 Préparation et diffusion du rapport d'audit interne

- **Préparation du rapport d'audit interne :**

Le rapport d'audit est la donnée de sortie majeure et officielle du processus d'audit. sa rédaction est sous la responsabilité du responsable d'audit interne. Ce rapport est élaboré sur la base exclusive des constatations présentées et validées lors de la réunion de clôture.

Un rapport d'audit comprend généralement ¹ :

- Les objectifs d'audit;
- Le champ de l'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités;
- L'identification du client de l'audit;
- L'identification de l'équipe d'audit et des participants de l'audité à l'audit;
- Les dates et les lieux où les activités d'audit ont été réalisées;
- Les critères d'audit;

¹ La norme ISO 19011:2018, op. cit, p30.

- Les constatations d’audit et les preuves associées;
- Les conclusions d’audit; Une déclaration sur le degré de conformité aux critères d’audit.

La structure du rapport d’audit est développée dans l’ANNEXE B.

- **diffusion du rapport d’audit interne**

Après l’établissement du rapport d’audit et son approbation, ce dernier doit être diffusé dans les délais convenus auprès des concernés, et dans le cas contraire il convient de donner les raisons nécessaires qui ont causé ce retard aux responsables de management du programme d’audit interne.

1.5.2 Clôture de l’audit interne:

Après avoir terminé toutes les activités, la mission de l’audit interne sera officiellement clôturée, et convient de détruire toutes les informations documentées relatives à l’audit ou les conserver de manière sécurisée au sein de l’entreprise.

1.5.3 Réalisation du suivi d’audit interne : ¹

Selon les objectifs de l’audit, les conclusions de l’audit interne peuvent mentionner, le besoin de correction ou d’action corrective, ou le besoin d’amélioration. Le responsable du domaine audité est généralement celui qui décide et exécute ces actions dans les délais convenus avec l’auditeur. En cas de besoin, l’audité informe le responsable du management du programme d’audit et l’équipe d’audit de l’état d’avancement de ces actions. Il est également nécessaire de vérifier l’efficacité des actions, à travers un autre audit interne ultérieur qui est l’audit de suivi.

2. La valeur ajoutée apportée par l’audit interne au système de management intégré :

L’audit interne est avant tout un outil qui aide à faire intégrer l’entreprise dans une démarche de progrès et apporte une valeur ajoutée à son système de management intégré et cela se dévoile par : ²

¹ Ibid, p30.

² LACOLARE Vincent, pratiquer l’audit à valeur ajoutée, AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010, p 19, 20, 24, 25.

- Sa méthode qui nécessite de tout planifier, d'où l'importance du programme et du plan d'audit interne ressort à travers la planification de ces derniers qui doit permettre d'évaluer un maximum de processus en un minimum de temps et donc gagner en exhaustivité.

La méthode permet aussi de garantir la qualité des observations et ceci à travers la revue documentaire qui permettra d'avoir une idée sur l'entité à auditer et donc savoir quel document utiliser et observer de façon précise pour collecter les informations nécessaires, d'où l'intérêt de tracer méthodiquement ces dernières sur un seul et même support organisé «rapport d'audit interne».

- Son indépendance qui peut avoir une valeur lorsque cette dernière sera assurée car l'auditeur peut avoir des passions et des centres d'intérêt et donc peut se laisser entraîner et dériver en oubliant un peu l'objectif de la mission, et séparer ses intérêts personnels à ceux de l'audit, sur ce l'indépendance peut être assurée par la mobilisation d'un tiers de confiance indépendant des auditeurs et aguerri aux techniques d'audit. Ce tiers est le plus souvent un auditeur expérimenté interne ou externe à l'équipe d'audit.

La définition même de l'audit précise que l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ». Elle se traduit dans les recommandations de l'auditeur qui est appréciée d'un double point de vue :¹

-L'auditeur interne ne doit pas être qu'un réparateur de porcelaine, il ne doit pas simplement résoudre le problème : la supprimer les fautes commises, rectifier les mauvais dispositifs ou remettre les valeurs manquantes dans la caisse

Il doit faire des recommandations pour améliorer l'état d'avant afin de ne pas recroiser les dysfonctionnements observés auparavant, et éviter qu'ils se reproduisent dans le même contexte. L'importance de l'analyse causale ressorte donc à travers la détermination de la source du phénomène, de sorte qu'il soit possible d'éliminer la cause. Par conséquent, le nombre de recommandations n'a rien à voir avec la valeur ajoutée, tout dépend de la nature et du contenu.

Toute suggestion d'amélioration de l'audit interne conduira inévitablement vers un progrès dans le contrôle des activités.

¹ RENARD Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, 7eme édition, Organisation Groupe Eyrolles, Paris cedex, 2010, p 57.

-Cependant, si l'auditeur interne ne propose pas de nouvelles réglementations, mais supprime celles qui existe et qui sont punitives, et que l'existence de ces derniers n'est que la source des risques constatés, nous pouvons dire alors qu'il y a une valeur ajoutée. Dans ce cas, la création de valeur n'est pas de créer de la valeur au sens littéral, mais d'éviter qu'elle se perde, ce qui revient au même.

Au cours de ce chapitre, nous avons défini les trois composantes d'un système de management intégré à savoir la SMQ, SME et SMSDA. Ils représentent un élément moteur qui permet à l'entreprise de faire véhiculer une bonne image de marque, et d'assurer sa pérennité et l'amélioration de ses performances et de ses relations avec ses parties prenantes.

Les trois normes ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018 exigent aux organismes la mise en place d'une démarche d'audit interne. Cette démarche, suit une méthodologie bien définie selon la norme ISO 19011:2018, son bon déroulement contribue à créer de la valeur ajoutée pour le SMI ainsi, permet à l'entreprise de fonctionner de manière efficace et efficiente.

Après avoir présenté les fondements théoriques dans lesquels s'articule la présente recherche, il serait pertinent de traiter la méthodologie qui la caractérise ainsi que son contexte organisationnel.

CHAPITRE II :

Cadre méthodologique et contextuel

Ce chapitre sera divisé en trois sections comme suit :

Dans un premier temps, nous expliquerons dans la première section la démarche méthodologique qui a encadré notre recherche tout au long du travail, où nous allons citer les raisons qui nous ont menées à choisir le thème et l'entreprise, rappeler l'objectif du projet, puis nous passerons à présenter la démarche choisie, les outils utilisés pour la collecte de données, et enfin le processus qui donne une vue globale sur notre travail.

Ensuite, dans un second temps, nous entamerons la deuxième section par une présentation de notre organisme d'accueil « NCA ROUIBA » à travers son historique, son emplacement géographique, ses produits, effectif, clients, organisation générale.

Nous terminerons à la fin avec la section trois, par la présentation du système de management intégré de la NCA ROUIBA à travers la politique SMI, les différents processus et la structure documentaire.

Section 01: La démarche méthodologique de l'étude

1. Choix du thème :

Au début de notre formation au sein de l'école, l'audit n'était qu'un simple mot dont nous entendions parler de temps en temps en cours, sans lui accorder de considération ni douter de son vrai rôle dans l'entreprise.

Durant le deuxième semestre, nous l'avons abordé sous forme d'un exposé à l'occasion du module « Lean management », c'est à ce moment que nous avons pris conscience de sa véritable importance au sein de l'entreprise et a commencé à nous intéresser, par conséquent, nous avons décidé de le connaître plus profondément et de voir son déroulement de plus près sur le terrain.

Par ailleurs, au cours de notre deuxième année, le module « SMI » nous a fait découvrir le concept du système de management intégré et dès lors, nous nous sommes lancé un double défi, celui d'opter pour « l'audit interne SMI » comme thème de notre projet de fin de cycle, qui nous a permis de combiner nos connaissances acquises dans les deux modules.

Nous pouvons dire également que notre choix n'a pas été fait au hasard, mais il a été plutôt motivé par les raisons suivantes :

- L'importance de ce thème au sein des entreprises qui cherchent l'amélioration de leur système de management intégré.
- Le caractère d'actualité de ce dernier par rapport à d'autres thèmes de recherche.
- La soif en nous de vouloir assimiler trois normes au lieu d'une seule et donc trois formations en même temps.
- Apprendre à auditer plus d'un seul système de management en même temps, et donc avoir l'opportunité de porter la casquette d'auditeur interne durant notre stage.
- La volonté à concrétiser et mettre en pratique nos compétences et connaissances théoriques développées lors de notre formation au sein de l'ENSM.

2. Choix du lieu de stage :

Le choix de l'entreprise NCA ROUIBA comme lieu d'investigation a été motivé par sa position de leader dans le marché local et troisième sur le continent africain, dans le secteur agroalimentaire, spécialisée dans la production et la distribution des boissons, nectars et jus de fruits.

La NCA ROUIBA est considérée comme la première entreprise privée algérienne à être certifiée en 2000 à la norme ISO 9002:1994. Actuellement elle est certifiée conformément au 3 référentiels ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018 combinées dans un seul système "système de management intégré", et reste en tête des entreprises ayant intégrées la norme ISO 26000:2018, et la majorité de ses produits sont labellisées sous le label BUVEZ TRANQUILLE version 2016.

De par sa riche expérience, l'entreprise s'est montrée être un véritable levier pour nous afin de pratiquer des audits SMI, où plusieurs auditeurs de l'entreprise détiennent une qualification d'auditeur externe IRCA, de plus c'était une opportunité pour nous que nous avons saisi pour nous améliorer et approfondir nos acquis en la matière et confronter nos connaissances théoriques face à la réalité pratiquée sur le terrain.

3. L'objectif de l'étude :

Toute entreprise doit assurer sa rentabilité par un système de production fiable en s'appuyant sur une organisation structurelle et managériale suivie et améliorée en permanence par un audit interne, c'est donc là que se dévoile l'objectif de notre étude, qui est de déterminer la contribution de l'audit interne pour l'amélioration continue du système de management

intégré selon les lignes directrices de la norme ISO 19011:2018, qui s'inscrit dans la problématique suivante de notre thème : “Comment l’audit interne contribue-t-il à l’amélioration continue du système de management intégré au sein de la NCA ROUIBA selon le référentiel international ISO 19011:2018 ? ”.

De ce fait, nous pourrions concrétiser cet objectif à travers l’image claire que nous aurons à apporter sur l’audit interne au cours de notre étude au sein de l’entreprise NCA ROUIBA.

4. Type de démarche choisi :

En raison de la nature de notre sujet de recherche, nous avons choisi de mener une étude qualitative, dans la mesure où notre recherche ne vise pas à avoir des informations statistiques ou chiffrées, mais plutôt à analyser et comprendre les actions, les étapes, la démarche les buts...

L’objectif de cette étude qualitative est d’essayer d’expliquer le rôle que joue l’audit interne pour améliorer en continue le SMI de l’entreprise, afin d’avoir une meilleure idée sur ce qui se passe sur le terrain.

Ce à travers l’utilisation de plusieurs outils de collecte de données durant notre stage tel que: la recherche documentaire, les observations et les entretiens.

5. Les outils de collecte de donnée :

5.1 La recherche documentaire :

C’est l’un des outils les plus exploités lors de notre étude théorique; il nous a permis de consulter des ouvrages, des articles, des cours, des mémoires, des thèses, des sites web ainsi que des référentiels internationaux liés à notre thème de recherche tel que les normes ISO 9001 :2015; 14001 :2015; 22000 :2018 et 19011 :2018.

Nous nous sommes appuyés aussi sur les documents internes fournis par l’entreprise NCA ROUIBA tel que le manuel du système de management intégré, et particulièrement sur ceux relatives à l’audit interne entre autre la procédure d’audit interne, les rapports d’audit (anciens et actuels), les fiches processus...etc, ceci nous a donné l’opportunité d’enrichir notre recherche et de collecter un maximum de données sur le sujet.

5.2 Observations :

Pour avoir une vision claire sur le thème à traiter, nous avons choisi de poursuivre notre recherche en utilisant l’observation comme premier outil dans l’étude pratique. Elle nous a

permis tout au long de notre stage à mieux connaître notre terrain d'application dont les différentes unités, les départements et les services de l'entreprise.

Avec l'ambition d'assurer le suivi de l'application de notre sujet sur le terrain, nous nous sommes basée sur la technique d'observation participante qui consiste à « s'impliquer dans un terrain professionnel à étudier, pour s'intégrer dans le circuit et partager les aspects du quotidien des intervenants de l'entreprise¹ ».

Nous avons observé lors de la mission de l'audit interne les différentes activités pratiquées dans l'entité auditée qui nous ont aidées à produire des constatations pour l'élaboration du rapport d'audit interne pour assurer l'amélioration du système de management intégré au sein de la NCA ROUIBA.

5.3 L'entretien :

Dans le but de répondre à la problématique, nous avons mené des entretiens individuels avec les responsables de différents domaines pour bénéficier de l'expertise et du savoir de chacun d'eux. Et pour réaliser notre enquête nous avons opté pour la méthode d'entretien semi directif.

5.3.1 L'entretien semi directif :

C'est l'un des types d'entretien le plus utilisé sur terrain et se définit comme suit:

Une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien.²

Ce dernier nous a permis de poser des questions ouvertes et de donner l'opportunité aux interviewés de répondre librement et exprimer un point de vue dans le contexte de notre étude, ainsi ; élargir notre champ d'information à collecter.

Pour analyser et traiter les résultats obtenus lors de notre enquête, nous avons préféré de suivre la méthode horizontale qui consiste à analyser les réponses de tous les interviewés en même temps, pour mettre en lumière les réponses qui se rapproche plus de notre étude, plutôt que celle verticale qui analyse les réponses individuellement.

¹ « Observation participante » consulté le 22/07/2021 sur : <https://www.etudier.com/dissertations/Observation-Participante/608633.html>

² « Réaliser un entretien semi-directif », Euréval, consulté le 24/08/2021 sur : https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf

5.3.2 La construction du guide d'entretien :

Pour ce fait, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir ANNEXE M) qui s'articule autour de trois thèmes :

- Thème 01 : Système de management intégré
- Thème 02 : Audit interne
- Thème 03 : La démarche de l'audit interne

Avec un nombre de 4 à 5 question qui se rapporte à chaque thème, afin d'avoir les données nécessaires sur la contribution de l'audit interne à l'amélioration du SMI de l'entreprise, qui nous a permis par la suite d'affirmer ou infirmer nos hypothèses.

5.3.3 Les personnes interrogées :

Dans notre entretien, nous avons choisi 03 trois interviewés en leur qualité d'auditeur interne et selon leur disponibilité pour avoir la capacité à traiter notre thème et répondre aux questions qui s'y rapportent.

Des informations sur un nombre d'interviewés sont présentés dans le tableau suivant :

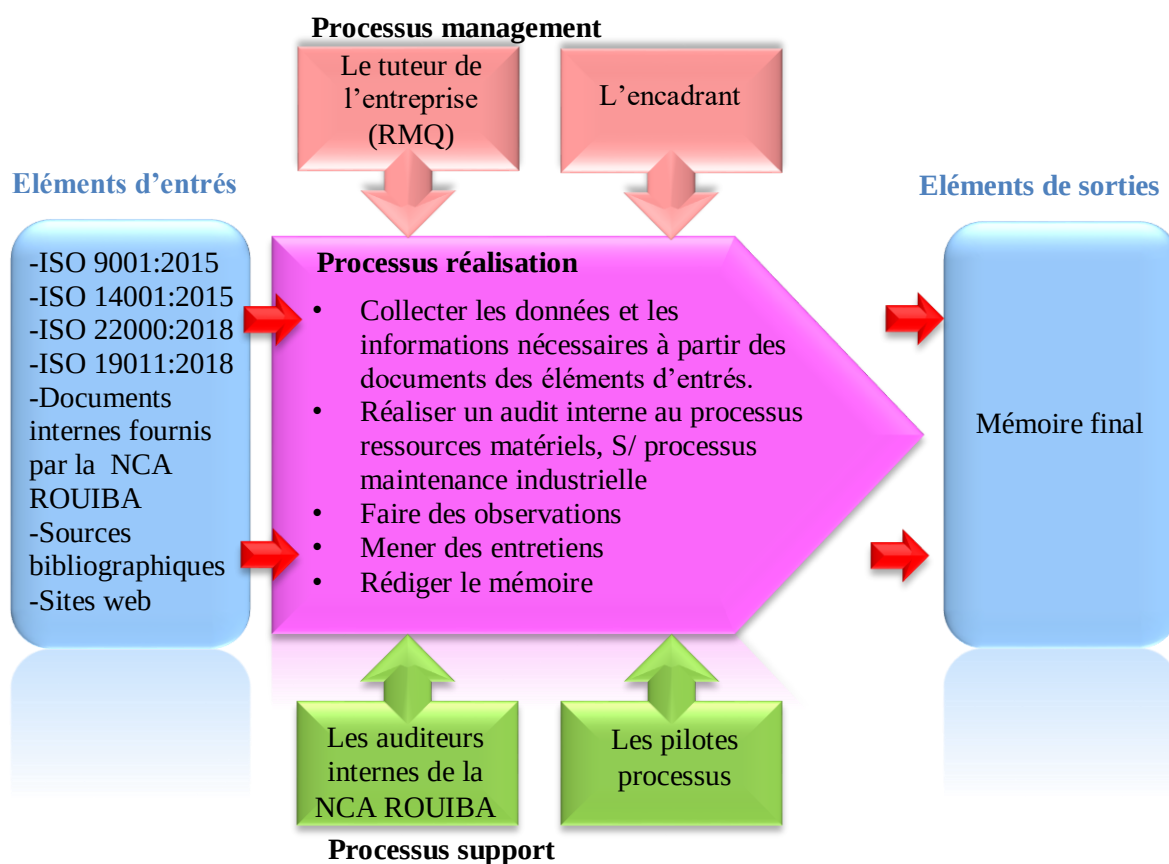
Tableau 07 : Informations à propos des interviewés

N° Entretien	Direction	Poste	Durée d'entretien
1	Management QHSE	Responsable management de la qualité/ Responsable d'audit interne	45 min
2	Recherche et développement	Responsable recherche et développement /Auditeur interne	35 min
3	Ressources humaines	Responsable GPEC RH /Auditeur interne	35 min

Source : Elaboré par nous-même

6. Processus de l'étude:

En ce qui suit, nous avons éclaircie le processus que nous avons suivi pour la réalisation de notre mémoire sous forme d'une cartographie qui donne une vision globale sur notre travail:

Figure 10 : Processus de l'étude

Source : Élaboré par nous-même

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil NCA ROUIBA

1. Historique de l'entreprise :¹

NCA est une société par action SPA, fondée le 02 Mai 1966, par M Saleh OTMANI. Aujourd'hui leader des jus de fruits en Algérie, et troisième sur le continent Africain, NCA Rouiba a su se différencier grâce à des produits de qualité et des prix abordables.

NCA a axé sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir, la tomate et la Harissa sous la marque de Rouiba. Puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de produits en conserve de plus en plus large. Tels que les confitures de fruits variées et diversifiées.

¹ Document interne de l'entreprise

Ce n'est cependant qu'en fin des années 80 que Rouiba s'est lancée dans la production des jus de fruits, des boissons aux fruits et des nectars de fruits dans des boîtes métalliques. Ces dernières allaient être bientôt proposées en emballage Tetra Brik Aseptique, dû au souci d'obéir aux normes internationales et de fait, répondre aux nouvelles exigences du consommateur. Ce choix stratégique, intervenu en 1990, renforçait d'emblée l'image d'une entreprise leader sur le marché des jus de fruits en Algérie.

Dès 2001, l'ensemble de la gamme de jus Rouiba est conditionnée en Tetra Brik.

La NCA a fait du jus de fruits le cœur de son activité, de la satisfaction de ses consommateurs sa priorité, et de l'innovation son credo.

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la Nouvelle Conserverie Algérienne change de raison sociale en 2008, pour devenir NCA-Rouiba.

2010 : Lancement d'une gamme de produits fruits mixés et fresh en packaging PET remplacée par la marque Rouiba PULP .

2012 : Nouveau record, l'entreprise franchit le cap des 200 millions de packs produits.

2013 : Introduction de la NCA Rouiba en bourse et lancement du PET aseptique.

2015 : Extension de la capacité PET par l'acquisition d'une nouvelle ligne de production.

2017 : Lancement de boissons au jus de fruit gazéifié en canette sous la marque Rouiba Fruizz.

2018 : lancement de la gamme notre énergie sur l'emballage PET.

2020 : la famille s'agrandit, NCA intègre le groupe international Castel.

De nos jours, ROUIBA, marque connue de toute la gamme de produits que propose NCA, est appréciée de tous algérien.

“Bien plus qu'une entreprise, NCA Rouiba est un patrimoine algérien¹”

2. Emplacement géographique :

La NCA-ROUIBA est localisée au niveau de la zone industrielle de Rouiba, elle est limitée du côté nord par la route nationale n°5, une route impasse côté Sud, côté Est par la société de fabrication des chaussettes CHOSTEX et la banque Société Générale et côté Ouest par l'imprimerie ANEP.

¹Site officiel de la NCA ROUIBA consulté le 02/06/2021 sur : <https://rouiba.com.dz/l-entreprise/>

Figure 11 : L'emplacement géographique de l'entreprise NCA ROUIBA

Source: Google maps

3. Fiche signalétique de l'entreprise :

La fiche signalétique permet de présenter l'entreprise NCA-ROUIBA comme suit :

Tableau 08 : Fiche signalétique de l'entreprise

Raison social	NCA-Rouïba (Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouïba)
Logo	
Slogan	روية و تحلى الحياة
Statut juridique	SPA
Date de création :	1966
Siege social	Route Nationale n°5 zone industrielle de Rouiba, Alger, Algérie.
Direction	Slim Othmani (PDG) Mohamed Sahbi Othmani (DG)
Activité	Production et distribution des boissons
Tel / Fax	023 87 37 88 / 023 87 37 84
E-mail :	Nca@rouiba.com.dz
Site web :	www.rouiba.com.dz
Capital social	849 195 000.00 DA (2019)

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

4. Effectif :

NCA Rouiba détient un total de 407 salariés, qui regroupe :

Tableau 09 : Effectif de l'entreprise NCA ROUIBA

Catégorie	Cadres supérieur	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
Nombre	12	119	177	99	407

Source : Manuel SMI de l'entreprise

5. Produits fabriqués :

NCA Rouiba produit une variété de produits nous retrouvons :

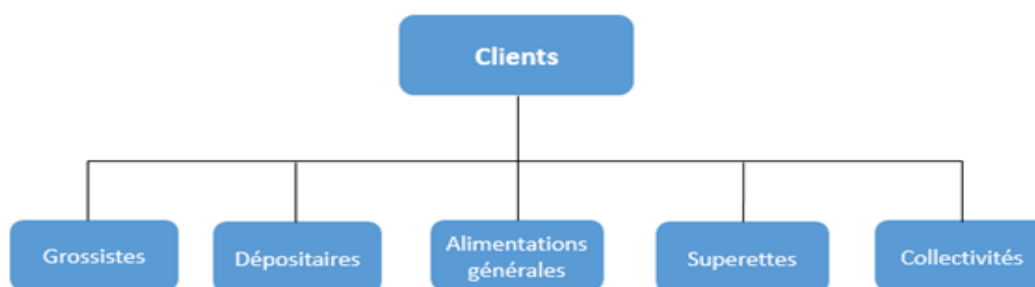
Tableau 10 : Produits fabriqués

Format	Emballage	Quantité	Modèle
Boissons et nectars de fruits		10 cl/20 cl/100cl	(Carton) 
Boissons et cocktail aux fruits		25 cl / 33cl / 50cl / 75cl /100cl / 200cl	(PET) 
Boissons et cocktail aux fruits gazéifiés		24 cl / 33 cl	(Canette) 

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

6. Les clients de la NCA ROUIBA :

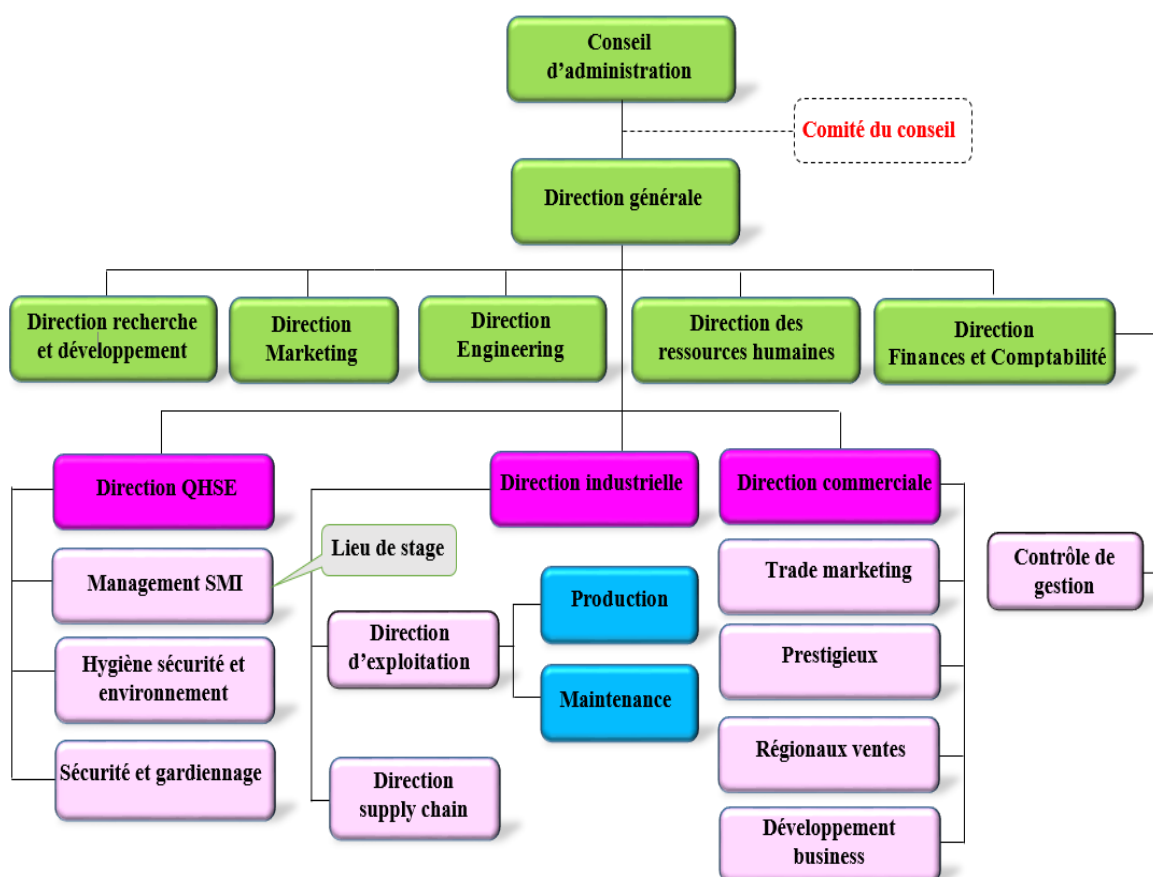
NCA ROUIBA s'engage à fournir à ses clients et consommateurs des produits et services répondant à leurs exigences, aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences des normes QHSE établies. Elle veille sur le respect des droits des clients et des consommateurs et sur l'amélioration de leur satisfaction.

Figure 12 : Les clients de la NCA ROUIBA

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise

7. L'organisation générale de la NCA ROUIBA:

NCA-Rouiba est structurée sous forme d'organigramme vertical, réparti en 09 directions et départements chapeautés par la direction générale, qui elle-même est sous la tutelle d'un conseil d'administration.

Figure 13 : Organigramme de la NCA ROUIBA

Source : Manuel SMI de l'entreprise

Section 03: Le système de management intégré de l'entreprise NCA ROUIBA

1. Historique de certification :

La NCA ROUIBA a toujours fait de la qualité de ses produits une exigence permanente, elle a donc illustré sa volonté de maintenir la qualité parmi ses premières préoccupations en s'inscrivant dans une démarche de certification selon les normes internationales.

NCA a été la première entreprise privée algérienne à être certifiée en 2000 à la norme ISO 9002:1994 , puis en 2008 à la norme ISO 9001:2000 pour le système de management qualité, ainsi que la norme ISO 14001:2004 pour le système de management environnemental, et en 2011 à la norme ISO 22000 pour le système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Plus tard et en vue de maintenir sa croissance l'entreprise a choisi d'implémenter un système de management intégré (SMI) – Qualité, Environnement et sécurité des denrées alimentaires (ISO 9001/14001/22000) qui combine les trois normes.

NCA-Rouiba s'est ensuite engagée en 2013 dans une démarche d'implémentation des lignes directrices de la nouvelle norme ISO 26000 sur responsabilité sociétale et développement durable dans le cadre du projet national RS-MENA (Moyen-Orient Afrique du Nord).

Puis en 2018 la labellisation de ses produits sous le label Buvez Tranquille version 2016.

Ces certificats sont délivrés par un organisme allemand « TÜV Rheinland » suite à la réalisation de différents audits, qui ont permis d'évaluer les systèmes de management mis en place conformément aux exigences des normes ISO 9001 :2015 (voir ANNEXE C); 14001 :2015 (voir ANNEXE D) ; 22000 :2018 (voir ANNEXE E).

2. Politique du système de management intégré :

La politique SMI de l'entreprise NCA ROUIBA est présentée dans (l'ANNEXE F).

3. Périmètre d'application du système de management intégré :¹

Le système de management de la Qualité, Environnement, et Sécurité des denrées alimentaires couvre les activités de recherche et développement, d'achat, de fabrication et de commercialisation des produits NCA (jus, boissons et nectars de fruits en carton, PET et canette).

¹ Document interne de l'entreprise

Sites : Rouiba Usine de production et le site de stockage MP/EMB et produit fini.

Le référentiel BUVEZ TRANQUILLE ne couvre pas tous les produits de l'entreprise voici dans le tableau ci-dessous la liste des produits labélisés buvez tranquille :

Tableau 11 : Les produits labélisés buvez tranquille

Emballage	Gamme	N°=	Désignation
Carton & PET	Boisson	1	<i>Boisson d'orange</i>
		2	<i>Cocktail aux fruits</i>
		3	<i>Cocktail orange abricot</i>
	Excellence	4	<i>Nectar de mangue</i>
		5	<i>Pur jus d'orange</i>
		6	<i>Pur jus raisin</i>
		7	<i>Nectar grenade</i>
	Light	8	<i>Boisson d'orange</i>
		9	<i>Cocktail aux fruits</i>
	Junior	10	<i>Junior Pomme Framboise</i>
		11	<i>Junior Banane Fraise</i>
Canette	Fruizz	12	<i>Cocktail aux fruits</i>
		13	<i>Agrumade</i>
		14	<i>Citron-menthe</i>
		15	<i>Exotique</i>
		16	<i>Fraise framboise</i>
		17	<i>Orange passion</i>

Source : Manuel SMI de l'entreprise

4. Les processus :

Les processus liés au SMI regroupent toutes les activités de l'entreprise, ils sont identifiés et classés selon 3 familles :

- Les processus de management ou de pilotage (direction) ;

- Les processus de réalisation, c'est à dire les processus opérationnels ;
- Et les processus support c'est à dire les processus qui ont une influence directe sur la préparation et l'exécution des opérations.

Le tableau ci-dessous présente les types des processus avec leur référence et leur pilote.

Tableau 12 : Les familles de processus de la NCA-ROUIBA

<i>Type</i>	<i>Processus</i>	<i>Référence</i>	<i>Pilote</i>
<i>Management</i>	<i>Direction</i>	<i>Pc-01</i>	<i>Lotfi KADAoui</i>
	<i>Gestion et amélioration du SMI</i>	<i>Pc-02</i>	<i>Kahina TOUNSI</i>
	<i>Marketing</i>	<i>Pc-04</i>	<i>Youssef OTHMANI</i>
<i>Réalisation</i>	<i>Recherche et Développement</i>	<i>Pc-10</i>	<i>Zaher MESSAOUDI</i>
	<i>Production jus, boissons et nectars de fruits</i>	<i>Pc-06</i>	<i>Hassiba KHELOUFI</i>
	<i>Vente & Trade MKG</i>	<i>Pc-08</i>	<i>Mohamed HANACHI</i>
	<i>Achats et Stocks</i>	<i>Pc-09</i>	<i>A. ACHOUCHE/H. BOUDISSA</i>
<i>Support</i>	<i>Finances & Contrôle de gestion</i>	<i>Pc-07</i>	<i>Djilali MORSLI</i>
	<i>Gestion de l'information</i>	<i>Pc-03</i>	<i>Hakim BENAYAD</i>
	<i>Planification & Contrôle</i>	<i>Pc-05</i>	<i>Hassiba KHELOUFI</i>
	<i>Bien être et motivation</i>	<i>Pc-11</i>	<i>Malika KACED</i>
	<i>Ressources Matériels</i>	<i>Pc-12</i>	<i>Farid BACHI</i>
	<i>Hygiènes et Sécurité</i>	<i>Pc-13</i>	<i>Lounis BOUFALA</i>
	<i>Contrôle Qualité</i>	<i>Pc-15</i>	<i>Zaher MESSAOUDI</i>

Source : Manuel SMI de l'entreprise

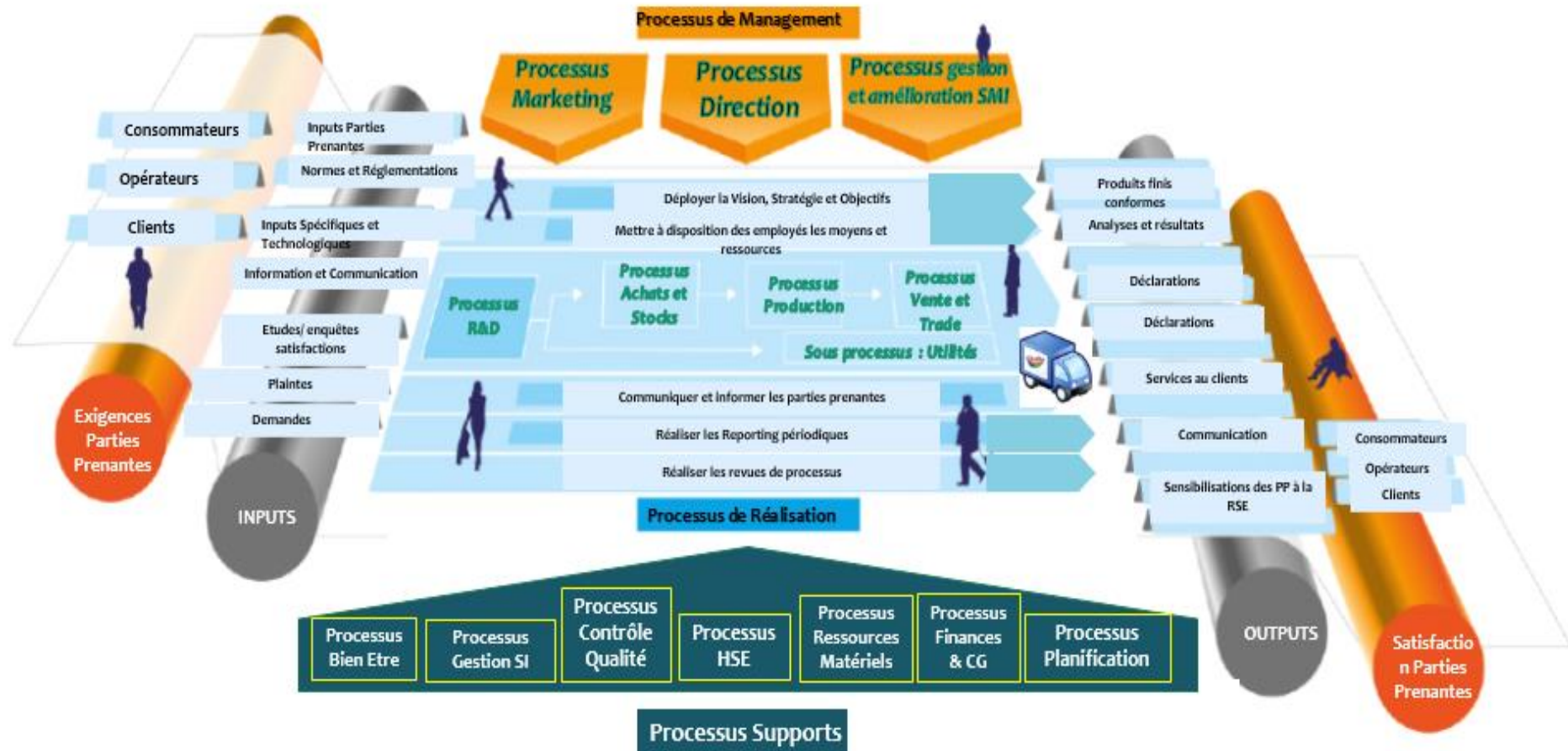
* Le processus Finances & Contrôle de gestion (Pc-07) a été identifié comme processus interne mais ne fera pas l'objet d'audit de certification.

4.1 Cartographie des processus :

Les processus et leurs interactions sont schématisés sous la forme d'une cartographie présentée ci-dessous, celle-ci traduisant le fonctionnement de l'entreprise sous forme d'activités ou de processus.

En marge de ses processus internes, la NCA-ROUIBA externalise quelques activités. Ces processus externalisés sont identifiés et maîtrisés à travers son SMI

. **Figure 14** : La cartographie des processus de la NCA ROUIBA



Source : Manuel SMI de l'entrepris

Les activités et les détails des processus sont sur les fiches processus. L'efficacité de chaque processus est notamment mesurée à l'aide des indicateurs de performance. Ces indicateurs changent selon la nature du processus.

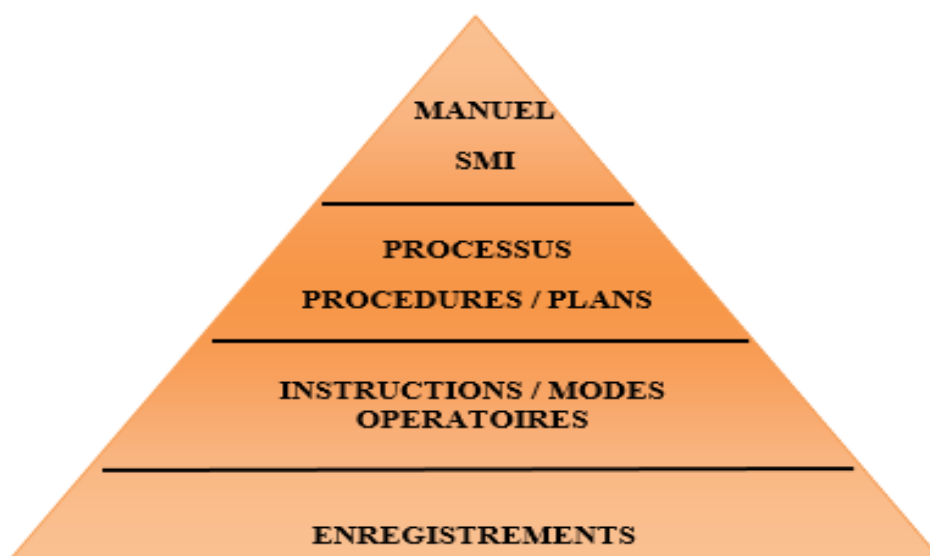
5. Structure documentaire :

La pyramide de la figure ci-dessous représente la hiérarchie des catégories des documents qualité hygiène sécurité environnement appartenant au système de management QHSE.

En parcourant l'édifice de haut en bas, on passe du domaine de la politique SMI à la réalité opérationnelle du terrain.

- Un premier niveau représentant le manuel QHSE qui décrit le système de management intégré ;
- Le niveau suivant représente quant à lui, les procédures d'organisation qui spécifient la manière d'accomplir une activité ou un processus, quant aux processus ils décrivent l'organisation des activités ;
- Le troisième niveau dans lequel figurent les instructions de travail (modes opératoires) qui sont documents de travail détaillés ;
- Enfin, à la base de la pyramide se trouvent les enregistrements documentés qui constituent les preuves tangibles de la bonne application du système.

Figure 15 : La documentation du système de management intégré



Source : Manuel SMI de l'entreprise

- **Procédures applicables documentées :**

Tableau 13 : Les procédures applicables documentées

<i>Référence</i>	<i>Libellé procédures</i>
P-03-1	Maîtrise des documents
P-03-2	Maîtrise des enregistrements
P-02-2	Gestion des actions correctives
P-02-3	Audit interne
P-02-9	Gestion des risques
P-02-1	Traitement des non-conformités / Maîtrise du produit non conforme et potentiellement dangereux
P-01-2	Communication interne et externe
P-03-3	Gestion de la veille réglementaire, sanitaire, normative et technologique
Pe-01-1	Identification des aspects significatifs
Pe-13-1	Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir
P-02-8	Retrait et Rappel

Source : Manuel SMI de l'entreprise

- À côté des procédures du système de management intégré, la NCA dispose d'un manuel de procédures administratives, organisationnelles et financières.

Exemple : Procédure de communication, procédure analyse des dangers, procédure Revue de direction...

5.1. La gestion du manuel du système de management intégré :¹

- **Rédaction** : Le manuel est rédigé par le RMQ,
- **Vérification / Approbation** : La vérification et l'approbation du manuel est assurée par la DQHSE et DG, après s'être assuré que les dispositions décrites sont cohérente avec les objectives qualités fixés,
- **Diffusion** : Le manuel est diffusé en interne à l'ensemble des structures à l'aide de la messagerie interne et il peut être diffusé en externe pour les clients, les partenaires de l'entreprise mais dans ce cas la copie portera la mention « CONTRÔLE ».
- **Modification** : Le manuel peut être modifié par le représentant de la Direction chaque fois que des modifications importantes du Système sont faites

À travers ce second chapitre nous avons présenté dans la première section la démarche méthodologique choisie pour collecter les données nécessaires à travers les outils de collecte de données suivants : la recherche documentaire, l'observation et enfin les entretiens semi directif avec les collaborateurs à l'aide du guide d'entretien effectué au niveau du siège social de la NCA ROUIBA, dont les résultats de ce dernier seront analysées et synthétisées dans le chapitre suivant.

Dans la deuxième section, nous avons présenté brièvement l'entreprise d'accueil la NCA ROUIBA. Enfin nous avons clôturé le chapitre par une troisième section qui a consisté à mettre la lumière sur le système de management intégré de l'entreprise.

Après la présentation de la méthodologie suivie ainsi que l'organisme d'accueil, nous passerons au troisième et dernier chapitre qui consistera d'appliquer au sein de la NCA ROUIBA, tous les aspects théoriques acquises et qui confirmera ou infirmera les hypothèses à travers le traitement des résultats de notre enquête.

¹ Documents interne de l'entreprise.

CHAPITRE III :

**Cas pratique de la contribution de l'audit
interne à l'amélioration continue du
système de management intégré au sein de
la NCA ROUIBA**

Dans ce troisième et dernier chapitre nous essayerons de mettre en pratique les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de faire ressortir la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue du système de management intégré.

Ce chapitre sera composé de trois sections, en premier lieu nous allons aborder l'aspect pratique de l'audit interne en prenant le cas de l'audit interne du processus ressources matériels : sous processus maintenance industrielle.

Ensuite dans un second temps nous passerons aux traitements et analyses des résultats de l'enquête par l'entretien que nous avons mené au niveau du siège social de la NCA ROUIBA, en suivant la méthodologie exposée dans le chapitre précédent.

Enfin nous allons tenter de dégager quelques recommandations susceptibles d'améliorer les performances du système de management intégré et de l'entreprise dans sa globalité.

Mais avant d'entamer notre étude pratique, nous voulons attirer l'attention sur le fait qu'il y a une légère différence concernant les phases de déroulement de l'audit interne abordée auparavant dans le cadre théorique comparant à celles qui vont suivre dans ce chapitre, et ce car nous nous sommes appuyés sur la procédure d'audit interne fournie par l'entreprise NCA ROUIBA.

Section 01: Le déroulement de la mission de l'audit interne du système de management intégré au sein de la NCA ROUIBA

Notre travail s'est focalisé sur l'audit interne du sous processus «maintenance industrielle» lié au processus ressources matériels, où nous étions présents en tant qu'observateurs. Afin de mener à bien notre travail, nous allons commencer par présenter le processus et sa mission au sein de l'entreprise.

1. La présentation du processus ressources matériels :

Le processus ressources matériels joue un rôle très important au sein de l'entreprise, il fait partie de la famille des processus de support (soutien) qui contribuent au bon déroulement des autres processus de l'entreprise, en leur fournissant les ressources nécessaires.

Il a pour finalité d'assurer à l'entreprise une infrastructure et équipements apte à remplir ses exigences en termes de fonctionnement, de performance, disponibilité, coûts, de sécurité et d'environnement.

Il s'étend à l'ensemble des équipements : de productions, roulantes et informatiques, ainsi que les infrastructures.

Ce processus est composé de trois sous processus, parmi eux le sous processus « maintenance industrielle ». La fiche processus est présentée dans l'ANNEXE G.

2. Les phases de la mission de l'audit interne :

La mission d'audit interne de la NCA ROUIBA est divisée en quatre phases qui sont :

- Phase de planification.
- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

2.1. Phase de planification :

2.1.1 La lettre de mission :

L'auditeur reçoit un ordre de mission de la part de la direction générale, cet ordre se présente sous forme de lettre de mission qui est un mandat accordé aux auditeurs pour déclencher l'activité d'audit, il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au sous processus maintenance à auditer, et contient l'objet de la mission, son étendue et toutes les personnes concernées par l'activité.

2.1.2 Élaboration du programme d'audit interne :

Au début de notre stage qui a commencé en mois d'avril, le programme annuel des audits pour l'année 2021 a été déjà planifié par le responsable de management de la qualité (RMQ) de l'entreprise, ce programme était approuvé par la directrice SMI, et à l'occasion de la revue de direction par le directeur général, par la suite il a été diffusé par le RMQ aux auditeurs et aux services concernés via la messagerie interne.

Tous les processus sont audités au moins une fois par an, en tenant compte :

- De la criticité du processus ;
- Des domaines à auditer ;
- Des résultats et des actions entreprises lors des audits précédents.

Cette programmation était faite après avoir travaillé sur les points suivants :

- **Détermination des objectifs d'audit interne :**

- Vérifier si le SMI est mis en œuvre et entretenu d'une manière efficace ;
- Mesurer la conformité du SMI par rapport aux normes 9001:2015, 14001:2015, 22000:2018 ;
- Évaluer les besoins en amélioration.

- **Détermination du champ d'audit interne:**

L'audit a porté sur la totalité des processus du système de management intégré de la NCA ROUIBA.

- **Détermination des critères d'audit interne:**

- Exigences légales et réglementaires ;
- Exigences normatives (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018) ;
- Exigences internes, constructeurs ou autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit.

- **Détermination des risques d'audit interne :**

La détermination des risques du programme d'audit au sein de la NCA ROUIBA est appliquée mais n'est pas formalisée, les risques sont pris en considération de façon indirecte.

Des risques peuvent être associés aux éléments suivants :

- Établissement du programme d'audit: insuffisance des ressources consacrées au programme d'audit, insuffisance de traçabilité des enregistrements du programme d'audit.
- Constitution de l'équipe d'audit : manque de qualification ou insuffisance des auditeurs.
- Mise en œuvre du programme d'audit: indisponibilité des documents des audits servant de preuves d'audit, conflits entre auditeurs et audités, résultats d'audit non satisfaisants, indisponibilité des audités.

2.1.3 Détermination de l'équipe d'audit interne :

La directrice SMI de la NCA ROUIBA a la responsabilité de constituer l'équipe d'auditeurs en fonction de leurs expériences et formations, et de veiller à leur indépendance par rapport

aux activités auditées. Cette équipe a désigné par la suite un responsable d'audit qui dirigera la mission selon le programme diffusé.

L'équipe d'audit chargée d'auditer le sous processus maintenance industrielle était constituée de :

- Responsable d'audit : Mr Djeridi Housseyn.
- Auditeurs : Mme Camara Nadia.
- Observateurs (nous-même) : Boudrar Yasmine et Oughri Radia.

Après avoir défini le champ, les objectifs, les critères, ainsi que l'équipe d'audit, le responsable d'audit Mr Djeridi qui est en même temps le responsable de management de la qualité a tracé le programme annuel pour l'année 2021 qui est présenté dans l'ANNEXE H.

2.2. Phase de préparation :

La phase de préparation est l'étape où nous avons réalisé les travaux préparatoires avec le responsable d'audit interne avant de passer à l'action.

2.2.1 Revue de documents:

La revue documentaire a été réalisée sur les documents suivants :

- Les rapports d'audit précédents ;
- Le manuel des procédures ;
- Les référentiels normatifs ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 22000 :2018 ;
- Les fiches processus ;
- Les enregistrements.

Cette revue documentaire nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement des processus et l'étendue de la documentation du SMI de NCA ROUIBA.

2.2.2. Préparation du plan d'audit interne:

Nous avons participé à l'élaboration du plan d'audit du sous processus maintenance industrielles en collaboration avec le responsable d'audit selon les informations mises à notre disposition.

Il contient les horaires, les fonctions que nous avons auditées, l'heure d'ouverture et de clôture, l'élaboration était selon la disponibilité des responsables de processus et la dimension des structures et des chapitres à auditer.

Par la suite, le plan a été transmis huit jours avant l'audit par messagerie interne afin de permettre aux audités de se préparer pour la mission.

Tableau N°14 : Plan d'audit interne du sous processus maintenance industrielle

Objectif de l'audit : • Vérifier si le SMI est mis en œuvre et entretenu d'une manière efficace. • Mesurer la conformité du SMI par rapport aux normes ISO9001:2015, ISO 14001 :2015, ISO22000 :2018. • Évaluer les besoins en amélioration.				
Type d'audit : Audit interne.				
Processus à Auditer : Processus ressources matériels, S/ Processus maintenance industrielle.				
Référentiels : ISO 9001:2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018.				
Méthode de l'audit : Interviews, observations, documentation.				
Équipe d'audit : D. Housseyn (RA) et C. Nadia (A).			Observateurs : BOUDRAR Yasmine, OUGHRI Radia.	
Date / Temps	Unité d'organisation et/ou processus	Auditeurs	Audités	Chapitre du standard
Mardi 6 juillet 2021				
De 09h45 à 10h00	Réunion d'ouverture / <i>Opening meeting</i>	Responsable d'audit, Auditeur, Observateurs	Pilote/ copilote du processus RM	-
De 10h00 à 12h00	Processus ressources matériels S/ processus maintenance industrielle	RA+ A + O	Pilote/ copilote du processus RM	<u>ISO 9001</u> 7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus 7.1.6 Connaissances organisationnelles 8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services 9.1.3 Analyse et amélioration <u>ISO 14001</u> 6.1.2 Aspects environnementaux 9.1.2 Evaluation de la conformité <u>ISO 22000</u> 7.1.4 Environnement de travail 8.2 Programmes prérequis (PRP) 9.1.2 Analyse et évaluation 10.1 Non conformités et actions correctives 10.2 Amélioration continue <u>ISO 9001 / ISO 14001</u> 10.2 Non conformités et actions correctives 10.3 Amélioration continue <u>ISO 9001 / ISO 22000</u> 7.1.3 Infrastructure <u>ISO 9001/ ISO 14001/ ISO 22000</u> 7.5 Informations documentées
De 12h00 à 13h00	Pause déjeuner			
De 13h00 à 14h00	Audit sur terrain du processus	RA + A + O	Pilote/ copilote du processus RM	-
De 14h00 à 15h00	Réunion de l'équipe d'audit (préparation des constatations)			-
De 15h00 à 16h00	Réunion de Clôture			-

Source : NCA ROUIBA

2.2.3 Préparation des documents de travail :

Nous avons élaboré une liste de questions sous forme de check list (voir ANNEXE I) relatives aux exigences des normes ISO 9001 :2015, ISO 22000:2018, ISO 14001:2015 pour noter la liste des vérifications nécessaires à effectuer, les documents à revoir pendant l'audit et les questions principales que l'auditeur souhaite poser, afin d'assurer la bonne conduite de l'audit interne.

2.3. Phase de réalisation :

2.3.1 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture s'est tenue le mardi 06 juillet 2021 à 9h00 avec la présence du responsable d'audit, les auditeurs, les audités, ainsi que notre présence en tant qu'observateurs.

Elle était animée par le responsable de management de la qualité qui a entamé la mission par la présentation de l'équipe d'audit et des autres membres participants.

Il a rappelé aux membres l'objectif recherché à travers cet activité et a mis l'accent sur le fait qu'il s'agit d'un travail de groupe, afin d'améliorer l'efficacité du SMI, puis il a confirmé et synthétisé le plan d'audit dans ses grandes lignes: Processus à auditer (dates et heures), a expliqué la méthodologie et le déroulement de l'activité.

2.3.2. Audit des activités : observations, interviews

Après la réunion d'ouverture, nous avons commencé notre travail sur le terrain.

En suivant le plan, nous avons audité le sous processus à travers la consultation des documents, la réalisation d'interviews avec les responsables du processus à l'aide de la check List préalablement préparée, et l'observation des activités réalisées par les audités, ainsi que l'environnement de travail (l'observation des différentes zones et équipements de productions).

2.3.3. Élaboration des constatations d'audit interne et rechercher des preuves:

L'évaluation des informations pertinentes (preuves d'audit) recueillies sur le système de management intégré de la NCA ROUIBA lors de notre audit par rapport aux critères d'audit prédéfinis nous a permis d'obtenir les constatations contenues dans le rapport d'audit.

Un exemple de deux constats est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°15 : Constatations d'audit interne du sous processus maintenance industrielle

IDENTIFICATIONS	
Identification de l'entité auditée : Processus RM, sous processus maintenance industrielle	
Date de l'audit interne : Mardi 06 Juillet 2021	
Auditeurs internes : D.Housseyn, C. Nadia	
CONSTAT N° 1	
Référentiels concernés : ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018	
Chapitres : 9.1.3 ISO 9001, 7.5.2 ISO 9001/ISO 14001, 7.5 ISO 22000	
Description de l'écart : Des indicateurs de performance du processus ne sont pas calculés.	
Preuve tangible : Taux de perte d'emballage liée au dysfonctionnement techniques, Consommation PDR curatif, Temps de réaction moyenne après incident de fuites (MTTR)....etc.	
Classification de l'écart : Majeur	
CONSTAT N° 2	
Référentiels concernés : ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018	
Chapitres : 7.5.2 ISO 9001/ ISO 14001, 7.5 ISO 22000	
Description de l'écart : La partie connaissances organisationnelles n'a pas été revue (formaliser les retours d'expérience, capitaliser les connaissances acquises...).	
Preuve tangible: /	
Classification de l'écart : Majeur	

Source : Elaboré par nous-même en collaboration avec l'équipe d'audit

2.3.4. Préparation des conclusions d'audit interne :

Sur la base des constatations d'audit, nous avons pu obtenir les conclusions d'audit en collaboration avec l'équipe de l'audit suite à une réunion qui consiste à la préparation des constatations.

2.3.5 Conduite de la réunion de clôture :

Au début de la réunion, le responsable d'audit interne a commencé par remercier tous les participants (les mêmes que lors de la réunion d'ouverture) pour leur coopération et leurs efforts fournis lors de l'audit interne, il a poursuivi par la présentation des constatations avec les preuves que nous avons préparés ensemble pour avoir à la fin une confirmation de la part

de tous les participants. Nous avons également abordé en collaboration avec l'équipe d'audit les points de faiblesses, les différentes remarques ainsi que les conclusions de l'audit.

Cette réunion était clôturée en mettant l'accent sur les suggestions d'amélioration identifiées en cours du déroulement de notre travail d'audit.

2.4. Phase de conclusion :

2.4.1 Préparation et diffusion du rapport, clôture de l'audit interne:

Chaque audit fait l'objet d'un rapport d'audit, ceci veut dire qu'après chaque mission d'audit réalisé, l'entreprise est obligée d'établir un rapport qui résumerait tous les résultats obtenus.

Grâce aux constatations et preuves réalisées préalablement, nous avons rédigé un rapport provisoire en collaboration avec le responsable d'audit qui a été transmis aux auditeurs afin de le valider et de le modifier. Les audités ont eu un délai de huit jours pour faire un retour, dépassé ce délai le rapport d'audit est considéré comme final et transmis à la DSMI pour validation avant l'envoi final aux auditeurs.

A la fin, le compte-rendu a été diffusé auprès du directeur de la NCA ROUIBA et des concernés par le Responsable Management Qualité. Après l'achèvement de toutes les activités, l'audit interne est porté officiellement clôturé.

Le rapport d'audit interne est présenté dans (ANNEXE J)

2.4.2 Actions correctives (plan d'action) :

Le responsable du processus ressources matériels prend en compte les non-conformités énoncées lors de la réunion de clôture et précisées dans le rapport d'audit interne. Ensuite, il se charge d'élaborer un plan contenant des actions correctives et les personnes responsables de leurs réalisations, avec un délai de mise en œuvre qui devra être respecté. Ce plan d'action sera à la fin accepté et validé par le RMQ.

Il faut noter aussi que les recommandations données par les auditeurs dans le rapport ne requièrent pas nécessairement la mise en place d'actions mais peuvent être incluses dans le processus d'amélioration continue du système de management de l'audité.

Nous pouvons synthétiser les résultats sous forme de graphique de secteur pour distinguer :

- Les actions en retard: qui sont les actions avec délai dépassé;
- Les actions ouvertes: celles qui sont toujours en cours de traitement;

- Les actions fermées: celles qui sont traitées et clôturées.

Le plan d'action est présenté dans (ANNEXE K)

2.4.3 Audit de suivi :

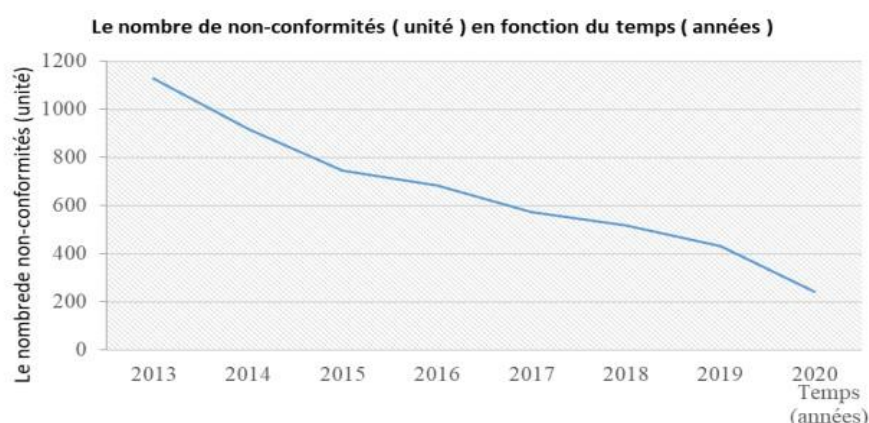
L'audit de suivi est réalisé pour vérifier la mise en œuvre et la pertinence des actions correctives préconisées par un premier audit.

Une analyse des écarts, dérives ou non réalisation des actions est faite et permet de redéfinir soit la méthode de mise en œuvre de l'action, soit l'action corrective par elle-même.

2.4.4 Classement et archivage :

Le responsable management qualité est chargé du classement et de l'archivage de tous les documents relatifs aux audits pour une période de trois ans.

Figure 16 : Le taux des non-conformités



Source : Documents interne de l'entreprise

La courbe ci-dessus représente l'évolution du nombre de non-conformités (unités) au sein de l'entreprise NCA ROUIBA en fonction du temps (années).

Nous pouvons observer qu'au fur et à mesure du temps le nombre de non conformités diminue, en 2013 le nombre était de 1130 non-conformités, et a continué à diminuer, où nous remarquons qu'en 2014 il est arrivé jusqu'à 920 non-conformité, en 2015 il était à 746 non-conformités, puis 684 en 2016, et a marqué un nombre de 575 non-conformités en 2017, 520 en 2018 et 433 en 2019 et a atteint la moyenne de 245 non conformités en 2020.

La mission d'audit interne que nous avons mené et la courbe précédente, ont fait ressortir le rôle important que joue l'audit interne dans la réduction des non conformités et donc l'amélioration continue du SMI, à travers ses éléments de sorties étant le rapport d'audit, en

corrigeant les lacunes relevées et en mettant en place des actions d'amélioration, ce qui a permis un rendement meilleur.

Section 02 : Traitement des données, résultats et discussions

Dans cette partie, nous allons exposer et analyser les résultats de notre enquête. Afin de réaliser cette analyse nous utiliserons la méthode d'analyse horizontale qui consiste à analyser les réponses de l'ensemble des interviewés par thèmes pour extraire les réponses les plus pertinentes, plutôt que la méthode d'analyse verticale qui consiste à résumer les réponses des personnes interrogées et ceci pour chaque question posée, c'est-à-dire analyser en détail les entretiens effectués un par un.

1. Résultats concernant le premier thème :

➤ Connaissances SMI :

Les personnes interrogées nous ont informé que l'entreprise de NCA ROUIBA détient trois certifications : la première est l'ISO 9001 pour le système de management de la qualité, la deuxième est l'ISO 14001 pour le système de management environnemental, destiné aux organismes qui souhaitent améliorer leurs performances environnementale en préservant l'environnement, et la troisième est la certification ISO 22000 pour la sécurité des denrées alimentaires. Ces trois normes ont été combinées par la suite dans un seul système appelé "système de management intégré" (SMI) – Qualité, Environnement et sécurité des denrées alimentaires.

Grâce à ces certifications, NCA-Rouiba est choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RS MENA pour la promotion de la nouvelle norme ISO 26000. Cette norme porte sur la responsabilité sociétale et le développement local.

➤ Politique SMI :

Tous les responsables avec qui nous nous sommes entretenus se sont accordés à confirmer que la politique déployée reflète vraiment la réalité de l'entreprise par rapport aux objectifs et aux engagements de la direction générale qui sont respectés, ainsi que les exigences légales et réglementaires, au niveau national et international.

Elle est comprise et communiquée à tout le personnel de l'entreprise, du directeur à l'agent de sécurité dans les deux langues arabe et français. Cette communication est faite à travers

les revus de processus que les responsables réalisent afin de revoir les objectifs stratégiques de ces derniers en cas de changement et partager ces modifications au sein de l'entreprise. Elle est aussi appliquée par leur vaillance à la déclinaison de ces objectifs sur la partie opérationnelle

Concernant les nouveaux recrues, la politique est communiquée avec eux à travers leur induction avec l'équipe HSE. Ils leur donnent un livret qui contient la politique SMI de l'entreprise, sa vision, ses valeurs, et les mesures générales d'hygiène, sécurité et environnement ainsi que le règlement interne.

Par ailleurs, la communication de la politique SMI avec les parties intéressées se fait à travers l'affichage de cette dernière partout dans l'entreprise, par mail, sur le site web officiel, et sur les différents réseaux sociaux. Mais aussi par l'induction sur les consignes HSE, sur la politique de l'entreprise, la politique d'éthique et sur le code de conduite, pour travailler dans la transparence totale. Chaque partie intéressée doit être consciente de ses rôles et responsabilités vis-à-vis de la politique.

➤ **Conscience et implication :**

Selon les interviewés, la majorité du personnel de l'entreprise est impliqué et conscient de l'importance de son implication et du respect au système de management intégré, à l'exception d'une minorité des employés d'exécution, qui n'ont pas un niveau d'instruction élevé, ils sont donc intégrés à la culture QHSE de manière permanente à travers la communication au travail.

Quant aux responsables interviewés, l'un d'entre eux est au centre de la démarche QHSE. Il s'agit du RMQ qui est le pilote de cette démarche et responsable de sa mise en œuvre. Après sa mise en œuvre le RMQ va faire vivre le SMI à travers l'amélioration continue, pour ce faire il prépare et anime les revues de direction, audits internes, les formations et les sensibilisations au SMI.

Tandis que le reste des responsables, sont considérés comme des acteurs importants pour le système de management intégré, car ils s'assurent de la conformité et de la cohérence des processus par rapport aux exigences, ils sont garant du déploiement des objectifs déterminés par la direction. Sans oublier de noter qu'ils valorisent les bonnes pratiques pour avoir un meilleur rendement et donc une implication meilleurs du reste du personnel au SMI.

- Concernant la prise de décision, elle est limitée, c'est-à-dire que le personnel est concerné uniquement par les décisions opérationnelles (quotidiennes) de l'entreprise, tel que la décision de faire des audits par le responsable RMQ, la mise à jour des procédures et de divers documents relatifs au système de management intégré. Ceci se fait à travers une fiche à idées qui peut être validée lors de la réunion hebdomadaire dans le cas d'un changement organisationnel, en revanche, si cette décision demande un lourd investissement tel que le changement des équipements ou autres, la proposition sera soumise à la DG qui va statuer par la suite.

Quant aux décisions stratégiques, elles sont attribuées au CODIR (comité de direction) composé du directeur général, secrétaire général du groupe et du directeur du site, qui sont concernés directement par la prise de ce type de décisions. Les responsables reçoivent seulement la décision, et exposent leurs besoins en termes d'accompagnement, de budget et de moyens à mettre en place...etc.

➤ **L'intérêt du système de management intégré pour la NCA ROUIBA:**

La majorité des personnes interrogées trouve que le système de management intégré de la NCA ROUIBA contribue efficacement à l'amélioration de l'entreprise et ses performances, à travers:

- La diminution de la documentation (Trois systèmes: SMQ, SMSDA et SME nécessite trois manuels et donc l'existence des procédures spécifiques à chacun ce qui fait un volume documentaire).
- La standardisation du fonctionnement.
- Amélioration de l'efficacité de l'entreprise par l'atteinte des objectifs des processus en une durée plus courte que celle planifiée, ainsi que son efficience qui se dévoile par la capacité de l'entreprise à livrer ses produits avec le minimum de ressources financières. Il y a une adéquation entre les moyens engagés et les résultats obtenus qui résulte de l'utilisation rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs tracés en moindre coût.
- La prise en compte des trois aspects (qualité, sécurité et environnement) à la fois en garantissant la satisfaction de ses clients qui est le centre d'intérêt de l'entreprise, et le respect de l'environnement, par la diminution de 16.29% de la consommation en eau, retraitement de 0.21% des eaux usées traitées, augmentation de 2.08% de la valorisation des déchets

durant l'année 2020. Pour le volet sécurité le taux de fréquence de l'année 2020 est satisfaisant avec un accident de moins vs 2019.

- L'augmentation des indicateurs financiers (CA, marge).
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise NCA ROUIBA.
- La réduction du taux des non-conformités (elles étaient à 1130 non conformités en 2013, et ont diminué jusqu'à 241 non-conformité en 2021), ainsi que la réduction des coûts des non conformités (Qui étaient à 63 millions DA en 2016 et ont diminué jusqu'à 6 millions de DA en 2021).

2. Résultats concernant le deuxième thème :

➤ Le rôle des auditeurs internes :

Tous les interviewés de l'étude sont des auditeurs internes (AI), à l'exception du responsable management de la qualité, qui est désigné comme responsable d'audit interne (RAI). Il coordonne et dirige l'audit et en assume la responsabilité.

Le rôle de l'équipe d'audit (auditeur et responsable d'audit) se résume à réaliser la mission d'audit interne conformément au plan annuel validé de manière objective et indépendante et transparente, ceci passe par l'analyse documentaire, l'élaboration du plan et du guide d'audit interne. Le responsable d'audit interne anime la réunion d'ouverture et de clôture, se déplace souvent avec les auditeurs sur les sites concernés afin d'évaluer le fonctionnement des activités à travers l'assurance de la présence d'un personnel qualifié et des conditions adaptées à l'environnement du travail. Il recueille les documents justificatifs requis pour réaliser la mission, L'équipe d'audit interne rédige le rapport d'audit interne, propose des ajustements nécessaires et évalue l'efficacité de leur mise en œuvre.

Ces auditeurs animent également des réunions de sensibilisation en présence de l'ensemble du personnel pour lui faire comprendre l'importance de l'audit au sein de l'entreprise.

➤ La désignation des auditeurs internes :

D'après les responsables interrogés, la désignation des auditeurs internes nécessite d'acquérir des connaissances et des compétences requises pour la réalisation des audits internes du système de management intégré et pour être reconnu Auditeur Interne, il faut avoir suivi :

- Une formation d'auditeur par un organisme extérieur et /ou formation interne.

- Une formation sur les exigences relatives aux normes ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018, ISO 19011:2018 et la réglementation applicable.

Ils ajoutent que la formation interne peut être assurée par le DSMI/Responsable audit et amélioration ou non, mais c'est toujours lui qui la valide. Elle comporte :

- une information théorique et générale sur l'audit et les référentiels;
- la connaissance du contenu de la présente procédure;
- la participation à un audit interne, en tant qu'observateur.

Une évaluation annuelle de chaque auditeur est réalisée, les résultats de l'évaluation sont enregistrés sur une fiche d'Évaluation Auditeur Interne (voir ANNEXE L).

Chaque année la liste des auditeurs est mise à jour à l'occasion de l'établissement du planning annuel des audits internes.

La période de la non pratique de cette activité est aussi prise en compte, c'est-à-dire que les auditeurs qui n'ont pas pratiqué d'audit pendant une période supérieure à deux ans, perdent leur qualification d'auditeur et doivent suivre une nouvelle qualification.

➤ **La valeur ajoutée de l'audit interne :**

Les normes ISO 9001:2015 (système de management de la qualité), ISO 14001:2015 (système de management environnemental) et ISO 22000:2018 (système de management de la sécurité des denrées alimentaires) exigent que le système soit régulièrement évalué par des audits internes (sous chapitre 9.2). Ces audits sont un check-up de bonne santé des systèmes mis en place au sein de l'entreprise NCA Rouiba .

Toutes les personnes interrogées ont confirmés que l'audit interne est un outil essentiel qui mène le SMI de l'entreprise dans une démarche de progrès et d'amélioration continue, car il permet d'évaluer la conformité par rapport aux référentiels, de détecter les anomalies, et réduire leurs causes si possible par la suite, il évalue également l'efficacité du SMI par l'atteinte des objectifs, et participe à l'identification des risques ainsi qu'à leurs réductions et saisir les opportunités.

L'audit interne est donc fortement recommandé pour sa valeur ajoutée qui garantit l'efficience et la qualité des résultats par sa méthode qui nécessite de tout planifier et d'élaborer un plan d'amélioration efficace.

➤ **les difficultés rencontrées lors de l'audit interne :**

- Réticence aux changements.
- Difficulté de planification des audits internes : Absence d'un audité
- La rétention d'information dû au manque de sensibilisation des audités, qui considèrent l'auditeur comme un inspecteur qui a pour but de sanctionner. Ce qui génère une méfiance et un manque de collaboration de leur part.

3. Résultats concernant le troisième thème :

➤ **Déroulement et application :**

D'après les entretiens effectués, l'audit au sein de l'entreprise NCA ROUIBA suit la procédure d'audit interne qui est mis à jour selon la nouvelle version de la norme ISO 19011:2018 (lignes directrices pour l'audit des systèmes de management), cette procédure explique comment planifier et exécuter des audits internes.

La mission d'audit se déroule selon 4 étapes principales :

- **La planification d'audit interne:** les audits suivent un programme d'audit planifié, qui permet de prévoir la fréquence d'audit de chaque processus selon un ordre de priorité en termes d'importance.
- **La préparation de l'audit interne:** cette phase comprend la revue documentaire qui leur permet de faire la connaissance du processus à auditer et de différents référentiels qu'ils vont utiliser afin d'éviter de perdre du temps sur site à analyser des documents, le plan et le guide d'audit (la check list).
- **La réalisation de l'audit interne :** la réunion d'ouverture de l'audit, entretiens, observations, recherches des preuves, les constatations et enfin la réunion de clôture de l'audit.
- **La conclusion de l'audit interne:** qui englobe la préparation et diffusion du rapport de l'audit et le suivi qui se font sous forme de plan d'action pour corriger les anomalies et enfin un suivi de l'efficacité des actions engagées (audit de suivi).

➤ **Gestion des constatations :**

D'après les interviewés, les constats d'audit sont confirmés avec les audités et toute l'équipe de l'audit interne lors de la réunion de clôture pour établir un rapport d'audit interne, ce rapport est considéré comme un élément d'entrée pour le plan d'amélioration.

➤ **Gestion des actions correctives :**

Les auditeurs interviewés ont souligné l'importance de cette phase dans la mission d'audit, car c'est la suite d'une non-conformité détectée lors de l'évaluation d'un processus ou une fonction, elle est l'étape où les audités commencent à traiter les anomalies par des actions correctives, qui visent à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse, tout en suivant un plan d'action prédéfini selon le principe PDCA dans un délai qui ne dépassera pas un mois.

L'importance de ces actions ressort lors de non prise en charge des anomalies mineures qui peuvent vite devenir des anomalies majeures.

➤ **Le suivi des actions correctives :**

Selon les interviewés, cette démarche a de l'importance et de l'intérêt dans une entreprise lorsqu'il ya un suivi des actions, c'est à dire qu'après la correction des anomalies, un audit de suivi est réalisé pour vérifier la mise en œuvre et la pertinence des actions correctives préconisées par un premier audit, cela permet soit de redéfinir la méthode de mis en œuvre de l'action soit l'action corrective par elle-même, et à travers la prise en compte de ce suivi, la NCA ROUIBA assure une amélioration pertinente de son système de management intégré.

Section 03 : Synthèse et recommandations

1. Synthèse :

A l'issue de l'exploitation des résultats et de leur analyse, nous avons établi la synthèse suivante :

➤ **En ce qui concerne le SMI :**

Nous avons constaté qu'un nombre considérable du personnel de l'entreprise NCA ROUIBA est sensibilisé et impliqué à tous les niveaux de l'organisme dans une démarche d'amélioration et veille au bon fonctionnement et au suivi de cette démarche, qui se traduit

par un système de management intégré efficace, mature et bien appliqué au sein de l'entreprise.

Ce système de management intégré apporte des avantages à l'entreprise, ces derniers touchent à plusieurs aspects organisationnelle, économique, sociale et environnementale qui assure une certaine amélioration du management de l'entreprise et de ses performances:

- Des avantages ayant relation avec l'amélioration du système de management (réduction du temps de mise en œuvre, efficacité, efficience, diminution de la redondance et du volume documentaire)
- Des avantages ayant relation avec le développement des ressources humaines (responsabilité, compétence, réactivité, communication et travail d'équipe) ;
- Des avantages orientés vers l'extérieur (amélioration de l'image de l'entreprise, compétitivité vis-à-vis de la concurrence, satisfaction des clients et satisfaction des autres parties intéressées).

➤ **En ce qui concerne l'audit interne et son déroulement :**

Le déroulement de la mission de l'audit interne au sein de la NCA ROUIBA suit la procédure d'audit interne qui est élaborée selon la norme des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ISO 19011: 2018.

L'audit interne est considéré comme l'outil de progrès le plus répandu, qui apporte de la valeur ajoutée en améliorant le système de management intégré dans le but de le rendre plus efficace et efficient de façon continue, à travers l'identification des constats d'audit interne, ainsi que le suivi des actions d'amélioration par un plan bien déterminé.

Les auditeurs internes de l'entreprise NCA ROUIBA sont formés pour mener une mission d'audit interne. Néanmoins, ils rencontrent pas mal de difficultés. Ces dernières sont liées principalement à la résistance au changement de certains audités ceci peut engendrer pas mal de retards, ainsi que la difficulté de planification des audits internes, et la rétention d'information dû au manque de sensibilisation des audités au rôle et importance de l'audit interne au sein de l'entreprise.

2. Recommandations :

A travers cette étude, nous présentons les recommandations suivantes :

- Sensibiliser et former le personnel notamment sur l'apport de l'audit interne pour le renforcement de l'efficacité ainsi que pour l'amélioration continue du SMI.
- Réaliser des séances de sensibilisation pour chaque nouveau recruté au sein de l'entreprise.
- Favoriser la communication et la coordination entre les processus pour assurer la compréhension, l'appropriation et la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- La mise à jour de la liste des documents internes applicables permettant la maîtrise des documents.
- Mettre en place la norme ISO 45001: 2018 pour garantir de bonnes conditions de santé et de sécurité au travail à tous les salariés.
- Manager les risques selon la norme ISO 31000:2018 "management du risque - lignes directrices", qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque.
- L'approche par les risques est parmi les changements principaux de la nouvelle version de la norme ISO 19011:2018, de ce fait l'entreprise doit mentionner et intégrer l'étape d'identification des risques dans sa procédure d'audit interne.
- Reconnaissance des efforts des travailleurs modèles.
- Favoriser le travail du groupe qui augmente la synergie par la proposition de multiples idées.
- Réduire l'ensemble des informations documentées inutiles.
- Réaliser les actions correctives dans les délais définis après la réception du rapport d'audit interne.
- Généraliser la gestion électronique des documents.

Dans ce troisième et dernier chapitre, nous avons pu mener une mission d'audit interne du processus RM, sous processus maintenance industrielle au niveau de l'entreprise NCA ROUIBA en tant qu'observateurs. Notre mission s'est déroulée en quatre phases et nous a

permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière.

Après avoir effectué notre enquête à travers des entretiens avec différents responsables de la NCA ROUIBA et après l'analyse de leurs réponses, nous pouvons dire que l'audit interne est un outil efficace pour l'amélioration du système de management intégré en continue à travers des actions correctives mises en place, ces dernières ont une influence directe sur la performance du SMI, qui nécessite toutefois une plus grande implication de tout le personnel de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche a pour ambition de déterminer la contribution de l'audit interne selon la norme ISO 19011:2018 à l'amélioration continue du système de management intégré au sein de l'entreprise agroalimentaire NCA ROUIBA.

Cela nous a conduit à consulter une large revue de littérature afin de comprendre les deux concepts fondamentaux de notre étude, à savoir le système de management intégré, et l'audit interne, et pouvoir dégager également le lien qui existe entre ces deux notions pour déterminer les aspects clés sur lesquels l'audit interne peut intervenir pour garantir l'efficacité et l'amélioration continue du SMI.

Afin d'apporter une réponse à notre problématique qui est : « **Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration continue du système de management intégré au sein de la NCA ROUIBA ?** »

Nous avons en premier lieu, participé à la mission d'audit interne du sous processus maintenance industrielle qui s'est déroulée sur quatre phases (Planification, préparation, réalisation et conclusion), sur la base des normes ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018. Pour cela, nous avons rédigé une Check List qui nous a servi de support lors de la mission d'audit.

Puis nous avons effectué une étude qualitative reposant sur des entretiens semi directif réalisés avec des responsables (auditeurs internes) de l'entreprise NCA ROUIBA.

Nous avons obtenu des résultats concernant notre problématique par une analyse descriptive pour ressortir la contribution de l'audit interne à l'amélioration du système de management intégré au sein de l'entreprise.

L'interprétation de ces résultats a permis de conclure dans un premier temps que la mise en œuvre d'un système de management intégré est un travail de longue haleine qui demande un investissement de la direction ainsi qu'une forte implication du personnel, c'est aussi une approche structurée qui permet d'atteindre les objectifs QHSE, ainsi qu'un gain de temps et d'argent, et surtout une meilleure réponse face aux besoins des clients et parties intéressées, ce qui mène à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise. De ce fait, nous pouvons confirmer la première hypothèse qui précise que: La mise en œuvre d'un système management intégré contribue efficacement à l'amélioration continue de l'entreprise et ses performances.

L'étude nous a aussi montré que la réalisation périodique d'audit interne permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître l'efficacité de son système de management intégré et de réduire et traiter les non conformités en évaluant le fonctionnement et le degré de maîtrise

du système vis-à-vis des exigences des différents référentiels, pour détecter les non conformités, puis déclencher les actions correctives nécessaires. Ceci, nous confirme la deuxième hypothèse : L'audit interne est un outil de progrès essentiel qui apporte de la valeur à travers l'amélioration continue du système de management intégré.

Quant à la dernière hypothèse, nous pouvons déduire d'après notre étude que la pratique de l'audit interne au sein l'entreprise NCA ROUIBA suit une méthodologie bien définie selon la norme ISO 19011:2018 qui fournit des lignes directrices pour permettre de mener les audits de système de management de la qualité, environnement, sécurité de manière cohérente. Ce qui nous amène à confirmer notre troisième et hypothèse qui énonce que: La démarche de l'audit interne est réalisée conformément aux exigences du référentiel ISO 19011:2018 au sein de la NCA ROUIBA.

Le travail effectué dans le cadre de notre stage pratique au sein de la NCA ROUIBA a été une réelle source d'apprentissage en nous permettant l'intégration à l'équipe d'audit, ou nous avons pu participer à l'élaboration du programme, du plan, du guide (checklist), et du rapport d'audit. Nous avons développé ainsi nos connaissances dans ce domaine, et nos aptitudes en communication et surtout un esprit de travail d'équipe.

Ce stage a été donc, l'occasion pour nous d'améliorer et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière et de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain.

D'une autre part nous avons aussi pu apporter une valeur ajoutée à travers notre travail, sur la base des données collectées, analysées, synthétisées, et ensuite ayant fait l'objet de recommandations. Nous aspirons par ce modeste travail à mettre l'accent sur l'importance de l'audit interne au sein de l'entreprise à travers sa contribution à l'amélioration continue du système de management intégré et de l'entreprise. Nous voulons également donner l'assurance aux membres de l'entreprise du bon déroulement de la mission d'audit interne au sein de la NCA ROUIBA.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, liés principalement au fait que nous avons été limité par le temps et les moyens, à cause de la crise sanitaire du COVID19 que vit notre pays et le monde entier actuellement. Ceci ne nous a pas permis d'aller au bout de nos questionnements, puisque notre présence sur le lieu de stage s'est écourtée.

Nous souhaitons que les limites de notre travail soient comblées par d'autres recherches plus poussées susceptibles d'enrichir la nôtre.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : Qualité, sécurité, Environnement: Construire un système de management intégré, AFNOR, 2007.
- Blanc D, « ISO22000, HACCP et sécurité des aliments », éd Afnor, 2009.
- BOUTILLIER S, La qualité en tant que standard industriel, Cahiers du Lab.RII, 2006
- BRANGER Alain et autres, alimentation et processus technologique, Edition Educagir, Dijon, 2007.
- Brunelle, (E) : Elaboration d'un système de management intégré qualité et environnement, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005.
- CABY F, LOUISE V, ROLLAND S, La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance, Economica Ed, 2002.
- CANARD Frédéric, « Management de la qualité », Lextenso édi, paris, 2009.
- Gendron C, La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Presse de l'université de Montréal, 2004.
- GILLET-GOINARD (F), Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement, les éditions d'organisation, Paris, 2006.
- Jean-Pierre Madoz, Laurent Note, les fondamentaux de l'audit qualité, AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2011.
- KREBS (Geneviève) et MOUGIN (Yvon) : les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, 2ème édition, édition AFNOR, Paris, 2007.
- LACOLARE Vincent, pratiquer l'audit à valeur ajoutée, AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010.
- LONGIN (Pierre) et DENET (Henri), construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2e édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- Mergerand (J) et Gillet Goinard, « Manager la qualité pour la première fois », édition d'Organisation, Paris, 2006.
- Michel Weill, Le management de la qualité, édition la découverte, 2009.
- MOUGIN, (Y): Nouvelles pratiques de l'audit de management QSED, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2008.
- PINET.Claude, « 10 clés pour réussir sa certification QSE », AFNOR, août 2009.
- PINET Claude, l'audit de système de management : mettre en œuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011 2012, Lexitis éditions, Paris, 2013.

- RENARD Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, 7eme édition, Organisation Groupe Eyrolles, Paris cedex, 2010.
- VILLALONGA Christophe: l'audit qualité interne, une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit, édition DUNOD, Paris, 2003.

Articles :

- Besbes, S, Bouaziz, M. (2012), "Management Qualité, Sécurité des Denrées Alimentaires, Environnement, Santé et Sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires", Sfax, tunisie.
- SAILLY.A & DAGOREAU.O (2016), Une nouveauté de l'ISO 22000 Analyse des risques, paris, france.

Normes :

- ISO 9000, systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, version 2015.
- ISO 9001, systèmes de management de la qualité - Exigences, version 2015
- ISO 14001, systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, version 2015.
- ISO 22000, système de management de la sécurité des denrées alimentaires, exigence pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, version 2018.
- ISO 19011, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, version 201

Sites web :

- Management d'entreprise, 2t management, consulte le 20/09/2021 sur : <https://www.2tmanagement.com/management-dentreprise/>
- «Le management de la qualité : La notion de qualité des produits», over blog, consulté le 20/05/2021 sur : <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>
- Système de management de la sécurité des denrées alimentaires, qualiteonline, consulte le 20/09/2021 sur : <http://www.qualiteonline.com/dossier-62-systeme-de-management-de-la-securite-des-denrees-alimentaires.html>

- «Quels sont les avantages de la norme ISO 14001:2015 ?», PROQC, consulte le 09/08/2021 sur : <https://proqc.fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-norme-iso-14001-2015/>
- «Avantages de la mise en place d'un smq», Certification QSE, consulté le 18/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/>
- Exigences de la norme ISO 9001 version 2015, PQB, consulté le 30/08/2021 sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-version-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>
- Exigences de la norme ISO 14001 version 2015, PQB, consulté le 30/08/2021 sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-14001-version-2015-systeme-de-management-environnemental.php>
- Exigences de la norme ISO 22000 version 2018, PQB, consulté le 30/08/2021 sur <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-22000-version-2018-systemes-de-management-de-la-securite-des-denrees-alimentaires.php>
- Extraits du Guide de transition édité par AFNOR, consulté le 30/05/2021 sur : <https://marketing.afnor.org/LivreBlanc/GuideDeTransition/>
- Notre avenir à tous - Rapport Brundtland 1987, Wikisource, consulte le 09/07/2021 sur:https://fr.wikisource.org/wiki/Notre_avenir_%C3%A0_tous_-_Rapport_Brundtland
- «Différences fondamentales entre ccp, prpo et prp», perfect conseil, consulté le 12/05/2021 sur : <https://perfect-conseil.com/les-differences-fondamentales-entre-ccp-prpo-et-prp/>,
- HACCP, CLS, consulte le 20/09/2021 sur : <http://labocls.ch/haccp/>
- «Systeme de management intégré outil de performance», Pyx4, consulte le 05/06/2021 sur :<https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-performance>
- «Qu'est-ce qu'un audit externe ?», Stratos Groupe, consulté le 19/05/2021 sur : <https://www.groupe-stratos.com/2020/01/27/definition-audit-externe/>
- «Les différents types d'audits qualité », Certification QSE, consulté le 07/05/2021 sur : <https://www.certification-qse.com/les-differents-types-d-audits-qualite/>
- «Les objectifs de l'audit interne », Qualiblog, consulté le 11/07/2021 sur : <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>

- «Key Changes in ISO19011:2018», PECB insights, consulte le 08/06/2021 sur : <https://insights.pecb.com/key-changes-iso-19011-2018/>
- «ISO 19011:2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management», IFC consulté le 18/05/2021 sur : <https://www.iso.org/fr/standard/70017.html>
- «Domaine d'application de l'audit interne et types d'audits», Pqp, consulté le 06/05/2021 sur <https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=138&ch=3091>
- «Observation participante», Etudier, consulté le 22/07/2021 sur : <https://www.etudier.com/dissertations/Observation-Participante/608633.html>
- « Réaliser un entretien semi-directif », Euréval, consulté le 24/08/2021 sur : https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf,
- Le site officiel de l'entreprise: <https://rouiba.com.dz/l-entreprise/> consulté le 02/06/2021.

Cours :

- Jean-Pierre Grandhay, Francis Guillemin, Nathalie Thilly, les objectifs de l'audit qualité, consulté le 01/06/2021 sur : https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23859/mod_resource/content/2/co/Different_audit.html,
- Qachar. A, Cours d'audit general, universite chouaib doukkali, el jadida , 2016, p 6, Consulté le 10/05/2021 sur : https://www.academia.edu/25624242/Cours_d_audit_g%C3%A9n%C3%A9ral
- M. MALIOU D, Module : Gestion de la qualité, Traçabilité et sécurité des aliments, Université de bouira, 2021, p 14. Consulte le 09/07/2021 sur : <http://fsnv.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2021/01/Master1-AACQ-Gestion-de-la-qualit%C3%A9-Chapitre3-syst%C3%A8me-de-management>

ANNEXES

Annexe A : comparaison entre les normes ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 22000:2018

Annexe B : Structure du rapport d’audit

Annexe C : Certificat ISO 9001 :2015

Annexe D : Certificat ISO 14001 :2015

Annexe E : Certificat ISO 22000 :2018

Annexe F : Politique du système de management intégré

Annexe G : Fiche processus ressources matériels

Annexe H : Programme des audits internes

Annexe I : Check list d’audit interne

Annexe J : Rapport d’audit interne

Annexe K: Plan d’action

Annexe L : Fiche d’évaluation d’auditeur interne

Annexe M : Guide d'entretien

ANNEXE A :
COMPARAISON ENTRE LES NORMES
ISO 9001: 2015, ISO 14001:2015 ET
ISO 22000: 2018

Chapitres	ISO 9001 : 2015	ISO 14001 : 2015	ISO 22000 : 2018
4. Contexte de l'organisme	4.1 L'organisme et son contexte		
	4.2 Besoins et attentes des parties intéressées		
	4.3 Domaine d'application		
	4.4 SMQ	4.4 SME	4.4 SMSDA
5. Leadership	5.1 Leadership et engagement		
	5.1.1 Généralités		
	5.1.2 Orientation client		
	5.2 Politique	5.2 Politique environnementale	5.2 Politique SDA
	5.2.1 Etablissement de la politique qualité		5.2.1 Etablissement de la politique SDA
	5.2.2 Communication de la politique qualité		5.2.2 Communication de la politique SDA
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme		
6. Planification	6.1 Actions face aux risques et opportunités		
		6.1.1 Généralités	
		6.1.2 Aspects environnementaux	
		6.1.3 Obligation de conformité	
		6.1.4 Planifications d'actions	
	6.2 Objectifs Qualité	6.2 Objectifs Environnementaux	6.2 Objectifs SDA
		6.2.1 Objectifs	
		6.2.2 Planification des actions pour atteindre les objectifs	
	6.3 Planification des modifications		6.3 Planification des modifications

7. Support	7.1 Ressources			
	7.1.1 Généralités		7.1.1 Généralités	
	7.1.2 Ressources humaines		7.1.2 Ressources humaines	
	7.1.3 Infrastructure		7.1.3 Infrastructure	
	7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus		7.1.4 Environnement de travail	
	7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure		7.1.5 Eléments du système de management de la sécurité des denrées alimentaires élaborés en externe	
	7.1.6 Connaissances organisationnelles		7.1.6 Maitrise des processus, produits ou services fournis par des prestataires externes	
	7.2 Compétences			
	7.3 Sensibilisation			
	7.4 Communication			
		7.4.1 Généralités		
		7.4.2 Communication interne		
		7.4.3 Communication externe		
	7.5 Informations documentées			
	7.5.1 Généralités			
	7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées			
	7.5.3 Maîtrise des informations documentées			
	8. Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maitrise opérationnelle		
		8.2 Exigences relatives aux produits et services	8.2 Préparation aux situations d'urgence	8.2 Programme prérequis PRP
		8.2.1 Communication avec les clients		

	8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services		
	8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services		
	8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services		
	8.3 Conception et développement de produits et services		8.3 Traçabilité
	8.3.1 Généralités		
	8.3.2 Planification de la conception et du développement		
	8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement		
	8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement		
	8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement		
	8.3.6 Modifications de la conception et du développement		
	8.4 Prestataires externes		8.4 Préparation et réponse aux situations d'urgence
	8.4.1 Généralités		8.4.1 Généralités
	8.4.2 Type et étendue de la maîtrise		8.4.2 Gestion des situations d'urgence et des incidents

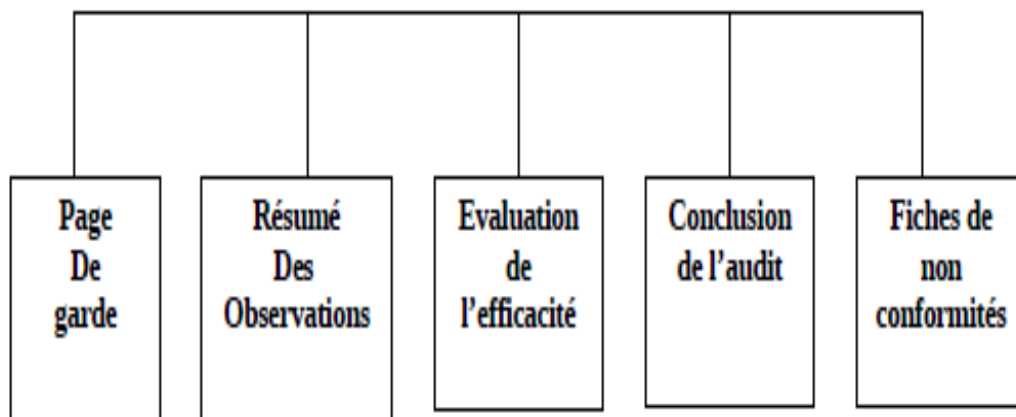
	8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes		
	8.5 Production et prestation de service		8.5 Maitrise des dangers
	8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service		8.5.1 Etapes initiales permettant l'analyse des dangers
	8.5.2 Identification et traçabilité		8.5.2 Analyse des dangers
	8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes		8.5.3 Validation de la ou des mesures de maitrise des combinaisons de mesures de maitrise
	8.5.4 Préservation		8.5.4 Plan de maitrise des dangers (plan HACCP/PRPO)
	8.5.5 Activités après livraison		
	8.5.6 Maîtrise des modifications		
	8.6 Libération des produits et services		8.6 Actualisation des PRP
	8.7 Maitrise des éléments de sorties non conformes		8.7 Surveillance et mesure
			8.8 Vérification des PRP
			8.8.1 Vérification
			8.8.2 Analyse des résultats des activités de vérification
			8.9 Maitrise des non conformités
			8.9.1 Généralités
			8.9.2 Corrections

			8.9.3 Actions correctives
			8.9.4 Devenir des produits potentiellement dangereux
			8.9.5 Retrait/ rappel
9. Evaluation des performances	9.1 Surveillance et mesure		
	9.1.1 Généralités		
	9.1.2 Satisfaction client	9.1.2 Evaluation de la conformité	9.1.2 Analyse et évaluation
	9.1.3 Analyse et évaluation		
	9.2 Audit interne		
		9.2.1 Généralités	
		9.2.2 Programme d'audit interne	
	9.3 Revue de direction		
	9.3.1 Généralités		9.3.1 Généralités
	9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction		9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction
	9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction		9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction
10. Amélioration	10.1 Généralités		10.1 Non conformités et actions correctives
	10.2 Non conformités et actions correctives		10.2 Amélioration continue
	10.3 Amélioration continue		10.3 Actualisation du système de management de la sécurité des denrées alimentaire

Source élaboré par nous-même à partir de plusieurs lectures effectues

ANNEXE B :
STRUCTURE DU RAPPORT D'AUDIT

Structure du rapport d'audit



ANNEXE C :
CERTIFICAT ISO 9001: 2015

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2015**

Enregistré sous le n° **01 100 072198**

Titulaire du certificat:



NCA ROUIBA

Zone industrielle de Rouiba Nationale N°5
16000 Alger
Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation des boissons,
nectars et jus de fruits.

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

Validité: Ce certificat est valable du 14.03.2021 jusqu'au 28.02.2024.
Certification initiale 2008

14.03.2021

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



ANNEXE D :
CERTIFICAT ISO 14001 : 2015

Certificat

Référentiel **ISO 14001:2015**

Enregistré sous le n° **01 104 079733**

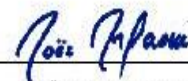
Titulaire du certificat: **NCA ROUBA**
Zone industrielle de Rouiba Nationale N°5
16000 Alger
Algérie

Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation des boissons,
nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 14001:2015 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 01.03.2021 jusqu'au 28.02.2024.
Certification initiale 2008

29.01.2021



TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



ANNEXE E :
CERTIFICAT ISO 22000 : 2018

Certificat

Référentiel **ISO 22000:2018**

Enregistré sous le n° 01 154 000399

Titulaire du certificat: **NCA ROUIBA**
Zone industrielle de Rouiba Nationale N°5
16000 Alger
Algérie

Domaine de validité: Production des boissons, nectars et jus de fruits

Catégorie: C

Sous-catégorie: CII, CIV

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme
ISO 22000:2018 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 28.03.2019 jusqu'au 27.03.2022.
Certification initiale 2013

23.06.2021


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



ANNEXE F :
POLITIQUE DU SYSTÈME DE
MANAGEMENT INTÉGRÉ

1. POLITIQUE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ***Qualité, Environnement, Conformité et Sécurité des Denrées Alimentaires***

Notre Vision

«Etre dans le Top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable»

Notre Politique

- ✓ Entretien et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace
- ✓ Fournir à nos clients & consommateurs des produits et services de qualité répondant à leurs exigences, aux exigences légales et réglementaires, et aux exigences des normes reconnues de Qualité
- ✓ Pratiquer un management basé sur l'équité, la rigueur et la transparence
- ✓ Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres, ainsi que des technologies de recyclage ; et prévenir des risques de pollution et assurer l'efficacité énergétique au niveau de l'activité.
- ✓ Promouvoir les normes d'hygiène et de sécurité afin d'assurer des conditions optimales sur les lieux de travail
- ✓ Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les initiatives d'innovation et les dynamiques d'amélioration continue
- ✓ Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination
- ✓ **Nos Objectifs généraux**
- ✓ Veiller au respect des droits des clients et des consommateurs en veillant à améliorer sans cesse leur satisfaction
- ✓ Etre en conformité avec la réglementation et les exigences auxquelles l'entreprise a souscrit
- ✓ Assurer un retour sur investissement acceptable pour nos actionnaires.
- ✓ Assurer et améliorer la sécurité sanitaire et la salubrité des produits
- ✓ Assurer et améliorer l'application rigoureuse des bonnes pratiques d'hygiène
- ✓ Atténuer l'impact environnemental de l'activité et améliorer de façon continue la performance environnementale.
- ✓ Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel.
- ✓ Mettre en place un cadre de dialogue social et de lutte contre toute forme de discrimination.
- ✓ Formaliser et promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance.
- ✓ Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local

ANNEXE G :
FICHE PROCESSUS RESSOURCES
MATÉRIELS

	PROCESSUS	Date : 09/11/2020
	RESSOURCES MATERIEL	Référence : Pc-12
	Page 1 sur 6	Version : 12

1. FICHE DE PRESENTATION DE PROCESSUS

Finalité du processus : Assurer à l'entreprise une infrastructure et équipements apte à remplir ses exigences en termes de fonctionnement, de performance, disponibilité, coûts, de sécurité et d'environnement.		
Pilote de processus : Responsable technique : Farid BACHI		Copilote : Responsable utilité : Azzedine MESSAOUD Responsable Méthode : Samir MAGRAMANE
Champs d'application : Le processus s'étend à l'ensemble des équipements : de productions, roulantes et informatiques, ainsi que les infrastructures.		
Objectifs : - Assurer la disponibilité des équipements et l'environnement de travail. - Diminuer le coût de production. - Optimiser les consommations pour la protection de l'environnement. - Contribuer à la réduction de la pollution.		
Attentes et besoins des parties intéressées :		
Partie intéressée interne : Achat et Gestion des stocks PDR, Fournitures – Mainténances opérationnelle Parc roulant – Hygiène et sécurité- informatique- utilités – production, contrôle qualité.	Attentes : Assurer la disponibilité et le bon fonctionnement des équipements et infrastructures.	Besoins : Acquérir les équipements et PDR nécessaires au bon fonctionnement. Assurer la disponibilité des moyens humains et logistiques nécessaires.
Partie intéressée externe : Voir document identification des parties intéressés.		
Documents de références : - Procédures : P-12-1, P-12-2, P-12-3, P-12-4, P-12-5, P-12-6, P-12-7 - Norme ISO 9001 / Norme ISO 14001/Norme ISO 22000 en vigueur - Label buvez tranquille, document d'évaluation de conformité.		

2. Validation

	Rédaction	Vérification	Approbation
Nom	Farid BACHI	Hassiba KHELOUFI	Lotfi KADAOUI
Fonction	Responsable technique	Directrice Industriel	Directeur Général
Date			
Visa			

 Page 2 sur 6	PROCESSUS		Date : 09/11/2020
	RESSOURCES MATERIELS		Référence : Pc-12
			Version : 12

3. Description du processus et des interactions :

N°	Sources d'éléments d'entrée	Entrées		Activités (Logigramme ou description)	Eléments de sortie		Destinataire des éléments de sortie	Responsable de l'activité
	Processus Fournisseur	Entrées	Supports		Sorties	Supports	Processus Client	
1.	Pc-01	Politique et objectifs SMI Objectifs opérationnel Matrice de déclinaison des Objs	M-01-1 / F-02-19 F-11-4 F-02-38	Décliner la politique et les objectifs	Politique et objectifs qualité environnement et CSDA déclinés	F-11-4	Pc-12	Directeur Industriel
2.	Pc.12 Pc-05 Pc.02 Pc.12	Objectifs opérationnels Plan de fabrication validé Projets d'investissement Equipements et infrastructures Matériel de mesure et de surveillance Documentations techniques Résultats de la revue et actions d'amélioration	F-02-38 F-05-3 F-12-6 P-12-4 P-12-5 P-03-5 F-01-5	Planifier les activités liées aux projets, gammes et d'étalonnage, sous-traitance.	Plan de réalisation de projets d'investissement Planning et gammes de maintenance préventive Registre des équipements de mesure et essais Cahier de charge ou instruction.	F-12-3 F-12-11 Contrat de maintenance	Pc-12	Directeur Industriel Responsable Méthode
3.	Pc-12	Plan de réalisation de projets	Cahier de charge ou contrat	Réaliser les travaux des projets d'investissement	Projets réalisés	F-02-1	Pc-12	Directeur Industriel
4.	Pc.12	Fiche TPMS renseignés Projets et Travaux réalisés Matériel de mesure de surveillance étalonnée et vérifiée Fiche intervention sous-traitant	TPMS F-12-11 F-12-17	Contrôler, valider et réceptionner les travaux	travaux réceptionnés contrôlés validés PV de réception des travaux Rapport d'étalonnage	P.12.4 F-12-62 P-12-3	Pc-12	Directeur Industriel/Responsable Méthode/utilité maintenance

ANNEXE H :
PROGRAMME DES AUDITS
INTERNES

	Enregistrements	Date : 16/10/2019
	Programme Annuel des Audits internes	Référence : F-02-6
		Version : 06

Période : Janvier 2021 – Décembre 2021

Date de mise à jour : 11/11/2020

N° audit	Processus	S/Processus	Auditeurs	Nombre de jours d'audit	Date planifiée	Date réalisée	Commentaire
02/2021	PC-06 (Production jus et nectar de fruits)	Audit du processing siroperie	Housseyn DJERIDI (RA)/ Nadia CAMARA (A) / Djallil DAHOU (A)	1/2 jour	07/04/2021		
03/2021		Audit des gammes hebdomadaires.	Housseyn DJERIDI (RA)/Nadia CAMARA (A)	1/2 jour	20/04/2021		
05/2021		Audit des salles blanches PET	Karim YALAOUI (RA)/Abderahmane BECHAR (A)	01 jour	27/04/2021		
06/2021		Audit du S/P Conditionnement Canette	Abderahmane BECHAR (RA) / Karim YALAOUI (A)	01 jour	04/05/2021		
08/2021		Audit du S/P Conditionnement Carton	Lounis BOUFALA (RA)/Kahina ANABI (A)	01 jour	12/05/2021		
06/2021		Audit du S/P Conditionnement PET	Karim YALAOUI (RA)/Nadia CAMARA (A)	01 jour	04/05/2021		
01/2021	PC-15 (Contrôle qualité)	Gestion des retours Clients	Housseyn DJERIDI (RA)/ Toufik CHIHANI (A)	01 jour	06/04/2021		
04/2021		Contrôle qualité en ligne	Housseyn DJERIDI (RA)/Kahina ANABI (A)/ Samir MAGRAMANE (A)	01 jour	21/06/2021		
12/2021		Contrôle qualité produit fini (microbiologie et physicochimie)	Lounis BOUFALA (RA)/Amine GHAZI (A)/ Samir MAGRAMANE (A)	01 jour	15/06/2021		

09/2021	PC-09 (Sypply chain)	Sous Processus Achat	Karim YALAOUI (RA)/ A Djalil DAHOU (A)/ Amine GHAZI (A)	01 jour	18/05/2021		
11/2021		Gestion des stocks MP et PF	Housseyn DJERIDI (RA)/ Amine GHAZI (A)/ Toufik CHIHANI (A)	01 jour	09/06/2021		
14/2021		Gestion de la logistique	Abderrahmane BECHAR (RA)/ Lounis BOUFALA (A)/ Yanis HAMZA (A)	01 jour	21/06/2021		
13/2021	PC-12 (RM/Utilités)	Utilité	Abderahmane BECHAR (RA)/A Djalil DAHOU (A)/	01 jour	17/06/2021		
10/2021	PC-12 (RM)	S/P Maintenance industrielle	Housseyn DJERIDI (RA)/ Karim YALAOUI (A)	01 jour	17/05/2021		
15/2021	PC-12 (RM)	Moyens Generaux	Housseyn DJERIDI (RA)/ Karim YALAOUI (A)/ Nadia Camara (A)	01 jour	26/05/2021		
07/2021	PC-08 (Vente et Trade MKG)	Commerdale DD	Housseyn DJERIDI/ (RA)/Nadia KAMARA (A)/ Yanis HAMZA (A)	01 jour	11/05/2021		
15/2021		Trade MKG et DI	Housseyn DJERIDI/ (RA)/Djalil (A)/ Djamel HEMAZ (A)	01 jour	22/06/2021		
22/2021	PC-06 /PC-12/PC-15	Production, Maintenance industrielle et infrastructure, Contrôle Qualité.	Housseyn DJERIDI (RA)/ Abderahmane BECHAR (A)/Lounis BOUFALA (A)/Karim YALAOUI (A) Nadia CAMARA (A) /A.Djalil DAHOU (A)	02 jours	14-15/09/2021		
17/2021	PC-03 (SI et IT)	/	Housseyn DJERIDI (RA)/ Nadia KAMARA (A)/ Toufik CHIHANI (A)	01 jour	25/07/2021		
16/2021	PC-11 (RH)	Administartion Personnel	Nadia CAMARA(RA)/ A.Djalil DAHOU (A)/ Samir MAGRAMANE (A)	01 jour	04/07/2021		
19/2021		Plan de formation, GPEC	Housseyn DJERIDI (RA)/ Nadia camara (A)/ Samir MAGRAMANE (A)	01 jour	21/08/2021		

22/2021		Livres légaux	Housseyn DJERIDI (RA)/ Amine GHAZI (A) Kahina ANNABI (A)	01 jour	05/05/2021		
18/2021	PC-04 (MKG)	/	Housseyn DJERIDI (RA)/ Nadia CAMARA (A)	1 jour	15/08/2021		
21/2021	PC-10 (R&D)	/	Lounis BOUFALA (RA)/ Yania HAMZA (A)	1/2 journée	07/09/2021		
23/2021	PC-01 (Direction)	/	Karim YALAOUI (RA)/ Nadia KAMARA (A)	1 jour	21/09/2021		
24/2021	PC-02 (Gestion et amélioration du SMI)	/	Abderahmane BECHAR (RA) A/Djalil DAHOU (A)	1 jour	28/09/2021		
	Flash Hygiène et sécurité	/	Superviseur Hygiène Industrielle				
	Audit QHSE Hebdo	/	Equipe DQHSE				

NB: Des audits inopinés seront réalisés durant l'année et en cas de besoin.

Rédaction : RMQ

Vérification : DQHSE

Approbation :DQHSE

ANNEXE I :
CHECK LIST D'AUDIT INTERNE

	PROCEDURE	Date : 20/06/2019
	Guide d'Audit	Référence : F-02-12
		Version : 03
Page 1 sur 5		

MISSION D'AUDIT :	Interne du processus ressources matériels, S/processus maintenance industrielle.		
REFERENCE DOCUMENTS :	ISO 9001: 2015, ISO 14001 :2015, ISO 22000 :2018		
AUDITEUR (équipe d'audit) :	DJERRIDI Housseyn, CAMARA Nadia		
DATE D'AUDIT :	06 /07/2021		
EXIGENCES/CRITÈRES	Conformité		Commentaires
CRITÈRES STANDARDS	Oui	Non	
1) La version du processus est-elle celle en vigueur ?			
2) Le processus, procédures, instructions, sont-ils compris par les utilisateurs ?			
3) Existe-t-il une revue de processus ?			
4) Les objectifs sont-ils atteints ? Si non existe-t-il des actions lancées ?			
5) Les responsabilités des personnes impliquées dans le processus sont-elles clairement définies ? (Existence de fiche de poste)			
6) Les documents utilisés dans le cadre de l'application du processus sont-ils ceux prévus dans celle-ci ?			
Remarques sur les enregistrements : données, visas, contrôles, les suivi,...			
EXIGENCES/CRITÈRES	Conformité		Commentaires
CRITÈRES SPECIFIQUES	Oui	Non	
ISO 9001: 2015			
7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus L'environnement de travail nécessaire à la mise en œuvre de votre processus et pour la conformité de vos produits, est-il déterminé, fourni et maintenu ? (conditions physiques, sociaux, psychologiques)			
7.1.6 Connaissances organisationnelles Q1 déterminez-vous les connaissances nécessaires à l'exploitation de votre processus, pour atteindre la conformité des produits et services ? Q2 Si oui, Comment maintenez-vous ces connaissances et comment faites-vous pour les rendre disponibles dans la mesure nécessaire ? Q3 Lorsqu'on aborde l'évolution des besoins et des tendances, est-ce que vous prenez en compte les connaissances actuelle ? -Est-ce que vous déterminez la façon d'acquérir ou d'accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises ?			
9.1.3 Analyse et amélioration			

	PROCEDURE	Date : 20/06/2019
	Guide d'Audit	Référence : F-02-12
Page 2 sur 5		Version : 03

Est-ce que vous analysez et évaluez les données et informations appropriées issues de la surveillance et de la mesure ? Si oui, montrez-moi comment les résultats de l'analyse sont utilisés pour évaluer: La conformité des produits et services aux exigences ? Le niveau de satisfaction de la clientèle ? La performance et l'efficacité du SMQ ? L'efficacité de la planification ? L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ? La performance des prestataires externes ? Les besoins en amélioration dans le SMQ ?			
ISO 14001: 2015			
6.1.2 Aspects environnementaux -Les aspects environnementaux de votre processus sont-ils déterminés ? Si oui : Quels sont les changements que vous prenez en considération lors de la détermination des aspects environnementaux ? Quelles sont les conditions et les situations que vous prenez en considération lors de la détermination des aspects environnementaux ? -Les aspects pouvant avoir un impact environnemental significatif sont-ils déterminés ? -Communiquez-vous les aspects environnementaux significatifs de l'entreprise ? Si oui : - Avec qui ? De quelle façon ?			
9.1.2 Evaluation de la conformité -Les processus nécessaires à l'évaluation du respect de ses obligations de conformité sont-ils établis, mis en œuvre et tenus à jour ? Si oui : -La fréquence sur laquelle la conformité est évaluée est-elle déterminée ? -La conformité est-elle évaluée ? Les actions nécessaires sont-elles entreprises ? -La compréhension et la connaissance de son état de conformité sont-elles maintenues ? Conservez-vous les informations documentées comme preuves des résultats d'évaluation de la conformité? Si oui, montrez les-moi.			
ISO 22000: 2018			
7.1.4 Environnement de travail			

	PROCEDURE	Date : 20/06/2019
	Guide d'Audit	Référence : F-02-12
	Page 3 sur 5	Version : 03

Q1 Les ressources pour l'établissement, le management, le maintien de l'environnement de travail nécessaire à l'obtention de la conformité aux exigences du SMSDA sont-elles déterminées, fournies et maintenues ? (conditions physiques, sociaux, psychologiques)	
8.2 Programmes prérequis (PRP) 8.2.1 Q1 Maîtrisez-vous les PRP dans les produits, leur transformation et l'environnement de travail ? 8.2.2 Q2 Les PRP sont-ils adaptés à l'entreprise et à son contexte SDA ? Et à l'opération utilisée ainsi qu'à la nature des produits fabriqués ou manipulés ? -Les PRP sont-ils appliqués à tous les niveaux du système de production ? - Sont-ils approuvés par l'équipe SDA ? 8.2.3 Q3 Les exigences légales, réglementaires et celles établies en accord avec le client sont-elles identifiées lors du choix et de l'élaboration des PRP ? -La série ISO/TS 22002, les normes, bonnes pratiques et lignes directrices applicables sont-elles pris en considération ? 8.2.4 Q4 La disposition des bâtiments et installations, les locaux, l'espace de travail et les installations du personnel, l'alimentation en air, en eau, en énergie et autres, la maîtrise des nuisibles, l'élimination des déchets et eaux usées et les services connexes, les équipements et leurs facilités de nettoyage et de maintenance, le processus de la surveillance et de suivi des fournisseurs, la réception des matériaux entrants, le stockage, la manutention, l'expédition et le transport, les mesures de prévention contre la contamination croisée, le nettoyage et la désinfection, l'hygiène du personnel, les informations sur les produits sont-elles pris en considération lors de l'élaboration des PRP ?	
9.1.2 Analyse et évaluation -Est-ce que vous analysez et évaluez les informations issues de la surveillance et de la mesure ainsi que les résultats des activités de vérifications des PRP et au plan de maîtrise des dangers, audits internes et externes ? -Si oui, montrez-moi comment l'analyse est réalisé pour : -Confirmer les performances globales du système satisfait aux exigences du SMSDA mis en place ? -identifier le besoin d'actualiser ou d'améliorer le SMSDA ? -Identifier les tendances indiquant une incidence plus élevée de produits dangereux ou de défaillances de processus ? -Etablir les informations pour planifier le programme d'audit par rapport à l'état et l'importance du domaine à auditer ?	

	PROCEDURE	Date : 20/06/2019
	Guide d'Audit	Référence : F-02-12
	Page 4 sur 5	Version : 03

-Fournir des preuves de l'efficacité des corrections et des actions correctives ?			
10.1 Non conformités et actions correctives 10.1.1 Q1 Quelles sont les actions prises pour traiter les non-conformités ? 10.1.2 Q2 Avez-vous conservez des preuves? Si oui, montrez-moi les informations documentées qui s'y rapportent.			
10.2 Amélioration continue Q1 Améliorez-vous en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMSDA ? Si oui, démontrez-le. Q2 Assurez-vous la garantie d'une amélioration en continue de l'efficacité du SMSDA au moyen de la communication, de la revue de direction, de l'audit interne, de l'analyse des résultats de vérification, de la validation des mesures de maîtrise, des actions correctives et de l'actualisation du SMSDA ?			
ISO 9001 :2015 / ISO 14001 :2015			
10.2 Non conformités et actions correctives Q1 Quelles actions prenez-vous lors du traitement des non-conformités ? Q2 Avez-vous conservez des preuves? Si oui, montrez-moi les informations documentées qui s'y rapportent			
10.3 Amélioration continue Q1 Améliorez-vous en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ, SME ? Si oui, démontrez-le. Q2 prenez-vous en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer pour l'amélioration continue ?			
ISO 9001 :2015/ ISO 22000 :2018			
7.1.3 Infrastructure Q1 Est-ce que vous déterminez, fournissez et entretenez l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre de votre processus ? Si oui, comment le faites-vous afin de réaliser des produits conformes au SMQ et aux exigences du SMSDA ?			
ISO 9001: 2015/ ISO 22000 :2018 /ISO 14001: 2015			
7.5 Informations documentées 7.5.1 Q1 disposez-vous des informations documentées exigées par les trois normes et par l'entreprise ? 7.5.2 Q2 Lors de la création et de la mise à jour des informations documentées, est-ce que vous vous assurez que certains éléments sont appropriés ? (Identification, description, format et support, revue effectuée)			

	PROCEDURE	Date : 20/06/2019
	Guide d'Audit	Référence : F-02-12
		Version : 03
Page 5 sur 5		

7.5.3 Q3 La disponibilité, la protection des informations documentées sont-elles maîtrisées ? - Lors de la maîtrise des informations documentées, comment vous traitez : Distribution ? Accès ? Récupération ? Utilisation ? Stockage et conservation ? Lisibilité ? maîtrise des modifications ? Conservation et élimination ? - Est-ce que vous identifiez et maitrisez les informations documentées d'origine externe que vous avez mesurée comme nécessaire pour le SMQ, SMSDA et SME? Si oui, comment le faites-vous ?		
---	--	--

ANNEXE J :
RAPPORT D'AUDIT INTERNE

	Enregistrements	Date : 24/08/2020
	Rapport d'audit	Référence : F-02-8
Page 1 sur 17		Version : 08

Date : 08/07/2021		
Auditeurs : Housseyn DJERIDI, Nadia CAMARA.		
Audités : Farid BACHI, Lyes ELABASSI, Fayçal ALIKHOUDJA.		
Mission : Audit du processus Ressources Matériels , S/P : Maintenance Industrielle.		
Points positifs : ✓ Bon déroulement de l'audit. ✓ Une bonne collaboration des équipes qui ont manifesté un grand intérêt à l'audit. ✓ Un rattrapage significatif sur les révisions machines par rapport aux années précédentes. ✓ Dotation de l'équipe maintenance par des caisses à outils. ✓ Lancement du projet de mise en place (GMAO) Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.		
Exigences des normes, procédures internes, réglementation...ex	Écarts, non- conformités :	Preuves Tangibles :
9.1.3 ISO 9001 7.5.2 ISO 9001 7.5.2 ISO 14001 7.5 ISO 22000 5.2 Référentiel Buvez Tranquille	<u>Audit de la fiche processus Pc-12 Ressources Matériels V12-09/11/2020 :</u> Des indicateurs de performance du processus ne sont pas calculés. La partie identification des risques n'a pas été revue (des risques identifiés ne sont plus d'actualité et/ou moins de criticité). La partie connaissances organisationnelles n'a pas été revue (formaliser les retours d'expérience, capitaliser les connaissances acquises...).	Ex : Taux de perte d'emballage liée au dysfonctionnement techniques, Consommation PDR curatif, Temps de réaction moyenne après incident de fuites (MTTR)....etc. Ex : Manque de ressources budgétaires, Manque de matériels nécessaires, non-respect de la planification...etc.
7.5.2 ISO 9001 7.5.2 ISO 14001 7.5 ISO 22000		

 Page 2 sur 17	Enregistrements	Date : 24/08/2020
	Rapport d'audit	Référence : F-02-8
		Version : 08

5.2 Référentiel Buvez Tranquille 8.2.2 ISO 9001 1. b ISO 22000 4.1 Référentiel Buvez Tranquille 7.5.2 ISO 9001 7.5.2 ISO 14001 7.5 ISO 22000 5.2 Référentiel Buvez Tranquille 7.5.2 ISO 9001 7.5.2 ISO 14001 7.5 ISO 22000 5.2 Référentiel Buvez Tranquille	<u>Audit de la procédure P-12-2 Maintenance opérationnelle des équipements. V3-29/12/2013 :</u> - Non mise à jour. - Le point 01 de la procédure stipule que le maintenancier reçoit un appel de la part du chef d'équipe sur terrain nous avons constaté la présence d'une demande de travaux F-12-18 (qui ne figure pas sur la procédure). - Le point 06 stipule : Chaque jour calculer l'indisponibilité technique et l'indisponibilité maintenance et alimenter le Flash quotidien maintenance F-12-2, ce dernier n'est pas renseigné depuis Janvier 2021. - Le point 7 : Chaque semaine calculer à partir de la fiche F-12-1 l'indicateur Maintenance préventive/maintenance totale et transmettre au Directeur maintenance, cette tâche n'est pas réalisée. <u>Audit de la procédure P-12-3 Maintenance préventive n'a pas été mise à jour. V4-23/02/2014 :</u> - Non mise à jour. - Absence de la partie PET et canette (la procédure traite uniquement la partie carton). - Sur le point 7 : La procédure stipule que le chargé de méthode doit renseigner la fiche F-12-63 Check list de préparation des révisions (chose qui n'est pas respecté depuis Janvier 2021). - Sur le point 8 : Lancer une demande de travaux en renseignant la fiche F-12-8 « demande de travaux » et joindre les fiches TPMS correspondante à la gamme s'il s'agit d'une maintenance préventive	
--	--	--

 Page 3 sur 17	Enregistrements	Date : 24/08/2020
	Rapport d'audit	Référence : F-02-8
		Version : 08

7.5.2 ISO 9001 7.5.2 ISO 14001 7.5.2 ISO22000 8.2 ISO 22000 5.2 Référentiel Buvez Tranquille	avec TETRAPACK (la fiche TPMS n'est pas renseigné systématiquement). <u>Audit de la fiche F-12-3 Planning maintenance préventive :</u> - La fiche utilisée n'est pas formalisée. - Des compteurs machines et équipements n'ont pas été relevés depuis la semaine S23 (Mai 2021). <u>Audit de la procédure P-12-5 (V3) Gestion réforme des équipements :</u> - Sur le point 01, la procédure stipule : Prendre une décision de réformer un équipement de production, mobilier ou outils informatique en renseignant la partie demande de réforme sur la F-12-22 « Dossier Réforme » et la transmettre au responsable gestion des stocks PR (chose non respecté). Sur terrain, le directeur travaux neufs renseigne un fichier Excel de tous les équipements évacués (les concernés ne sont pas entrain de renseigner les fiches dossier reforme). - Sur le point 04, la procédure stipule : Convoquer les membres de la commission de réforme afin de siéger Sur terrain : le directeur travaux neufs transmis au directeur industriel et directeur général le fichier Excel pour validation.	Ex : Compresseur Air Stérile PET01, GAMPACK ligne H, TTAD 5300, imprimantesetc.
---	--	--

 Page 5 sur 17	Enregistrements	Date : 24/08/2020
	Rapport d'audit	Référence : F-02-8
		Version : 08

	- Des interventions inefficaces sur la machine qui sont à l'origine de la saleté sur les machines notamment PET. - Les deux imprimantes de traçabilité PET01 et 02 ne sont pas exploitées (Difficulté à tracer les événements en cas d'un retour client). - Des odeurs d'APA très importantes notamment lors des phases SOP (Consigne SERAC 900 - 1100ppm actuellement elle est à 1594ppm). – Risque sur la santé des opérateurs salle blanche-. - Système de sécurité défectueux sur plusieurs équipements (CAP30 Ligne G, robot palettiseur ligne G, Fardeuse PET, encartonneuse ligne H....etc.).	Voir Photo
	<u>Remarque :</u> - Plusieurs actions ont cumulé un retard important (Fuite d'eau sur les convoyeurs, fuite de gaz ligne F, système de sécurité machine, cascade de pression PET....etc.). - Présence des équipements non exploités depuis des années dans la zone A3Flex (tables élévatrices, Station de recyclage des rejets liquides....etc.).	
	<u>Recommandations :</u> • Mettre à jour les documents du processus (plan, instructions, enregistrement). • Renseigner systématiquement les fiches dossier reforme pour les équipements reformés et les transmettre aux concernés. • Réparer les systèmes de sécurité sur les différentes machines. • Réparer les fuites d'eau sur les différents équipements. • Instaurer un suivi et réception des travaux avec l'équipe production. • Prévoir une zone normalisée pour le stockage PDR.	

	Enregistrements	Date : 24/08/2020
	Rapport d'audit	Référence : F-02-8
Page 6 sur 17		Version : 08

	• Faire un tri de la PDR au niveau de la zone A3Flex et évacuer la PDR inutiles. • Revoir les consignes de la concentration d'APA sur la phase SOP des deux lignes PET afin de minimiser les odeurs d'APA. • Finaliser les travaux de mise à niveau de la CTA PET01. • Relancer les actions qui ont cumulé un retard important.
--	--

Validation DQHSE :

Audités

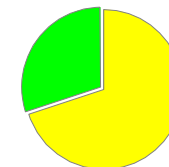
Signature Auditeurs :

ANNEXE K :
PLAN D’ACTION

 Page 1 sur 1			Date : 20/09/2016
	Fiche Action		Réf : F-02-10
			Version : 07

Objectif de l'action: Resoudre les actions issues de l'audit interne
Coordinateur : Housseyn Djeridi
Groupe de travail: Housseyn DJERIDI, Nadia CAMARA.

Status	Compteur	%
Retard	0	0%
Ouverte	21	70%
Fermée	9	30%
TOTAL	30	



Date 8-juil-2021

Date	Demandé par	Zone/ équipement	Anomalie	Action	Responsable	Echéance	Status
08/07/2021	Auditeur interne	Maintenance Industrielle	Des indicateurs de performance du processus ne sont pas calculés. Ex : Taux de perte d'emballage liée au dysfonctionnement techniques, Consommation PDR curatif, Temps de réaction moyenne après incident de fuites (MTTR)...etc.	Les indicateurs sont calculés et transmis quotidiennement par le responsable performance.	FARID	10/08/2021	Fermée
08/07/2021	Auditeur interne	Maintenance Industrielle	La partie identification des risques n'a pas été revue (des risques identifiés ne sont plus d'actualité et/ou moins de criticité). Ex : Manque de ressources budgétaires, Manque de matériels nécessaires, non-respect de la planification...etc.		FARID	10/08/2021	ouverte

08/07/2021	Auditeur interne	Maintenance Industrielle	La partie connaissances organisationnelles n'a pas été revue (formaliser les retours d'expérience, capitaliser les connaissances acquises...).		FARID	10/08/2021	ouverte
08/07/2021	Auditeur interne	Maintenance Industrielle	Non mise à jour.	Mise à jour a été faite en prenant en considération le fonctionnement actuel.	FARID	10/08/2021	Fermée
08/07/2021	Auditeur interne	Maintenance Industrielle	Le point 01 de la procédure stipule que le maintenancier reçoit un appel de la part du chef d'équipe sur terrain nous avons constaté la présence d'une demande de travaux F-12-18 (qui ne figure pas sur la procédure).	Mise à jour a été faite en prenant en considération le fonctionnement actuel.	FARID	10/08/2021	Fermée

ANNEXE L:
FICHE D'ÉVALUATION D'AUDITEUR
INTERNE

 Page 4 sur 4	Enregistrement	Date : 01/07/2021
	EVALUATION AUDITEUR INTERNE	Référence : F-02-
		Version : 01

Nom :			
Prénom :			
Date de recrutement :			
Grille d'évaluation :			
A: très satisfaisant <i>équivalent 3 points</i>	B: satisfaisant <i>équivalent 2 points</i>	C:acceptable <i>équivalent 1 point</i>	D: insatisfaisant <i>équivalent 0 points</i>

1-FORMATION AUDITEUR	Année	Coefficient 5	A <i>Inscrire3</i>	B <i>Inscrire2</i>	C <i>Inscrire1</i>	D <i>Inscrire0</i>	Total
Dernière formation sur l'audit		3	3				9
Dernière qualification sur l'audit		2			1		2
NOTE FORMATION SUR 15		TOTAL =					11

2-PERFORMANCE SUR L'AUDIT	Année en cours	Coefficient 7	A <i>Inscrire3</i>	B <i>Inscrire2</i>	C <i>Inscrire1</i>	D <i>Inscrire0</i>	Total
Nombre d'audit réalisé en tant que Responsable d'audit (RA)		4	3				12
Nombre d'audit réalisé en tant que Auditeur (A)		3			1		3
NOTE PERFORMANCES SUR 21		TOTAL =					15

3-ASSIDUITE	Année en cours	Coefficient 6	A <i>Inscrire3</i>	B <i>Inscrire2</i>	C <i>Inscrire1</i>	D <i>Inscrire0</i>	Total
Respect du planning d'audit		2	3				6
Editer les rapports d'audit dans les delais		4		2			8
NOTE ASSIDUITE SUR 18		TOTAL =					14

4-TECHNIQUE	Année en cours	Coefficient 2	A <i>Inscrire3</i>	B <i>Inscrire2</i>	C <i>Inscrire1</i>	D <i>Inscrire 0</i>	Total
Qualité technique de l'auditeur		1	3				3
Esprit d'innovation/Force de proposition		1	3				3
NOTE TECHNIQUE SUR 12		TOTAL =					6

ANNEXE M:
GUIDE D'ENTRETIEN

République Algérienne démocratique et populaire

Ecole Nationale Supérieure de Management

Management par la Qualité



Guide d'entretien

(Adressé aux différents collaborateurs)

Nous sommes les étudiantes BOUDRAR Yasmine et OUGHRI Radia de la spécialité management par la qualité à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) qui se situe à Koléa.

Dans ce cadre, nous vous remercions d'avance d'avoir pu nous recevoir et de nous consacrer quelques minutes de votre temps et pour votre contribution à l'avancement de notre travail.

Nous sommes sur le point de terminer nos études par l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle ayant pour thème « Audit interne du système de management intégré dans une entreprise agroalimentaire selon les lignes directrices de la norme ISO 19011:2018 » dont l'objectif principale est de déterminer la contribution de l'audit interne à l'amélioration continue du système de management intégré et ce, à travers l'intérêt du système de management intégré QHSE et la valeur ajoutée de l'audit interne ainsi que son déroulement au sein de l'entreprise NCA ROUIBA où nous menons actuellement notre stage pratique.

A cet effet, nous aimerions réaliser un entretien avec vous en votre qualité de collaborateur, qui durera moins d'une heure et qui sera purement anonyme, bénéficiant ainsi de votre aide, connaissance et de votre expérience.

Thème 01 : Le système de management intégré

- Est-ce que l'entreprise NCA ROUIBA est certifiée ? Si oui, veuillez citer ses certificats....

- Pensez-vous que la politique SMI déployée reflète vraiment la réalité de l'entreprise? et comment est-elle communiquée avec les parties intéressées de l'entreprise ?
- Le personnel est-il suffisamment impliqué et conscient de l'importance de son implication et du respect au SMI ?
- Etes-vous impliqué dans la prise de décision relative au SMI ? Si oui, quelles sont vos contributions ?
- Quel est l'intérêt du SMI pour l'entreprise NCA ROUIBA ?

Thème 02 : L'audit interne

- Quel est votre rôle en tant que membre de l'équipe d'audit ?
- Comment les auditeurs internes sont désignés ?
- Est-ce que l'audit interne est une partie intégrante des outils d'une démarche de progrès du SMI de la NCA ROUIBA ? a-t-il une valeur ajoutée pour l'amélioration du SMI ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'audit ?

Thème 03 : La démarche de l'audit interne

- Comment se déroule la mission d'audit interne au sein de la NCA ROUIBA?
- Comment gérez-vous les constatations d'audit interne ?
- Comment gérez-vous les actions correctives ?
- La démarche de l'audit interne n'aura d'intérêt que dans le cas d'avoir un suivi efficace, pouvez-vous nous expliquer ce point ?