

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

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

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME :**

**La contribution de l'audit interne à  
l'amélioration du système de  
management de la qualité.  
CAS : Air Algérie**

**Elaboré par :  
Melle DJENNADI Lydia**

**Encadré par :  
DR BERAREHI Nazim**

**ANNEE : 2014**



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

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

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME :**

**La contribution de l'audit interne à  
l'amélioration du système de  
management de la qualité.  
CAS : Air Algérie**

**Elaboré par :**

**Melle DJENNADI Lydia**

**Encadré par :**

**DR BERAREHI Nazim**

**ANNEE : 2014**

## - Remerciements -

Nous tenons à remercier notre encadreur Monsieur **BERARHI** pour son aide et ses conseils qui nous ont été utiles pour l'élaboration de notre travail ; sans oublier l'ensemble des enseignants de ENSM Alger pour leur disponibilité, leur orientation et leur pédagogie tout au long de cette formation.

Nous remercions également les dirigeants de l'entreprise Air Algérie qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche ; Madame **TACINE** ainsi que monsieur **MORSLI** pour le temps qu'il a bien voulu nous consacrer.

Nous sommes par ailleurs reconnaissants envers nos parents, qui nous ont été d'un soutien incommensurable, nos proches et tous nos amis.

En fin ; nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

## - Résumé -

La qualité a pris une importance croissante dans l'évolution des entreprises, ses objectifs sont liés aux fondamentaux de la vie économique de l'organisme quelque soit le domaine d'activité.

Afin d'y parvenir, une mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008, est essentielle.

L'audit interne est un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein des entreprises. C'est une pratique qui sert à vérifier le degré de conformité d'un système et détecter des pistes d'amélioration.

L'objectif de notre travail est de savoir comment l'audit qualité contribue à l'amélioration du système de management de la qualité. Nous avons tenté tout au long de notre étude de cerner la situation existante en matière de qualité, puis nous nous sommes appliqués à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne.

### **Mots clés :**

Systeme de management de la qualité – Audit interne – Conformité – Mission d'audit interne.

## - Abstract -

Quality has become increasingly important in the evolution of business; its objectives are related to fundamental economic life of the firm, regardless of the field of activity.

An implementation of a system of quality management, in accordance with the requirements of ISO 9001 version 2008, is essential.

Internal audit is an essential tool to sustain quality, within companies. It is a practice that is used to verify the degree of compliance of a system and to detect improvement areas.

The objective of our work, is to find how audit quality contributes to improving the SQM. We have tried through our study to identify the existing situation in term of quality, then we applied to bring out the main steps of development of an internal audit assignment.

### **Keywords:**

Quality management system – Internal audit – Compliance – internal Audit assignment.

## - الملخص -

اصبحت الجودة ذات اهمية متزايدة في تطور الاعمال التجارية, ترتبط اهدافها بأسس الحياة الاقتصادية للمؤسسات عامة بغض النظر عن ميدان نشاطها.

ان تطبيق نظام ادارة الجودة وفقا لمتطلبات المنظمة الدولية للمعايير ISO 9001v 2008, يعتبر عاملا اساسيا لتطبيق الجودة.

التدقيق الداخلي هو اداة ضرورية للحفاظ على الجودة داخل الشركات. فهو ممارسة تستخدم للتحقق من درجة الامتثال للنظام و الكشف عن مجالات التحسين.

الهدف من عملنا هو معرفة كيف يساهم التدقيق في تحسين و تطوير نظام إدارة الجودة. و قد حاولنا طوال دراستنا تحديد الوضع القائم من حيث الجودة، ثم تطرقنا لتسليط الضوء على الخطوات الرئيسية لسير مهمة التدقيق الداخلي.

### كلمات البحث

نظام إدارة الجودة - التدقيق الداخلي - الامتثال - مهمة التدقيق الداخلي.

## - Liste des tableaux -

<b>Tableau N° 01</b> : Le processus de réalisation d'audit interne.....	34
<b>Tableau N° 02</b> : Les constats d'audit de 2009.....	43
<b>Tableau N° 03</b> : Le nombre des non conformités en 2009.....	45
<b>Tableau N° 04</b> : L'état des actions correctives en 2009.....	46
<b>Tableau N° 05</b> : Les constats d'audit de 2013.....	47
<b>Tableau N° 06</b> : Le nombre des non conformités en 2013.....	47
<b>Tableau N° 07</b> : L'état des actions correctives de 2013.....	48
<b>Tableau N° 08</b> : Le plan d'audit.....	51
<b>Tableau N° 09</b> : Résultat détaillé de l'audit.....	52
<b>Tableau N° 10</b> : Les constats d'audit du chapitre 8 de la 9001.....	57
<b>Tableau N° 11</b> : Le nombre des non conformités en 2014.....	60

## - Liste des schémas -

<b>Schéma N° 01</b> : Le logo d'Air Algérie.....	07
<b>Schéma N° 02</b> : Organigramme général d'Air Algérie.....	08
<b>Schéma N° 03</b> : Organigramme de la direction Fret.....	14
<b>Schéma N°04</b> : Les trois comparaisons de l'audit.....	28
<b>Schéma N° 05</b> : Les constats d'audit de 2009 par processus.....	45
<b>Schéma N° 06</b> : Les constats d'audit de 2013 par processus.....	48
<b>Schéma N° 07</b> : Les constats d'audit en 2009 et en 2013.....	49

## - Liste des abréviations -

**AH** : Code IATA d'Air Algérie.

**ATR** : Avions de Transport Régional.

**BRC**: British Retail Consortium.

**CA** : Conseil d'Administration.

**DAC** : Demande d'Action Corrective.

**DGR** : Dangerous Good Regulations.

**DMRO**: Direction de la Maintenance et de la Réparation.

**DQRP** : Direction de la Qualité et de la Refonte des Procédures.

**DS** : Direction de la Sécurité.

**EN** : Norme européenne.

**ERP**: Emergency Response Plan.

**FNS** : Fournisseur.

**IA/GSA**: Intermédiaires Agrées / General sales Agent.

**IATA** : International Air Transport Association.

**IFS**: International Financial Standards.

**IOSA**: IATA Safety Operational Audit.

**ISO** : International Standardisation Organisation.

**LTA** : Lettre de Transport Aérien.

**MEC** : Manuel d'Exploitation Cargo.

**MRS**: Matériel de Servitude avion.

**NC** : Non-conformité.

**NF** : Norme Française.

**PDCA** : (Plan – Do – Act – Check) roue de Deming, Amélioration continue.

**PR** : Processus de la Direction Technique.

**PS** : Procédure interne.

**PV** : Procès Verbal.

**QPULSE** : Système Qualité d’Air Algérie.

**R** : Remarque.

**RA** : Responsable d’Audit.

**RMQU** : Responsable Management Qualité Unité.

**SMQ** : Système de Management de la Qualité.

**SMS**: Système de Management de la Sécurité.

## - Sommaire -

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1: Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité.....</b>	<b>05</b>
1.1. Présentation de l'entreprise Air Algérie.....	06
1.2. Présentation du système de management de la qualité d'Air Algérie.....	16
<b>Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie.....</b>	<b>24</b>
2.1. Concepts fondamentaux de l'audit.....	25
2.2. L'activité d'audit qualité interne au sein d'Air Algérie.....	31
<b>Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne.....</b>	<b>41</b>
3.1. Analyse des résultats des audits.....	42
3.2. Audit de la mesure, analyse et amélioration à la Direction Fret.....	50
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>63</b>



# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

À une époque où la production était insuffisante pour couvrir tous les besoins des consommateurs, les entreprises se préoccupaient seulement de l'augmentation de la production et le consommateur était considéré comme une donnée exogène à l'entreprise qui n'exerce aucune influence sur elle.

Cependant, avec l'apparition de la mondialisation, les entreprises ont pris conscience que les clients devenaient de plus en plus exigeants et changeaient de comportement. Alors, elles ont commencé à se concurrencer les unes les autres afin de satisfaire au mieux tous les besoins des consommateurs en espérant réaliser des profits importants.

Avec ces fortes mutations, la qualité s'avère comme un levier de développement et de performance. Elle permet de garantir au client (externe ou interne) une fiabilité et une crédibilité mesurée des produits ou services.

Aujourd'hui, Il n'est possible d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit ou service, qu'à travers un système de management de la qualité efficace. Avec l'insertion de l'Algérie dans une logique d'économie de marché et sa future adhésion à l'organisation mondiale de commerce. Plusieurs entreprises Algériennes, l'ont compris. Pour être pérennes sur un marché qui connaît une évolution rapide, elles doivent adopter et intégrer dans leurs stratégies la variable qualité.

Pour ce faire, il a été édité la série des normes ISO 9000 par l'Organisation Internationale de Normalisation, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et donc vers l'excellence. L'objectif de cette série est de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs ou de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût.

Aussi, la norme ISO 9001 exige à l'entreprise de mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme et aux exigences du système établies par l'organisme. Ainsi de vérifier que ce dernier est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

## Introduction générale

---

Les compagnies aériennes n'ont pas échappé à cette règle.

Pour mieux cerner cette réalité, notre choix s'est porté sur la compagnie aérienne nationale Air Algérie pour sa position sur le marché national d'une part, et l'existence d'une certification ISO 9001 version 2008 d'autre part.

En effet Air Algérie, qui a régné seule durant les dernières années avec le retrait des compagnies étrangères suite aux événements des années 90 et la dissolution de Khalifa Airways depuis 2003, doit aujourd'hui faire face au retour et à la naissance de nouveaux concurrents, notamment depuis la promulgation de la loi 98-06 du 27/06/1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, qui a permis l'émergence de compagnies aériennes privées et étrangères qui lui ont fait et lui font encore une concurrence féroce.

De ce fait, Air Algérie a déjà entamé des actions de modernisation et de développement de sa flotte et s'est aussi réorganisée en plusieurs départements pour mieux répondre aux attentes de sa clientèle et aux défis de l'aviation mondiale.

Ayant pris conscience de l'importance de la qualité, Air Algérie a procédé à la mise en place d'un système de management de la qualité, lui permettant de faire face à la concurrence nationale et internationale, et au développement des infrastructures, et a opté pour la certification de son système selon la norme ISO 9001 version 2008, pour impulser une nouvelle dynamique de développement, affirmer l'orientation client et améliorer les performances de l'entreprise.

Pour cela nous essayerons de répondre à la problématique générale suivante :

**- Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration du système de management de la qualité ?**

Afin de nous aider à répondre au mieux à cette problématique nous allons la décomposer en apportant des éléments de réponse aux sous questions suivantes :

- Est-ce que l'audit interne contribue à l'amélioration du SMQ ?
- La compagnie Air Algérie améliore-t-elle son SMQ ?
- Quelles sont les actions d'améliorations à engager pour réduire les écarts ?

# Introduction générale

---

L'objet de ce travail est de répondre aux questions posées et de vérifier l'hypothèse générale suivante :

**- L'audit interne peut apporter des actions correctives pour faire face à certaines insuffisances.**

Et les sous hypothèses suivantes :

- L'audit interne contribue à l'amélioration du système de management de la qualité.

- Air Algérie améliore son SMQ à travers les audits internes.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses nous avons adopté la méthode descriptive et analytique. Pour cela on a utilisé différentes techniques de collecte d'informations comme: la consultation et l'analyse de différents documents (livres, thèses, documents remis par l'entreprise, internet), les interviews avec les responsables de l'entreprise ; et la consultation des enseignants et spécialistes.

Notre présente étude est scindée en trois chapitres :

- Le premier chapitre vise à présenter la compagnie Air Algérie et son système de management de la qualité.
- Le deuxième chapitre aborde le déroulement de l'audit interne à Air Algérie.
- Et enfin dans le dernier, grâce à l'analyse menée, nous serons en mesure de répondre à la problématique et d'y apporter quelques propositions d'améliorations adaptées à l'organisme.

**Chapitre 1 : Présentation de la  
compagnie Air Algérie et de son  
système de management de la  
qualité**

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

Soucieuse de préserver sa part de marché et de répondre au mieux aux nouvelles exigences économiques, Air Algérie a mené de multiples actions pour promouvoir la qualité, dans un cadre global et durable au sein de ses structures, car il s'agit d'un axe stratégique de développement de l'entreprise et un levier capable d'assurer sa pérennité.

Ce chapitre est divisé en (02) deux sections qui porteront principalement sur la présentation de l'organisme d'accueil et de son système de management de la qualité.

## **1.1. Présentation de l'entreprise Air Algérie:**

AIR ALGERIE, Société Par Actions, pourvue du statut d'Entreprise Publique Économique, est une société qui est chargée d'appliquer la politique de l'État algérien, en matière de transport aérien. Elle constitue l'instrument principal de l'ouverture de l'Algérie sur le monde.

### **1.1.1. Présentation générale d'Air Algérie :**

#### **1.1.1.1. Statut Juridique :**

Conformément à La loi N° 98-06 du 27 juin 1998 fixant le cadre juridique global relatif aux règles régissant l'aviation civile, AIR ALGERIE est une « Compagnie Publique Économique/SPA/Société Par Actions » caractérisée par:

- Une dénomination: Air Algérie ;
- Un siège social: 01 Place Maurice Audin – Alger ;
- Un Capital social: 43 .000.000.000 DA.
- Activités : Exploitation de tout service de transport public par aéronef, de passager, de fret et de poste, par vols réguliers, internationaux ou nationaux de travail aérien.
- Effectifs : 9750 employés.
- Code IATA (International Air Transport Association) : AH.

#### **➤ Réseaux :**

- Un réseau international desservant 41 escales.
- Un réseau national desservant 31 escales.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

## ➤ Réseau global :

- Longueur d'étape moyenne : 1.061 Km
- Longueur totale du réseau : 237.085 Km.
- Nombre de tronçons effectués par an : 54 493.

AIR ALGERIE transporte en moyenne plus de 4,5 millions de passagers et 12949 tonnes de fret/an pour une recette de 56,6 milliards DA.

**Schéma N01** : Le logo d'Air Algérie.



**Source** : Document interne d'Air Algérie

### 1.1.1.2. Les missions d'Air Algérie<sup>1</sup> :

La mission principale de la compagnie est le transport des passagers, et du fret dans les conditions optimales de : sécurité, confort et régularité.

En outre, elle est chargée d'assurer :

- **En matière de transport aérien :**
  - L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
  - L'exploitation des lignes aériennes intérieures, en vue de garantir les transports publics réguliers et non réguliers, de personnes, de bagages, de fret et de courrier.

---

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

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- **En matière de travail aérien :**

- L'offre de prestation de services à des fins commerciales, éducatives et scientifiques pour le besoin de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique, de l'action sanitaire et de transport de personnes et de marchandises à la demande, sans préjudice des attributions d'autres organismes.

- **Dans le domaine des activités commerciales liées à la gestion et l'exploitation :**

- La vente et l'émission de titre de transports pour son compte ou pour le compte d'autres entreprises de transports ;
- L'achat, la vente d'aéronefs, l'affrètement, les frètements, le transport des voyageurs entre les aéroports et les centres urbains, le cas échéant, dans le respect de la législation en vigueur ;
- Le transit, les commissions, les consignations, la représentation, l'assistance commerciale et toutes prestations en rapport avec son objet ;
- L'avitaillement des avions dans les conditions fixées par le ministère de tutelle.

- **Dans le domaine de l'assistance aéroportuaire :**

- La gestion, l'entretien et le développement des installations, destinées au public et aux opérations fret ;
- L'exploitation et la mise à disposition des opérateurs, au sein des aéroports, des moyens généraux nécessaires, ainsi que l'ensemble des réseaux de télécommunications au niveau des aéroports ;
- L'exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations commerciales, l'hôtellerie et autre commerce dans les aérogares, y compris les comptoirs de vente à l'exportation.

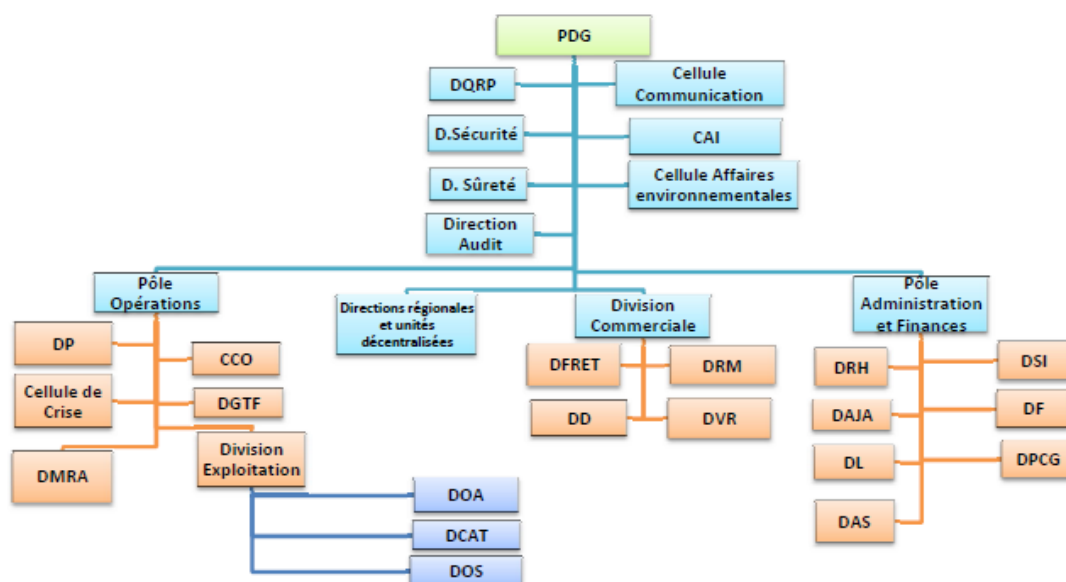
# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

- **En matière d'exploitation technique :**

- L'obtention de toutes licences, tout permis de survol et toute autorisation des états étrangers, nécessaires à l'accomplissement de sa mission, ainsi que toute opération et service impliquant l'utilisation d'aéronefs civils ;
- L'accomplissement des opérations d'entretien, de réparation, de révision et toute opération de maintenance des équipements et des types d'aéronefs dont elle assure, soit pour son propre compte, soit pour le compte des tiers, la gestion technique, dans le cadre de conventions d'assistance.

### 1.1.1.3. L'organisation de la compagnie Air Algérie :

**Schéma N° 02 :** Organigramme général d'Air Algérie.



**Source :** Le manuel qualité d'Air Algérie.

Au sommet de la hiérarchie, il y a le président-Directeur-Général qui est chargé de la prise de décision stratégique concernant Air Algérie, et préside le conseil d'administration.

La compagnie Air Algérie est structurée comme suit :

Les organes en staff, placés directement auprès du Directeur Général qui sont:

- Entité « participations » ;
- Cellule communication ;
- Cellule des affaires environnementales ;

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Direction de l'audit ;
- Direction de la sécurité ;
- Direction de la sûreté ;
- Direction de la qualité et de la refonte des procédures.

On a aussi la Division commerciale qui est reliée au Directeur général et qui elle-même se subdivise en quatre (04) départements :

- Distribution ;
- Revenue management ;
- Vente et Réseaux ;
- Fret.

Par ailleurs, on distingue deux (02) pôles, « **Pôle Opération** » et « **Pôle Administration et Finances** ».

## **a) Le pôle opérations est subdivisé comme suit :**

### **• Division exploitation :** Comprend les opérations suivantes :

- **Direction des Opérations Aériennes :** Chargée de la réalisation des programmes de vols de l'entreprise avec le maximum de sécurité et de régularité. C'est en outre l'affectation du personnel navigant aux différents vols ainsi qu'à la formation et au perfectionnement de ce personnel.

- **Direction des Opérations au Sol :** Il s'agit d'offrir aux passagers, le service assistance en escale qui porte notamment sur le traitement des litiges, le traitement des bagages et les relations avec les services de douane et de la police.

- **Direction de Catering :** C'est assurer au passagers une offre de qualité en matière de prestations hôtelières et de restauration.

**• Direction de programmes :** C'est la programmation des frètement/affrètement, des autorisations, des équipages et des réseaux.

## Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

• **Direction de Gestion technique de la flotte** : C'est l'entretien, la révision et la préparation du matériel qui lui est affecté pour une exploitation optimale, afin d'assurer le maximum de sécurité.

• **Direction de Maintenance** : C'est d'assurer directement ou indirectement l'entretien, la réparation et la maintenance générale des équipements et aéronefs d'Air Algérie.

• **Cellule de crise** : Il peut être décidé de la mise en place d'une cellule constituée de membres du personnel et éventuellement, d'intervenants extérieurs, en cas de situation de crise interne ou externe.

**b) Le Pôle Administration & Finances** : Regroupe les directions suivantes :

• **Direction Planification et Contrôle de Gestion** : Chargée en collaboration avec les autres directions, de l'élaboration et de la révision de la politique de développement de l'entreprise à court, moyen et long terme.

• **Direction Finance et Comptabilité** : Chargée de la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise dans le domaine financier et comptable, du contrôle, de son application et de fournir aux structures centrales les outils nécessaires à la gestion de leurs ressources.

• **Direction Ressources Humaines** : Chargée de définir le cadre réglementaire de la politique du personnel et de la politique sociale de l'entreprise, et en outre, d'assurer la gestion des ressources humaines.

• **Direction des Affaires Juridiques et Assurance** : Chargée de définir le cadre juridique national et international dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise, en matière de transport aérien.

• **Direction Système d'information** : Chargée de définir la politique de l'entreprise dans le domaine de l'informatique et des télécommunications ainsi que d'élaborer, d'exécuter les plans informatiques de télécommunications de l'entreprise et de procéder aux études de recherche opérationnelle.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

• **Direction Logistique** : Chargée directement ou indirectement de l'étude de la réalisation de divers projets d'aménagement, de réaménagement ou de travaux neufs relatifs aux infrastructures, aux biens immobiliers ainsi qu'à l'équipement.

• **Direction des Œuvres Sociales** : Chargée des questions d'ordre social, liées à la santé, la médecine du travail, la restauration, le transport, les activités sportives et culturelles.

## 1.1.2. Présentation de la Direction Fret :

La Direction du Fret a pour mission l'élaboration de la politique et de la stratégie commerciale et tarifaire de l'activité Fret de l'Entreprise.

La direction Fret est composée de deux cellules : cellule (qualité/ sécurité) et cellule SI et informatique, deux sous directions : sous direction commerciale et sous direction administration et finance et un centre cargo.

### 1.1.2.1. Responsabilités<sup>1</sup> :

- S'assurer que les opérations cargo sont réalisées conformément aux réglementations applicables et en vigueur ;
- Définir la politique et la stratégie de la Compagnie en matière de transport de fret à court et moyen termes ;
- Définir et arrêter les moyens humains et matériels à mettre en place ;
- Superviser et contrôler les organes placés sous son autorité et coordonner leur activité ;
- Superviser et coordonner les actions des services centraux et décentralisés ;
- Mettre à disposition les moyens et capacités nécessaires et s'assurer d'une utilisation optimale ;
- Arrêter les méthodes et procédures pour atteindre les objectifs visés ;
- Conclure les contrats et accords avec les structures de la Compagnie, les Compagnies étrangères, les clients et les fournisseurs ;
- Œuvrer pour l'accroissement des parts de marché fret ;

---

<sup>1</sup> Manuel d'organisation d'Air Algérie.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Définir la politique d'assistance et traitement du fret en magasin pour les vols Air Algérie et Compagnies étrangères.

## **1.1.2.2. Relations hiérarchiques :**

- Dépend du Chef de Division Commerciale ;
- A autorité sur les sous-structures suivantes :
  - La Sous-direction Administration et Finances ;
  - La Sous-direction Commerciale ;
  - Le Centre Cargo ;
  - La Cellule Qualité/sécurité ;
  - La Cellule SI et Informatique.

## **1.1.2.3. Relations fonctionnelles :**

- Liaison directe et permanente avec l'ensemble des structures de la Division Commerciale ;

- Relations suivies avec les structures du Pôle Administration et Finances, de la Direction des Opérations au Sol, de la Direction des Programmes, de la Direction Qualité et Refonte des Procédures et des unités décentralisées en Algérie et à l'étranger.

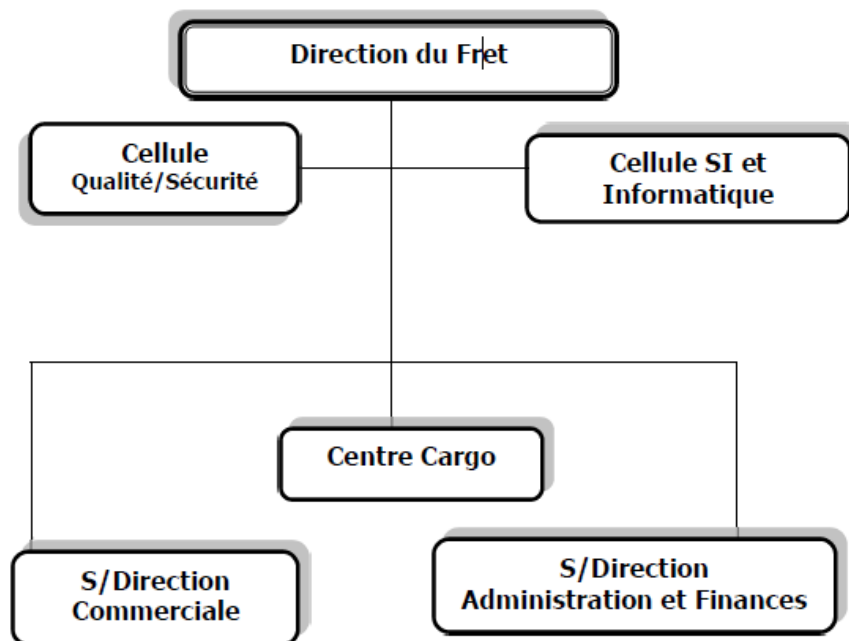
## **1.1.2.4. Critères de performance :**

- Rentabilité de l'activité ;
- Progression du volume d'affaires ;
- Degré d'anticipation sur les événements ;
- Qualité des relations avec la clientèle ;
- Qualité des relations fonctionnelles.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

## 1.1.2.5. L'organisation de la Direction Fret<sup>1</sup> :

Schéma N° 03 : Organigramme de la direction Fret.



Source : Le manuel d'organisation d'Air Algérie.

La direction Fret est structurée comme suit :

- **Sous Direction Administration et Finances** : qui a pour mission la prise en charge totale et de façon cohérente de l'ensemble des tâches liées à la gestion administrative et financière de la Direction du Fret.

Elle est composée de trois (3) départements : département ressources humaines, département finance et département juridique et contrat.

- **Sous Direction Commerciale** : qui a pour mission la conception et la définition de la politique de marketing et de commercialisation du produit Fret et Poste. Elle est en charge également de la mise en œuvre de la stratégie commerciale.

Elle est composée d'une cellule veille réglementaire et procédures et de deux départements : département ventes et réseaux et département marketing et conception.

<sup>1</sup> Manuel d'organisation d'Air Algérie.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- **Centre Cargo** : qui a pour mission la prise en charge de l'ensemble des tâches liées au processus de traitement du Fret, conformément aux exigences légales, réglementaires et clients.

Il est composé d'un service CAC et de trois (03) départements : département import, département export et département exploitation et support.

- **Cellule Informatique** : qui a pour mission de piloter les fonctions de mise en œuvre et de maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information de la Direction Fret.

- **Cellule Qualité/ Sécurité** : sous l'autorité du RMQU, a pour mission :
  - la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'Entreprise au niveau de toutes les structures de la Direction Fret ;
  - la mise en œuvre du Système de Management de la Sécurité (SGS) de l'Entreprise au niveau de toutes les structures de la Direction Fret ;
  - la prévention des accidents potentiels.

## ➤ **Responsabilités :**

- Coordonner la mise en œuvre du système de management de la qualité (SMQ) au niveau de toutes les structures de la Direction Fret ;
- Veiller à la conformité de l'activité de la direction fret par rapport aux référentiels documentaires et exigences réglementaires ;
- Participer aux points qualité de la Direction Qualité et Refonte des Procédures ;
- Assurer une coordination périodique avec les pilotes de processus de la Direction Fret ;
- Elaborer le tableau de bord Qualité de la Direction Fret ;
- Contrôler l'activité fret au niveau d'Alger et des unités décentralisées en Algérie et à l'étranger ;
- Concevoir le programme d'audits des sous-traitants de la Direction Fret et le proposer à la Direction Qualité et Refonte des Procédures en vue de l'élaboration du programme annuel entreprise ;

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Suivre l'élaboration et l'état d'avancement des plans d'actions correctives ;
- Surveiller et suivre les processus externalisés (fournisseurs et sous-traitants) ;
- Programmer et réaliser des réunions de sensibilisation et de formation qualité au sein des structures de la Direction Fret ;
- Diffuser la documentation qualité à toutes les structures de la Direction Fret ;
- Organiser la revue de direction de la Direction Fret ;
- Coordonner la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité (SGS) au niveau de toutes les structures de la Direction Fret ;
- Transmettre à la Direction Sécurité les informations relatives aux différents éléments du système de gestion de la sécurité (SGS) de la Direction Fret ;
- Programmer et réaliser des réunions de sensibilisation et de formation sécurité au sein des structures de la Direction Fret.

## ➤ Critères de performances :

- Degré de réduction des réclamations clients ;
- Degré de réduction des non-conformités ;
- Degré d'adhésion du personnel à la politique qualité de l'Entreprise ;
- Degré d'adhérence du personnel à la politique sécurité de l'Entreprise ;
- Qualité des relations avec les autres structures de la Division Commerciale ;
- Qualité des relations avec la Direction de la Qualité et de la Refonte des Procédures, avec la Direction de la sécurité et avec la Direction de la Sureté.

## **1.2. Présentation du système de management de la qualité d'Air Algérie :**

Afin d'affirmer davantage son orientation client, Air Algérie a mis en place un Système de Management de la Qualité 'SMQ' selon la norme internationale ISO 9001v 2008 « Système de Management de la Qualité- Exigences ».

### **1.2.1. Définition du système de management de la qualité :**

Un système de management de la qualité, est un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous et comprenant l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

maitrise et l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Il se définit comme étant : « *Un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »<sup>1</sup>.

## **1.2.2. La mise en œuvre du SMQ à Air Algérie :**

Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 2000 est implémenté à Air Algérie depuis Juin 2007, ce dernier n'a pas connu une grande évolution en matière de traitement et prise en charge de non conformité. La compagnie butait et ne dépassait pas la phase d'identification « détection » des dysfonctionnements. La prise en charge « l'action » et la traçabilité « l'enregistrement », sont deux importantes phases dans la gestion de non conformité, qui n'était pas systématiquement entreprises. Afin d'éliminer progressivement les non conformités, Air Algérie a visité une compagnie aérienne « EUROPE AIRPOST » qui assure le transport des passagers et le fret et tire une conclusion sur son organisation, sa documentation, sa communication et ses types de formation, elle a aussi pris en compte des témoignages de gérants.

Les normes sont modifiées régulièrement afin de mieux répondre à l'évaluation du marché et aux besoins des organismes. Trop tôt peut être pour Air Algérie, qui vient d'être certifiée ISO 9001 : 2000 et qu'elle était en phase d'appropriation du nouveau référentiel, voila que le passage à l'ISO 9001 : 2008 s'imposait pour le renouvellement du certificat

Air Algérie a été certifiée ISO 9001 2008, le 25 Août 2008. Le renouvellement de ce certificat a été fait le 28 Novembre 2011 et expire le 24 Août 2014.

## **1.2.3. Contexte :**

La compagnie a établi et documenté un Système de Management de la Qualité afin de mettre en œuvre et entretenir des méthodes de travail visant l'amélioration du niveau de qualité des produits et prestations offertes en vue de satisfaire davantage les clients, conformément aux exigences réglementaires et aux exigences clients.

La notion d'objectif qualité est issue des valeurs de la compagnie et de la stratégie énoncée par le Président-Directeur général. A cet effet il a été :

---

<sup>1</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « Système de management de la qualité-Exigences » ISO 9000/2005 Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2005, P.09.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Identifié et mis en œuvre les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité à tous les niveaux de la compagnie ;

- Déterminé la séquence d'interactions de ces processus ;
- Assuré la disponibilité des ressources ;

Afin de :

- Surveiller, mesurer et analyser ces processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et permettre l'amélioration continue de ces processus ;
- Ajuster les objectifs après une analyse des résultats de mesure.

## **1.2.4. Les objectifs d'Air Algérie :**

Ses principaux objectifs sont :

- Améliorer le niveau de sécurité des vols en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes ;
- Veiller à la régularité des programmes ;
- Améliorer la ponctualité des vols ;
- Favoriser la mobilité sociale, à travers le territoire national en mettant l'avion à la portée de tous les citoyens ;
- Satisfaire de manière ponctuelle et régulière la clientèle tout en tendant à la fidéliser ;
- Améliorer l'image de marque de la compagnie « Air Algérie » ;
- Améliorer la qualité de services (Sécurité, hygiène, confort) ;
- Réduire les coûts d'exploitation et de maintenance ;
- Etablir des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques.
- Développer l'activité cargo.

## **1.2.5. Le système documentaire :**

La documentation comprend :

- L'expression documentée de la politique qualité
- Le manuel qualité et autres manuels ;
- Les processus ;

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Les procédures : décrivent la méthodologie adoptée pour décrire une activité. Elles répondent au « Qui fait quoi, Où, Quand, Comment ». Elles incluent les procédures exigées par la norme ISO ;
- Les enregistrements relatifs à la qualité : Ils servent de preuves quant à l'application du système ;
- Documents réglementaires et standards nationaux et internationaux.

## 1.2.5.1. La politique qualité d'Air Algérie :

La politique qualité est : « l'ensemble *des orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction* »<sup>1</sup>.

La politique qualité d'Air Algérie (voir annexes) décrit les objectifs qualité de l'entreprise. Elle est le reflet de l'engagement de l'entreprise à satisfaire les exigences client et les exigences réglementaires.

La politique qualité est communiquée à tout le personnel afin de connaître les engagements de l'entreprise vis-à-vis du client.

Elle est révisée en fonction des objectifs ciblés par l'entreprise.

## 1.2.5.2. Le manuel qualité :

Le manuel qualité est : « *un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme* »<sup>2</sup>.

Le Manuel Qualité de l'entreprise Air Algérie décrit les dispositions prises en matière de Management de la qualité et de la sécurité de façon à garantir, dans la durée, la satisfaction des exigences des clients et à améliorer, de manière continue, les produits et services offerts par la compagnie.

Le Manuel Qualité manifeste l'engagement de l'équipe dirigeante dans le déploiement et la mise en œuvre de la politique qualité de la compagnie.

---

<sup>1</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, *ibid*, P.09.

<sup>2</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, *ibid*, P.16.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

Au delà de la liste de diffusion, le manuel est mis à la disposition des clients à leurs demandes.

Il s'applique à toutes les zones d'activité de l'entreprise Air Algérie.

Aucune exclusion par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 n'est prévue dans le SMQ de l'entreprise AIR ALGERIE.

Il a été établi d'autres manuels et des procédures, il s'agit de :

## **Pour les manuels :**

- Manuel d'organisation d'entreprise.
- Manuel de formation.
- Manuel d'exploitation.
- Manuel de sûreté.
- Manuel des spécifications de maintenance de l'exploitant.

## **Pour les procédures :**

Une procédure est une « *Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* »<sup>1</sup>.

- PS01- Procédure maîtrise de document.
- PS02- Procédure maîtrise des enregistrements.
- PS03- Procédure d'audit.
- PS04- Procédure maîtrise du produit non conforme.
- PS05- Procédure d'actions correctives.
- PS06- Procédure d'actions préventives.
- PS07- Procédure d'intérim.
- PS08- Procédure de revue de directions.
- PS09- Procédure de mesure de la satisfaction client.
- PS10- Procédure de traitement des réclamations client.
- PS11- Procédure de communication entreprise.
- PS12- Procédure formation.

---

<sup>1</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, ibid, P.12.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- PS13-Procédure maîtrise des fournisseurs et sous traitants.
- PS14-Procédure d'actions préventives sureté interne (diffusion restreinte).
- PS15-Procédure de contrôle du personnel en matière de consommation d'alcool et de substances psycho actives.
- PS16-Procédure d'affrètement.
- PS17-Procédure de passation de contrat.
- PS18-Procédure de réforme.
- PS19-Procédure de validation des causes retard et de mesure de la ponctualité.
- PS20-Procédure de gestion de crise centrale (plan d'urgence ERP).

D'autres manuels et procédures documentés, nécessaires au fonctionnement et à la maîtrise des processus ont été établis et sont inclus dans la documentation qualité de la compagnie.

### 1.2.5.3. Les processus d'Air Algérie :

Le processus est un : « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* »<sup>1</sup>.

Les processus de l'entreprise Air Algérie (voir annexes) sont identifiés sur la base de la typologie suivante :

- **Les processus opérationnels** : qui par définition correspondent au processus qui fournissent directement les prestations aux clients ; ils ont été regroupés en trois macro-processus :

- Processus Conception ;
- Processus Relation Clientèle ;
- Processus Réalisation.

- **Les processus de support** : qui contribuent indirectement à la réalisation des prestations aux clients ; les processus retenus sont :

- Gestion des compétences ;
- Gestion de la navigabilité ;

---

<sup>1</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, ibid, P11.

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

- Systèmes d'informations ;
- Gestion/ maintenance MRS ;
- Entretien planifié.

- **Les processus managériaux** : retenus qui permettent le pilotage et le contrôle des activités et/ ou performances de l'ensemble des processus de la compagnie :

- Le processus pilotage SMQ ;
- Le processus pilotage SMS.

- **Les processus externalisés** : les processus externes qui ont une incidence directe sur la qualité et la sécurité sont :

- Assistants au sol Ground Handling, Cargo et Maintenance.
- La sous-traitance technique aéronautique
- Traiteurs/ Fournisseurs CATERING,
- Organismes de formations, Centres simulateurs
- Fournisseurs carburant
- Hôtels et lieux d'hébergement,
- Fréteurs d'avions
- Fournisseurs de matériel de servitude.
- Fournisseur des Systèmes informatique (Réservation, Enregistrement,...)
- Les intermédiaires agréés IA/GSA ;

Ils sont maîtrisés par la mise en œuvre :

- De la procédure de maîtrise des fournisseurs et sous traitants (PS13).
- Des audits/inspections auprès de ces partenaires sont réalisés, quand cela est rendu nécessaire pour évaluer leurs capacités à satisfaire au cahier des charges ;

- De la procédure générale d'affrètement PS16 ;
- De la procédure de passation de marché PS17 ;
- Des processus PR12 et PR20 de la DMRO.

**NB** : au niveau de chaque structure, il pourrait exister d'autres processus identifiés et qui contribuent à l'atteinte d'autres objectifs complémentaires aux

# Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité

---

stratégiques.ces derniers sont surveillés par les responsables des structures (Pilote de processus).

➤ **Les processus de la Direction Fret :**

• **Les processus managériaux :**

- Pilotage SMS ;
- Pilotage SMQ.

• **Les processus opérationnels :**

- Processus commercial ;
- Processus transport : se compose de (02) deux sous processus : import et export ;
- Gestion du MRS ;

• **Les processus de support :**

- Système d'information ;
- Ressources Humaines et formation.

#### **1.2.5.4. Les enregistrements relatifs à la qualité :**

L'enregistrement est défini comme : « *Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité<sup>1</sup>* »

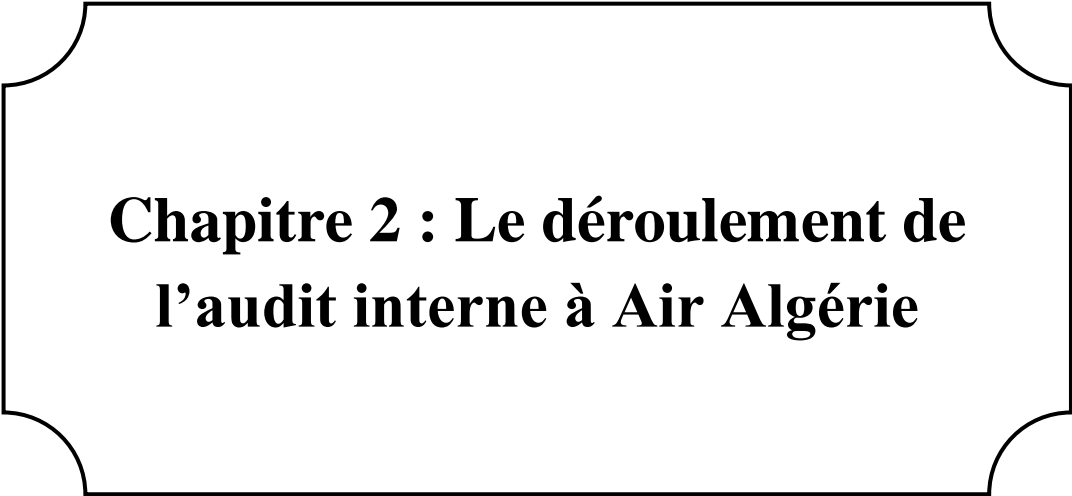
A Air Algérie, Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences du fonctionnement efficace du Système de Management de la Qualité sont maîtrisés par la procédure de maîtrise des enregistrements (PS02).

Le SMQ d'Air Algérie repose sur la méthode PDCA qui est une démarche d'amélioration continue : Plan (planifier), Do (faire), Check (Contrôler) et Act (agir).

Elle utilise le check qui consiste à contrôler et évaluer de façon quantitative et qualitative les résultats obtenus, à travers les audits internes que nous allons traiter dans le chapitre prochain.

---

<sup>1</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, ibid, P 16.



**Chapitre 2 : Le déroulement de  
l'audit interne à Air Algérie**

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

L'audit qualité est un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein des entreprises. En interne, il est source de progrès et garant de l'efficacité du système de management qualité. En externe, il permet d'évaluer, de sélectionner les fournisseurs et de créer avec eux une relation durable et efficace.

Dans ce chapitre, nous allons définir les concepts fondamentaux de la qualité et nous allons décrire le déroulement de l'audit interne à Air Algérie.

### 2.1. Concepts fondamentaux de l'audit qualité:

Le mot « audit » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, il a reçu plusieurs définitions au cours des années, que ce soit par les spécialistes ou à travers les normes internationales.

#### 2.1.1. Termes et définitions :

➤ **Selon FEY et COGUE:** « *L'audit qualité est un examen méthodique d'un système en vue d'en vérifier rapidement son degré de conformité ou d'aptitude, puis de réunir, si nécessaire, toutes les données permettant d'élaborer des recommandations pour des actions destinées à prévenir, réduire ou éliminer les causes de non qualité* »<sup>1</sup>

➤ **Selon la norme 19011<sup>2</sup>:** « *l'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits* »

« *Les **audits internes**, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par ou pour le compte de l'organisme lui-même, pour la revue de direction et d'autres besoins internes (par exemple pour confirmer le fonctionnement prévu du système de management ou pour obtenir des informations permettant d'améliorer le système de management), et peuvent servir de base à l'autodéclaration de conformité de l'organisme. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer, ou de divergence et de conflit d'intérêt* ».

---

<sup>1</sup> FEY Robert. COGUE Jean – Marie, « la maîtrise de la qualité », éditions ECONOMICA, Paris, 1991, P444.

<sup>2</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » ISO 19011, Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2011.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

*« Les audits externes comprennent les audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit indépendants, tels que les autorités de réglementation ou les organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification ».*

**Preuves d'audit :** *« Enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables ».*

**Critères d'audit :** *« Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence vis-à-vis de la quelle les preuves d'audit sont comparées ».*

**Constatations d'audit :** *« Résultats de l'évaluation des preuves d'audit 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 ».*

**Plan d'audit :** *« Description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit ».*

**Conformité :** *« Satisfaction d'une exigence ».*

**Non-conformité :** *« Non – satisfaction d'une exigence ».*

**Remarque :** *« Axe d'amélioration pour une meilleure satisfaction des exigences ».*

### **2.1.2. Domaine d'application :**

Un audit qualité peut être appliqué à tous les types d'activité en cours d'exploitation.

L'audit qualité couvre tous les secteurs d'activité économique et est applicable à tout organisme qui souhaite :

- Elaborer un premier plan de gestion qualité même en l'absence de l'entrée dans une démarche qualité particulière (anticipation) ;

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

- Se mettre en conformité par rapport aux exigences clients qualité (ISO 9000, IFS, BRC, ISO 22000, ...) ;
- mettre en œuvre, maintenir et améliorer un système de management qualité ;
- S'assurer de sa conformité avec la politique qualité établie ;
- Démontrer à autrui sa conformité ;
- Rechercher la certification/l'enregistrement de son système de management qualité auprès d'un organisme extérieur ;
- Réaliser une auto-évaluation de son système de gestion qualité.

### 2.1.3. Mécanisme logique de l'audit<sup>1</sup> :

Comme le montre la définition de l'audit, l'audit ne consiste pas seulement à comparer les actions réellement menées aux dispositions préétablies, mais porte aussi sur la façon dont ces actions concourent à satisfaire l'objectif recherché.

L'audit prend en compte et compare les trois éléments suivants :

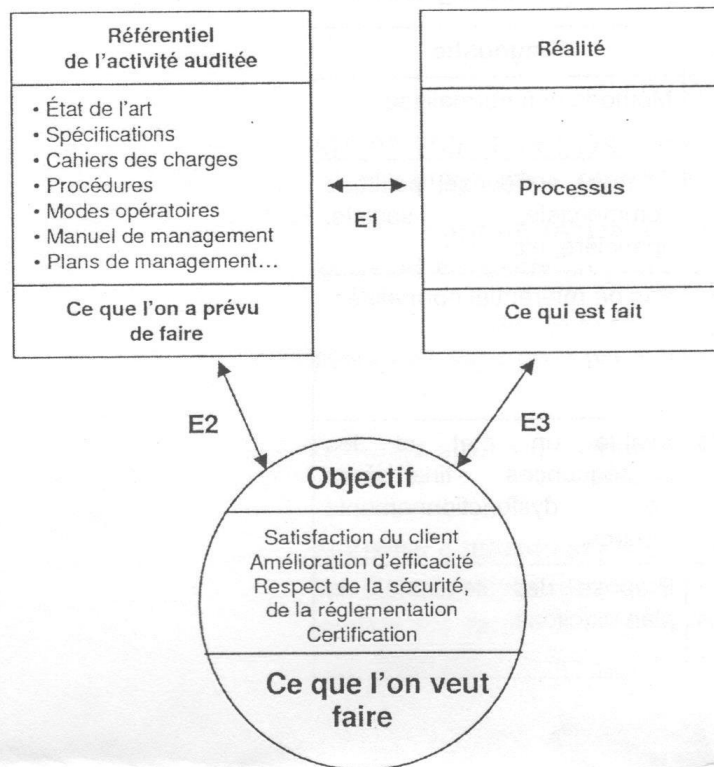
- Le premier, ce qui est fait, c'est-à-dire les processus réellement mis en œuvre : c'est **la réalité** ;
- Le deuxième explicite ce que l'organisme a prévu de faire : c'est **le référentiel du secteur audité** ;
- Le troisième définit ce qu'on veut faire : c'est **l'objectif**, ce que la norme ISO 19011 appelle « critères d'audit ».

---

<sup>1</sup> Article « audit – concept et principes généraux », n° 10, éditions Afnor, Paris, 2009, P. 09 – 10.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

Schéma N°04 : Les trois comparaisons de l'audit.



**Source :** Article « audit – concept et principes généraux », n° 10, Septembre 2009, P. 10.

Les **écarts** entre ces trois éléments, à un instant donné, constituent les **constats** de la situation auditée :

- **E1** représente l'écart entre ce qui est réellement mis en œuvre et ce qui est prévu : cet écart peut être qualifié « d'application » si ce qui est fait est de nature à dégrader l'atteinte de l'objectif, et de « documentaire » dans le cas contraire ;
- **E2** caractérise l'adéquation du référentiel audité à l'objectif à atteindre : il s'agit d'un écart « documentaire » ;
- **E3** met en évidence la différence entre la réalité obtenue et l'objectif à atteindre : il s'agit d'un écart « de résultat ».

Un écart de type E1 est généralement confirmé par un écart E2 ou E3, ce qui permet d'en évaluer la gravité.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

Ces écarts peuvent être **positifs** (on fait mieux que ce qui est prévu et l'on atteint l'objectif recherché) ou **négatifs** (on ne fait pas ce qui est prévu, et/ ou on n'atteint pas l'objectif recherché même, le cas échéant, en respectant ce qui est prévu).

Les trois questions que pose l'audit sont donc :

- Procède-t-on comme il est prévu ?
- Le référentiel est-il adapté aux objectifs ?
- Notre pratique permet-elle d'atteindre les objectifs ?

D'une façon générale, la nature et la gravité des écarts permettent de mesurer l'efficacité du système de management, voire son efficacité, en audit interne.

### 2.1.4. Objectifs <sup>1</sup>:

- Evaluer l'aptitude du Système de Management de la Qualité à assurer la conformité aux exigences ;
- Vérifier que le Système de Management de la Qualité est connu, compris et appliqué par le personnel ;
- Evaluer les écarts éventuels du Système de Management de la Qualité par rapport aux critères d'audit Qualité (ex. : descriptif du processus, procédures Qualité, norme Qualité ISO 9001) ;
- Détecter les points sensibles et les pistes d'amélioration possibles pour le Système de Management de la Qualité (ou le processus Qualité) audité ;
- Vérifier que l'organisme se donne les moyens de réaliser ses objectifs Qualité ;
- Vérifier que le Système de Management de la Qualité s'améliore ;
- Vérifier que le Système de Management de la Qualité fonctionne de façon satisfaisante ;
- Vérifier l'efficacité du Système de Management de la Qualité (les objectifs qualité sont-ils réalisés ?).

---

<sup>1</sup> [www.qualidis.fr/iso-9001/auditqualite.php](http://www.qualidis.fr/iso-9001/auditqualite.php), 15/03/2014, 18 : 17.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

### 2.1.5. Acteurs<sup>1</sup>:

Il est coutumier de dire qu'un audit est un « ménage à trois » :

- Le client de l'audit ;
- L'audité ;
- L'équipe d'audit.

Selon la norme NF EN ISO 19011 : 2011, le client de l'audit est « l'organisme ou personne demandant un audit ».

Cette définition est complétée par une note qui précise que « le client de l'audit peut également être l'audité ou la personne qui gère le programme d'audit. Les demandes d'audit externe peuvent provenir de sources telles que des autorités de réglementation, des parties contractantes ou des clients potentiels ».

Les définitions des termes « audité » et « auditeur » sont comme suit :

**Audité** : « *Organisme, activité, service ou processus qui est audité* » ;

**Equipe d'audit** : « *Un ou plusieurs auditeurs réalisant au audit, assistés, si nécessaire, par des experts techniques* » ;

« *L'équipe d'audit peut comprendre des auditeurs en formation* ».

### 2.1.6. Principes<sup>2</sup> :

L'audit est caractérisé par la confiance accordée à un certain nombre de principes. Le respect de ces derniers est indispensable pour que les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes.

Ces principes sont :

- **La déontologie** : le fondement du professionnalisme.
- **Présentation impartiale** : l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise.
- **Conscience professionnelle** : l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit.
- **Confidentialité** : sûreté des informations.

---

<sup>1</sup> JONQUIERE Michel, « manuel de l'audit des systèmes de management », éditions AFNOR, Paris, 2006, P.05.

<sup>2</sup> Organisation Internationale de Normalisation, op-cit.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

- **Indépendance** : le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit.
- **Approche fondée sur la preuve** : la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique.

### 2.1.7. Les temps forts de l'audit de système de management <sup>1</sup>:

Généralement, un audit de système de management (qu'il soit interne ou externe, dans le domaine de la qualité, dans celui de l'environnement ou d'autres domaines d'ailleurs), peut se décomposer, d'une manière très simple, en quatre phases principales :

- **L'initialisation de l'audit**, plus particulièrement le programme d'audit (ou encore l'origine de l'audit, « l'avant – audit ») ;
- **La préparation de l'audit**, c'est – à – dire ce que font les membres de l'équipe d'audit avant de débiter leur audit ;
- **L'audit** à proprement parler ou encore, selon la norme NF EN ISO 19011, 2011, « les activités d'audit sur site », c'est-à-dire **la réalisation de l'audit** (ce qui se passe durant la présence physique de l'équipe d'audit) ;
- **L'après audit ou suivi de l'audit** (ce qui se passe après le départ de l'équipe d'audit).

Ces quatre phases n'ont évidemment pas un poids identique selon la typologie de l'audit réalisé.

C'est ainsi, par exemple, que la phase de suivi lors d'un audit interne de système de management peut être assez « prenante » pour l'équipe d'audit ; en effet, cette équipe d'audit peut avoir pour mission d'élaborer, avec l'audit, les actions correctives qu'elle devra mettre en œuvre et suivre jusqu'à la démonstration de leur totale efficacité. A l'inverse, cette même phase peut être réduite, lors d'un audit de certification par tierce partie d'un système de management, à la « simple » identification des écarts (généralement bien souvent assortie de la validation des actions correctives proposées) ; dans ce cas, l'identification et le suivi des actions correctives reste totalement à la charge de l'audit.

---

<sup>1</sup> JONQUIERES Michel, op.cit, P. 15.

### 2.2. L'activité d'audit qualité interne au sein d'Air Algérie :

Une procédure détaillée (PS03) a été élaborée pour décrire le processus de réalisation d'un audit depuis son déclenchement jusqu'à sa clôture, sur la base d'un programme annuel d'audit, dans le but de vérifier si le Système de Management de la Qualité entreprise est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences, à celles de la norme internationale ISO 9001, aux exigences de l'autorité, au référentiel IOSA et qu'il est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Ce programme annuel d'audits de l'entreprise élaboré selon la procédure PR02/DQRP est préparé par la DQRP, validé et approuvé par le PDG et diffusé par la DQRP à l'ensemble des structures de l'entreprise. Il tient compte de l'analyse des données collectées sur le fonctionnement du SMQ, du bilan des programmes d'audits précédents, de la criticité des processus et de la préparation des audits de certifications/renouvellement IOSA, ISO à travers des audits à blanc.

Il a pour objectif de:

- Vérifier la conformité de la documentation par rapport aux exigences légales et réglementaires ;
- Vérifier la conformité des activités par rapport aux référentiels documentaires ;
- Identifier les secteurs nécessitant une amélioration ;
- Contrôler la mise en œuvre, l'entretien et l'efficacité du système ;
- S'assurer de l'attitude des fournisseurs à produire la qualité souhaitée en respectant les clauses définies dans le cahier des charges.

Le programme annuel d'audit est surveillé à travers des indicateurs de performance, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'identifier les opportunités d'amélioration ; au regard de cette évaluation, il pourra être revu et révisé.

Les audits prévus par le programme d'audit est une combinaison d'audits Produits/processus et audits système :

- **Audits Produits** : vérifier la conformité du produit par rapport aux exigences réglementaires, entreprise, client dans le but de surveiller l'efficacité de l'activité dans le domaine exploitation et qualité de service.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

- **Audits Processus** : surveiller l'efficacité des processus et la performance des indicateurs de mesure.

- **Audits Système** : surveiller l'efficacité de l'organisation.

✓ **Fréquence des audits <sup>1</sup>:**

Les audits internes couvrent l'ensemble des domaines et activités de l'entreprise à intervalles planifiés au minimum à raison d'un audit tous les trois (03) ans (36 mois) pour l'ensemble des activités, excepté celles des FNS et des agences/escales à l'étranger, car au vu du nombre important de ces derniers, le programme d'audit correspondant est élaboré sur la base d'un échantillonnage déterminé selon les critères suivants :

- Résultats d'évaluations déterminés par les Directions ;
- Les non conformités relevées au cours de l'année ;
- L'analyse des traitements réclamations clients ;
- Résultats des sondages ;
- L'importance, la complexité et le nombre des prestations fournies.

Des audits non planifiés peuvent être déclenchés par la DQ suite à des événements spécifiques (retours clients, modification d'organisation, des faits signalés...).

Pour le contrôle et le suivi de la levée des écarts, un sondage peut être envisagé auprès du personnel concerné pour la vérification et l'évaluation de l'efficacité de l'action.

La réalisation du programme annuel d'audit est assurée par une équipe d'auditeurs internes composés de personnel de différents métiers.

Pour assurer l'objectivité et l'impartialité de l'audit, les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre structure. Les résultats des audits sont enregistrés, conservés et soumis aux revues de direction.

La sélection, la qualification et le suivi des auditeurs de l'entreprise est du ressort de la DQRP. Ces auditeurs seront évalués conformément à la procédure PR01/DQ.

Ce schéma présente le processus de réalisation d'un audit depuis son déclenchement jusqu'à sa clôture.

---

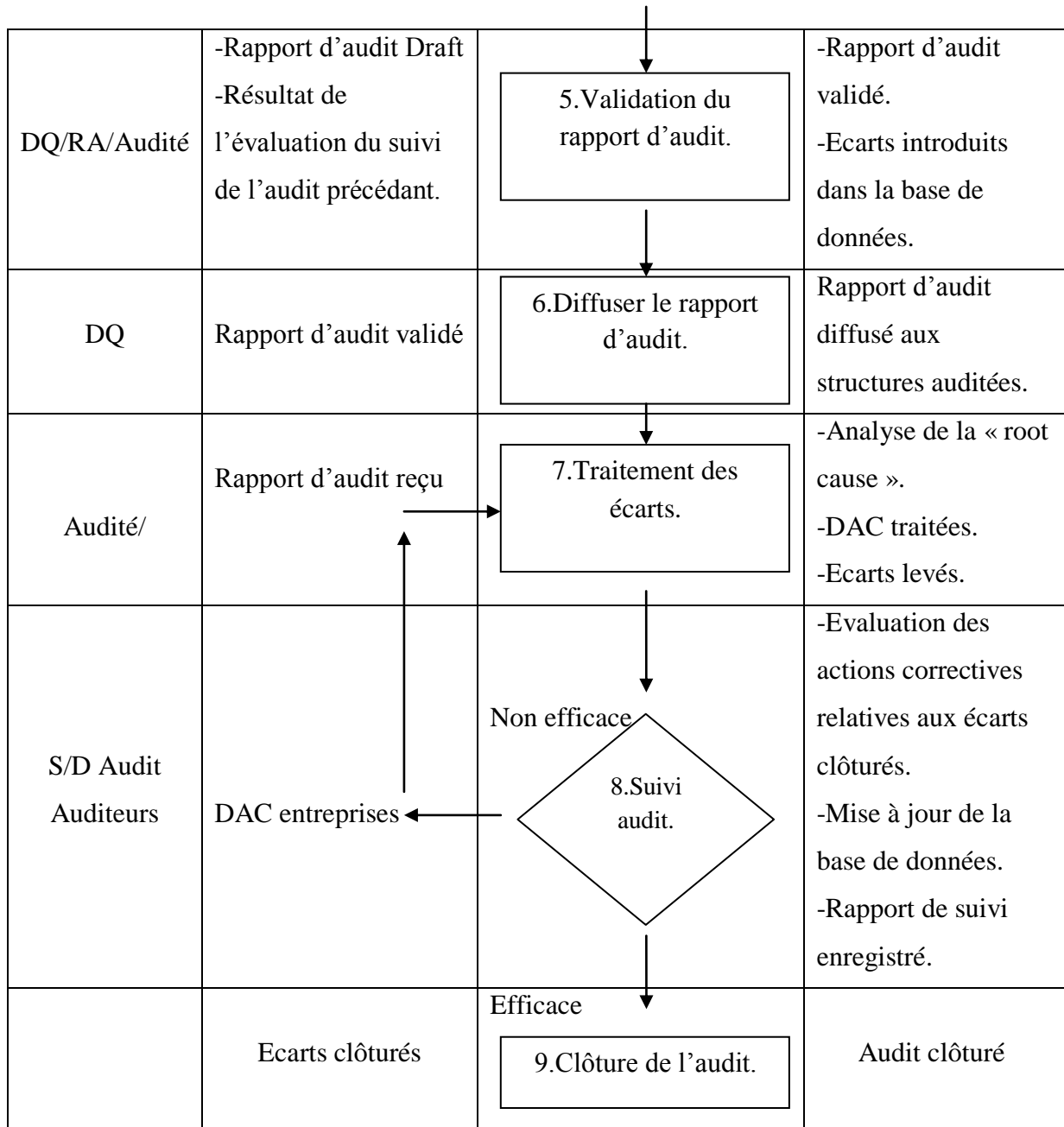
<sup>1</sup> Manuel qualité d'Air Algérie.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

**Tableau N° 01 : Le processus de réalisation d'audit interne.**

responsable	Eléments d'entrée	Activité	Eléments de sortie
DQ S/D Audit	-Programme annuel d'audit entrepris. -Programme mensuel. -Liste des auditeurs. (qualifiés, stagiaires)/ experts.	1. Déclenchement de l'audit.	Mandatement de l'équipe d'audit + Notification de la structure auditée transmise.
RA/ Auditeurs S/D Audit	Equipe d'audit/ Audités notifiés.	2. Préparation des activités d'audit.	-Revue des documents effectuée. -Rapports d'audits précédents consultés et vérifiés. -Check DQ/ Auditeur : objectifs de l'audit, champ et plans d'audit validés, check liste préparée.
RA/ Auditeurs	-Plan d'audit. -Documents d'audit. -Référentiel. -Dac précédentes non clôturées.	Réunion d'ouverture 3. Déroulement de l'audit. Réunion de Clôture	Résultats de l'audit : -Ecart/ Remarques relevées. -Evaluation des actions correctives relatives aux écarts clôturés.
RA/ Auditeurs	Résultats validés par les audités (Actions correctives + délais).	4. Rédiger le Draft rapport d'audit.	-Rapport d'audit Draft remis à la DQ.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie



Source : Procédure d'audit d'Air Algérie.

### 2.2.1. Déclenchement de l'audit :

Sur la base du programme annuel d'audit, et des plannings mensuels, le pilotage du processus d'audit est du ressort de la Direction Qualité, qui définit l'objectif, les champs et critères d'audit.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

### **2.2.1.1. Constitution de l'équipe :**

L'équipe d'audit est constituée d'un ou plusieurs auditeurs désignés par la DQ. L'équipe d'audit peut comprendre des experts (technique, qualifiés SGS..), des auditeurs en formation. Elle peut également comprendre un guide mais celui-ci ne devra en aucun cas intervenir dans les activités d'audits.

Un responsable d'audit est désigné pour chaque audit.

### **2.2.1.2. Mandatement des auditeurs :**

Le commanditaire de l'audit (DQ), envoie une lettre de mandatement (ou un Email via le système QPULSE) aux auditeurs désignés selon le planning d'audit mensuel préétabli prévu par la PR 02 en leur indiquant :

- La date et la durée de l'audit ;
- Le type d'audit, l'objectif, le champs et domaine d'application de l'audit.

Une lettre de notification (ou un Email via le système QPULSE) est adressée à l'audité.

Un enregistrement est conservé par la DQ à chaque mandatement/notification.

### **2.2.2. Préparation des activités d'audit :**

#### **2.2.2.1. Premier contact avec l'audité :**

##### ➤ **Communication des documents :**

Les documents relatifs au champ d'application de l'audit sont mis à la disposition du RA par la DQ ou la structure commanditaire de l'audit.

Une visite préliminaire sur site peut être effectuée par le responsable auditeur pour établir les circuits de communication avec les audités et appréhender convenablement les informations disponibles sur site /QPULSE).

##### ➤ **Revue des documents (02 jours) :**

Avant de débiter les activités d'audit sur site, le RA effectue la revue des documents concernés, et étudie ce qui est attendu de l'audit. Cette revue permet de s'assurer que le mandat de l'audit est clair, et que l'audit est réalisable.

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

L'équipe d'audit passe en revue toutes les informations relatives à ses tâches d'audit et prépare les documents de travail nécessaires au bon déroulement de l'audit.

Ces documents peuvent notamment comprendre la liste des points à vérifier, les guides d'entretien, check liste, questionnaire, référentiel.

### ➤ **Préparation du plan d'audit :**

Le responsable de l'équipe d'audit prépare un plan d'audit sur la base des informations contenues dans la documentation fournie par l'audité. Il tient compte de l'effet des activités de l'audit sur les processus de l'audité et sert de base d'accord entre le client de l'audit, l'équipe d'audit et l'audité en ce qui concerne la réalisation de l'audit. Il doit inclure les objectifs et le domaine d'application, les critères d'audit, les lieux d'audit, les méthodes d'audit à utiliser, les processus à auditer, identification des rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit.

#### **2.2.2.2. Check DQ :**

Une réunion de coordination avec l'équipe d'audit désignée (et la DS) est réalisée 14 jours avant la date de réalisation de l'audit pour revoir et arrêter le champ de l'audit, et valider le plan de l'audit et la check liste à utiliser par l'équipe d'audit. A cet effet une mise à jour de QPULSE par rapport aux objectifs/champ/documentation concernée de l'audit est établie.

#### **2.2.3. Déroulement de l'audit :**

La réalisation de l'audit se fait conformément au plan de l'audit :

##### **2.2.3.1. Réunion d'ouverture :**

Cette réunion se déroule au niveau de la structure auditée sous la présidence du RA et avec la participation des auditeurs /experts et des audités. Les points abordés après les présentations d'usage portent sur :

- Objectifs et champ de l'audit ;
- Moyens logistique nécessaires ;
- Valider le plan d'audit ;
- La désignation des éventuels auditeurs stagiaires ou observateurs qui ne doivent exercer aucune influence dans la manière dont est réalisé l'audit ;
- La confirmation de la date et de l'heure de la réunion de clôture.

### **2.2.3.2. Conduite de l'audit :**

Revient à procéder à :

- Des entretiens avec les audités ;
- L'examen des documents concernés ;
- L'observation des activités, services et zones de travail ;
- La vérification des DAC non clôturées, remises lors de la check DQ/auditeurs ;
- La vérification et le relevé des constats et observations basés sur des éléments de preuves.

Suite aux informations recueillies par l'équipe d'audit, et à la comparaison des preuves d'audit par rapport aux critères d'audit, il résulte deux types de constat : Non-conformité et remarque.

### **2.2.3.3. Réunion de clôture :**

La réunion de clôture présidée par le RA rassemble les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Elle permet au RA de présenter les constats et les conclusions de l'audit.

### **2.2.4. Rédaction du Draft rapport d'audit :**

La rédaction du rapport d'audit est élaborée par l'équipe d'audit sous la responsabilité du RA. Ce rapport est élaboré sur la base exclusive des observations présentées et validées lors de la réunion de clôture. Le RA doit accorder une attention particulière au renseignement des demandes d'actions correctives (DAC).

### **2.2.5. Validation du rapport d'audit :**

Les constats d'audit sont validés par la DQ en présence du responsable d'audit, et présentés aux audités.

Les demandes d'actions correctives/préventives ouvertes sont orientées par la DQ aux audités concernés pour traitement.

Les constats d'audit validés sont introduits par la S/D audit /RA dans la base de données des écarts d'audit (système QPULSE).

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

### **N.B :**

- A l'appréciation de la Direction Qualité, des remarques peuvent être considérées et retenues comme non conformités ou inversement ;
- Une DAC non acceptée par les audités peut être retenue par la Direction Qualité.
- La DQ peut orienter le même écart à plusieurs structures responsables du traitement.

### **2.2.6. Diffusion du rapport d'audit :**

Une copie du rapport d'audit (format papier) validé par la DQ est diffusée aux structures auditées concernées.

Les écarts sont aussi notifiés aux structures concernées via QPULSE.

L'audit est considéré comme réalisé lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées, que les DAC sont renseignés et que le rapport d'audit a été diffusé.

Délai de diffusion du rapport d'audit aux audités : 05 jours après la remise du rapport par le responsable d'audit.

### **N.B :**

- Seules les DAC renseignées relatives aux audits fournisseurs sont transmises aux audités.
- Les écarts enregistrés dans les rapports d'audits de FNS doivent être suivis par les gestionnaires des contrats de la direction concernée et informer sa structure qualité pour toute évolution de clôture.

### **2.2.7. Traitement des DAC :**

Il est important de souligner que les DAC doivent être renseignées (origine de l'écart, actions proposées, date de clôture), et visées par les responsables des structures auditées lors de la réunion de clôture, ou durant la séance de validation du rapport d'audit.

La structure auditée entreprend la mise en œuvre des actions Correctives/Préventives décidées suite à l'analyse de l'origine de l'écart (root cause analysis).

## Chapitre 2 : Le déroulement de l'audit interne à Air Algérie

---

Les responsables des structures informent le RMQU /la DQ de la clôture des écarts relatif à leurs structures (par mail/ lors des points qualité, mise à jour de QPULSE.....).

Les responsables des structures procèdent à l'analyse des écarts d'audit, l'identification des dangers/risques, l'évaluation de l'impact sur la sécurité/qualité des activités et procèdent à leurs atténuation.

### **2.2.8. Suivi des audits :**

Le suivi des écarts est déclenché par la DQ, l'évaluation de l'efficacité des actions correctives relatives aux écarts critiques est assurée par le responsable d'audit qui est mandaté par email ou via QPULSE ; la clôture de l'écart est confirmée par la DQ.

Si la clôture de l'écart n'est pas confirmée lors de l'audit de suivi, l'audit est tenu de revoir l'action corrective proposée en analysant l'origine de l'écart et donner de nouvelles échéances.

La sous direction Audit procèdera à la mise à jour de la Base de données des écarts d'audit.

La clôture des écarts enregistrés dans les rapports d'audits des FNS doit être suivie par les clients internes et notifiée à la DQ via les RMQU.

### **2.2.9. Clôture de l'audit :**

Un audit est déclaré clôturé par la DQ lorsque la clôture de tous les écarts relatifs à cet audit est vérifiée et confirmée.

### **N.B :**

Après tout audit externe, les DAC relevées seront converties en DAC internes et transmises aux Directions concernées.

**Chapitre 3 : La mesure de  
l'amélioration du SMQ à travers  
l'audit interne**

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

---

Pour répondre à la problématique de départ nous avons effectué une étude au niveau de la Direction Fret, Ce chapitre comporte la description de l'étude à travers la détermination de sa méthodologie, l'étude et l'analyse de données, la réalisation d'un audit, et enfin les recommandations tirées des résultats d'audit obtenus.

Notre étude porte sur la contribution de l'audit interne à l'amélioration du système de management de la qualité, pour cela nous avons suivi les étapes suivantes qui ont été effectuées au cours de nos trois (03) mois de stage pratique à la Direction Fret :

- Consultation et analyse de la documentation.
- L'élaboration d'une check liste et d'un plan d'audit.
- Mener les entretiens avec les audités et observer les activités.
- Analyse et interprétation des informations collectées.
- Synthèse.

Les résultats obtenus grâce aux différentes investigations suite à l'analyse et aux entretiens menés auprès des audités, seront compilés dans des tableaux et interprétés en tenant compte du but de la recherche.

Bien qu'omniprésente dans toute la norme ISO 9001 (processus, politique qualité, revue de direction, ressources, etc...), l'amélioration fait l'objet du dernier paragraphe de la norme "mesure, analyse et amélioration". Les outils de ces dernières constituent les moteurs d'une démarche permanente de progrès.

D'ailleurs, la norme ISO 9001 attache une telle importance à ces moteurs de progrès que quatre des six procédures obligatoires concernent ce paragraphe (maîtrise du produit non conforme, audit interne, action corrective, action préventive).

### **3.1. Analyse des résultats des audits :**

Afin de garantir que l'audit interne apporte une réelle valeur ajoutée à l'entreprise, nous avons jugé utile de comparer et d'analyser les différents rapports d'audit interne de la Direction Fret et de ressortir le nombre d'améliorations et d'actions correctives réalisées.

L'audit interne de la direction Fret qui s'est réalisé en 2009 a relevé des constats sur la base des éléments de preuve qui sont présentés comme suit :

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

**Tableau N° 02:** Les constats d'audit de 2009.

N°	Libellé des écarts	Non conformités	Remarques
01	Les agents d'acceptation des matières dangereuses ne travaillent pas en conformité avec les instructions portées sur le recueil Fret.	<b>X</b>	
02	Au niveau de l'export indisponibilité de la liste nominative du personnel d'exploitation formé DGR affichée.	<b>X</b>	
03	Le retour d'information des escales étrangères concernant la gestion des stocks ne se fait pas systématiquement (absence d'inventaires).	<b>X</b>	
04	Au niveau de l'export l'étiquetage de la marchandise prêt au transport est mal fait (n° LTA illisible + étiquette presque décollée).	<b>X</b>	
05	Aucune signalisation ni identification des différentes zones dans le magasin import.	<b>X</b>	
06	-L'information et les mesures d'urgences ne sont pas affichées dans les zones appropriées. -Les issues de secours sont bloquées par de la marchandise.	<b>X</b>	
07	Pas de traçabilité des PV de vérification des chambres radio actives.	<b>X</b>	
08	Les voies de circulation sont encombrées par de la marchandise et du matériel de servitude.		<b>X</b>
09	Encombrement des magasins avec de la marchandise en souffrance ce qui rend l'opération d'acceptation et d'écore des nouveaux arrivages difficiles.		<b>X</b>
10	Les chaussures de sécurité ne sont pas portées par les agents au niveau de l'import.	<b>X</b>	

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

11	Les agents d'acceptation et de manutention ne portent pas le badge alors qu'une plaque d'obligation existe à l'entrée de la zone.	<b>X</b>	
12	Le parc matériel qui est aussi une zone de réception de la marchandise ne répond pas aux normes règlementaires (matériel et marchandise exposés aux différentes conditions météorologiques).		<b>X</b>
13	Les agents d'acceptation et de manutention manquent de formation et les recyclages ne sont pas assurés conformément à la réglementation AH et aux exigences IATA.	<b>X</b>	
14	-Les chauffeurs de clarc ne sont pas formés. -Aucune formation concernant le facteur humain.	<b>X</b>	
15	Le même parcours est utilisé pour le matériel de servitude et pour les piétons, ce qui est un danger pour les personnes.		<b>X</b>
16	Indisponibilité d'un plan de formation.	<b>X</b>	
17	Existence de bonbonnes de gaz depuis 5 ans dans la zone DGR ce qui est un danger éminent en cas d'étincelle électrique, fumée,...)		<b>X</b>

**Source :** Le rapport d'audit de 2009 d'Air Algérie.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

Cet audit a fait ressortir 17 écarts, (12 non conformités et 05 remarques).

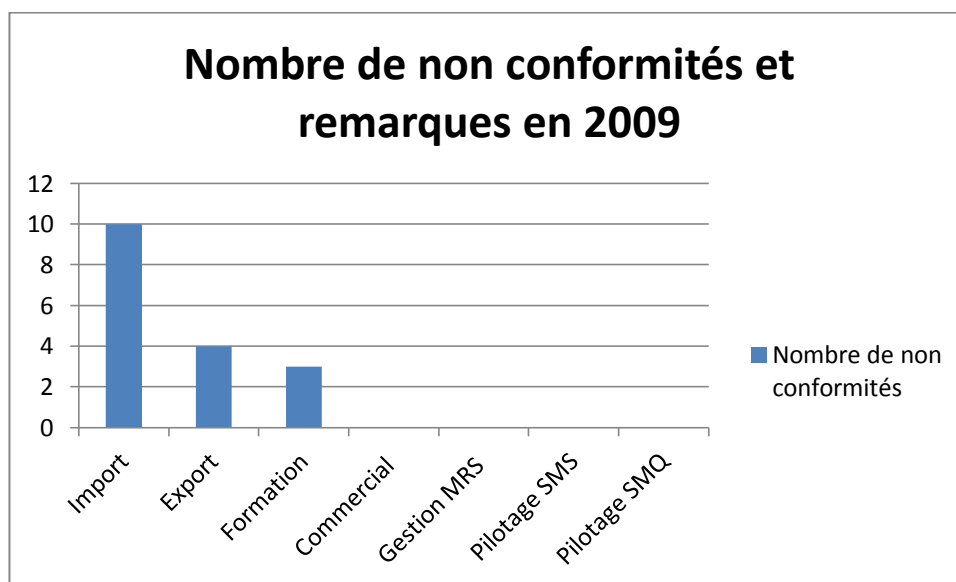
**Tableau N° 03 :** Le nombre de non conformités en 2009.

<b>Non Conformités NC</b>	<b>12</b>
<b>Remarque R</b>	<b>05</b>

**Source :** Elaboré par nous même.

### Présentation des constats d'audit de 2009 par processus :

**Schéma N° 05 :** Les constats d'audit de 2009 par processus.



**Source :** Elaboré par nous même

On remarque que le processus qui a généré plus de non conformités est le processus Import avec 06 non conformités et 04 remarques, après le processus Export avec 04 non conformités et le processus formation avec 03 non conformités.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

**Tableau N° 04:** L'état des actions correctives en 2009.

NC	Actions correctives	Réalisation	Délai
NC01	Action conforme avec la réglementation IATA, une demande de modification a été rédigée.	Oui	Une année
NC02	Afficher la liste nominative du personnel d'exploitation formé DGR.	Oui	Une année
NC03	Sensibilisation des chefs d'escale.	Oui	03 mois
NC04	Achat par la Direction du Fret un produit de bonne qualité.	Oui	02 mois
NC05	Signalisation à tous les niveaux dans les meilleurs délais.	Oui	Une année et 2 mois
NC06	Infrastructure à revoir. Espace classement Fret. Urgence signalée.	Oui	Une année et 2 mois
R 01	Suggestion de stylos dosimètre au lieu de badge dosimètre.	Ecart non retenu	
R 02	Non-conformité signalée.	Oui	02 mois
NC07	Urgence signalée.	Oui	02 mois
NC08	Sensibiliser les agents au niveau de l'import.	Oui	03 jours
R 03	Instruction et sensibilisation immédiate des agents d'acceptation et de manutention avec note de service.		03 jours
NC09	Toutes les instances concernées ont été saisies par écrit.	Ecart non retenu	
NC10	Des formations ont été programmées pour les agents d'acceptation et de manutention.	Non	En dépassement
NC11	Action en cours.	Oui	02 mois
R 04	Urgence signalée	Oui	01 année
NC12	Des actions ont été prises dans les délais.	Oui	06 mois
R05	Une opération de transfert de ces bonbonnes vers un nouveau dépôt hors des magasins.	Non	En dépassement

**Source :** Elaboré par nous même.

On constate que les actions correctives sont presque toutes réalisées mais avec des délais indus. Par exemple une année pour afficher la liste nominative du personnel d'exploitation formé DGR.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

On peut voir que les causes ne sont pas recherchées, ce qui engendre une mauvaise détermination des objectifs et on observe aussi une mauvaise formulation des actions correctives.

L'audit interne de la direction fret qui s'est réalisé en 2013 a relevé les constats suivants :

**Tableau N° 05:** Les constats d'audit de 2013.

N°	Libellé des écarts	Non conformités	Remarques
01	Absence d'une stratégie commerciale validée.		X
02	Le point 3.5.3 du MEC 03/03 concernant la constitution du dossier de vol n'est pas respecté (manque copie des messages opérationnels reçus et envoyés).		X
03	Manque de signalisation des mesures de sécurité au niveau des magasins.		X

**Source :** Le rapport d'audit de 2013 d'Air Algérie.

Cet audit a fait ressortir que 03 remarques.

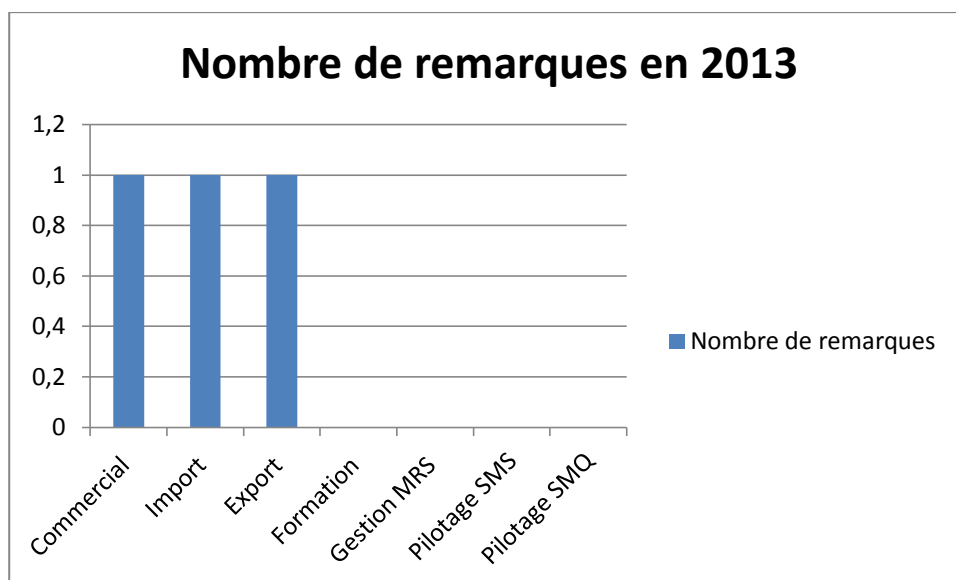
**Tableau N° 06:** Le nombre de non conformités en 2013.

Non conformités NC	0
Remarques R	03

**Source :** Elaboré par nous même.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

**Schéma N° 06 :** Les constats d'audit de 2013 par processus.



**Source :** Elaboré par nous même.

On remarque que chaque processus (commercial, import et export) génère une seule remarque.

**Tableau N° 07 :** L'état des actions correctives en 2013.

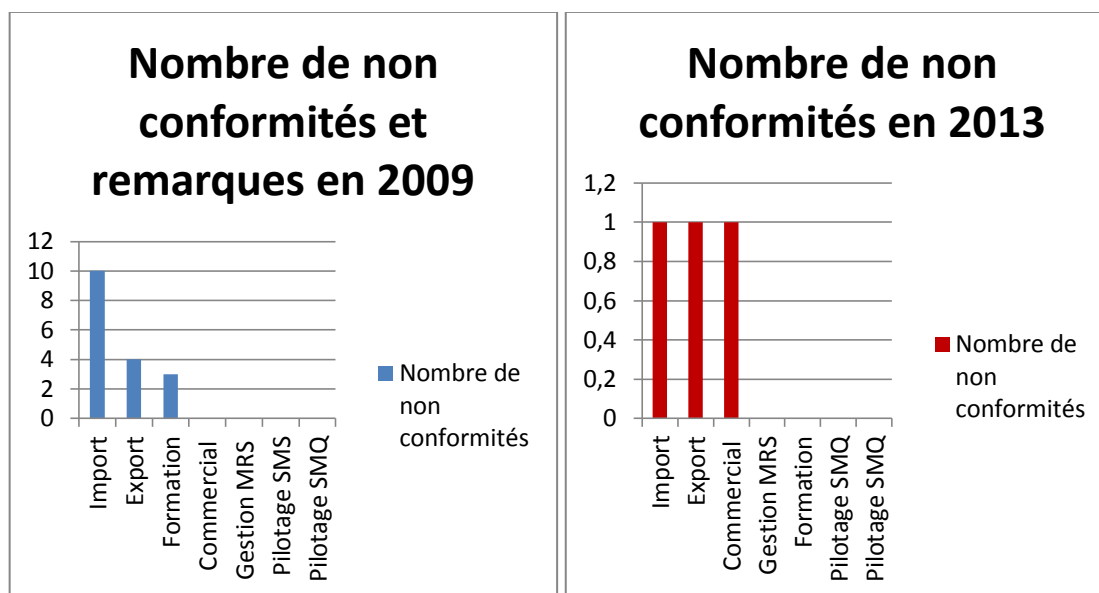
Remarque	Actions correctives	Réalisation	Délai
R1	Formuler l'actuelle stratégie relative aux perspectives de développement du Fret Air Algérie.	NON	En dépassement
R2	Les copies des messages seront conservées avec les dossiers de vol conformément au MEC 03/03 point 3.5.3.	Oui	02 mois
R3	Elaborer des plaques de signalisation des magasins et les installer.	Oui	02 mois

**Source :** Elaboré par nous même.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

On constate que 2 actions correctives ont été réalisées sans délai indu (réalisées dans les délais prévus).

**Schéma N° 07** : Les constats d'audit par processus en 2009 et en 2013.



**Source** : Elaboré par nous même.

On remarque que le nombre de non conformités a diminué de 2009 à 2013 voire l'absence de non conformités lors du dernier audit interne à la Direction Fret.

Le processus Import a généré 10 non conformités en 2009, alors qu'en 2013 on observe une seule remarque.

Le processus Export a généré en 2009, 04 non conformités et en 2013 on retrouve qu'une seule remarque aussi.

Le processus Formation avait 03 non conformités en 2009 et aucune en 2013.

Le processus commercial qui n'avait pas de non conformités en 2009 a généré une remarque en 2013.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

---

Pour vérifier la sous hypothèse, à savoir qu'Air Algérie améliore son SMQ à travers l'audit interne, nous avons procédé à l'audit du chapitre 8 de la norme ISO 9001 (mesure, analyse et amélioration).

### 3.2. Audit de la mesure, analyse et amélioration à la Direction

#### Fret :

Notre mission d'audit s'est inscrite dans le cadre d'un audit interne, elle avait pour objet l'audit interne de l'analyse, la mesure et l'amélioration.

#### 3.2.1. La check liste :

Nous avons élaboré une check liste sur la base des documents de l'entité et de la norme ISO 9001 « Système de management de la qualité » qui permet de faire apparaître des mots clés de manière synthétique qui pourront être consultés en fil conducteur pendant la phase d'audit et d'intégrer le principe PDCA (amélioration continue) et le questionnement QQQQCCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ?) : « *qui est une méthode qui permet la collecte exhaustive et rigoureuse de donnée précises en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique* »<sup>1</sup>.

**N.B :** Les questions qui figurent dans la check liste, n'ont pas été forcément posées de la manière dont elles y sont présentées.

La check liste se trouve en annexes.

#### 3.2.2. Plan d'audit :

Le plan d'audit se présente comme suit :

**3.2.2.1. Définition :** « *Un plan d'audit est une description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser un audit* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cours « Outils qualité 1 » Professeur Bakouche Sadek , 2012/2013.

<sup>2</sup> La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » ISO 19011, Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2011. P.03.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

**Tableau N° 08:** Le plan d'audit.

<b>Date de l'audit :</b> 14/05/2014.	<b>Equipe d'audit :</b>
<b>Structure à Auditer :</b> D/Fret.	<b>RA :</b> Melle DJENNADI Lydia.
<b>Objectif de l'audit :</b> Vérifier la conformité de la mesure, analyse et amélioration aux exigences de la norme ISO 9001.	<b>Auditeur :</b> Melle BOULASSEL Amina.

<b>Date et heure</b>	<b>Activité à auditer</b>	<b>Fonction ou responsable</b>
09h 00 – 09h 30	Réunion d'ouverture	Staff
09h 30 – 10h 00	8.1.Généralités	RMQU
10h 00 – 10h 30	8.2.1.Satisfaction client	S/D commerciale
10h 30 – 11h 00	8.2.2.Audit interne	RMQU
11h 00 – 11h 30	8.2.3.Surveillance et mesure des processus	RMQU
11h 30 – 12h 00	8.2.4.Surveillance et mesure du produit	RMQU
12h 00 – 13h 30	Pause déjeuner	
13h 30 – 14h 00	8.3.Maitrise du produit non conforme	RMQU
14h 00 – 14h 30	8.4.Analyse des données	S/D commerciale
14h 30 – 15h 00	8.5.1.Amélioration continue	RMQU
15h 00 – 15h 30	8.5.2.Actions correctives	RMQU
15h 30 – 16h 00	8.5.3.Actions préventives	RMQU
16h 00 – 16h 30	Réunion de clôture	Staff

**Source :** Elaboré par nous même.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

### 3.2.2.2. La réunion d'ouverture :

L'équipe d'audit a été reçue par Monsieur MORSLI, Responsable Management de la Qualité Unité de la Direction Fret d'Air Algérie et par des cadres de la direction.

Le responsable d'audit a présenté l'objectif de la mission qui consiste à évaluer la mesure, l'analyse et l'amélioration du système qualité du Fret par rapport à la norme ISO 9001 et détecter des pistes d'amélioration, les critères d'audit, le champ de l'audit et la présentation du plan d'audit.

### 3.2.2.3. Conduite de l'audit :

Les audités ont démontré tout au long de l'audit leur disponibilité et leur implication ainsi que leur coopération afin de s'améliorer et de se corriger.

**Tableau N° 09 : Résultat détaillé de l'audit.**

Elément de la norme	Référence	Remarques/ commentaires
<p><b>8. Mesures, analyse et amélioration</b></p> <p><b>8.1 Généralités</b></p> <p>L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :</p> <p>a) démontrer la conformité aux exigences relatives au produit;</p> <p>b) assurer la conformité du système de management de la qualité;</p> <p>c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.</p> <p>Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.</p>	Cartographie des processus.	L'entreprise a identifié des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration.
<p><b>8.2 Surveillance et mesures</b></p> <p><b>8.2.1 Satisfaction du client</b></p> <p>L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant</p>	Résultats du sondage – registre de doléance – réclamations client – procédure 09 mesure de la satisfaction client.	<p>-L'entreprise a déterminé des méthodes qui permettent d'obtenir et d'utiliser les informations issues des résultats des sondages, des réclamations client, ...</p> <p>-Pas de mesure de satisfaction client.</p> <p>-La procédure 09 définit et met en</p>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.</p> <p>NOTE : La surveillance de la perception du client peut comprendre l'obtention d'éléments d'entrée issus, par exemple, d'enquêtes de satisfaction des clients, de données transmises par le client sur la qualité du produit livré, d'enquêtes d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, de compliments, de réclamations au titre de la garantie, de rapports émanant de distributeurs.</p>		<p>œuvre les techniques permettant l'analyse de la qualité perçue par la clientèle.</p>
<p><b>8.2.2 Audit interne</b></p> <p>L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité.</p> <p>a) est conforme aux dispositions planifiées (voir 7.1), aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme;</p> <p>b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.</p> <p>Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail. Une procédure documentée doit être établie pour définir les responsabilités et les exigences pour planifier et mener les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats. Les enregistrements des audits et de leurs résultats doivent être conservés (voir 4.2.4). L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées</p>	<p>-Rapports d'audit interne. -Procédure 03 d'audit. -Programme d'audit.</p>	<p>- Le programme d'audit est planifié selon la proposition des audités et la disponibilité des auditeurs.</p> <p>-La procédure d'audit interne décrit le processus d'audit interne depuis le déclenchement jusqu'à la clôture.</p> <p>-Les enregistrements des résultats des audits sont conservés.</p> <p>-Il n'ya pas de délais pour les actions correctives.</p> <p>-le suivi des actions entreprises après un audit interne se fait par rapport à la confiance.</p> <p>-Les résultats des audits sont gérés par le système QPULSE qui selon le RMQU est difficile est en anglais ( la plupart des employés ne maitrisent pas cette langue).</p>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification (voir 8.5.2).</p> <p>NOTE Pour des conseils, se référer à l'ISO 19011.</p>		
<p><b>8.2.3 Surveillance et mesure des processus</b></p> <p>L'organisme doit utiliser des <b>méthodes appropriées</b> pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces <b>méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés</b>.</p> <p>Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.</p> <p>NOTE Lors de la détermination des méthodes appropriées, il est conseillé que l'organisme tienne compte du type et de l'étendue de la surveillance ou de la mesure appropriée pour chacun de ses processus en relation avec leur incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit et sur l'efficacité du système de management de la qualité.</p>	Tableau de bord.	<p>-Chaque processus a des indicateurs de performance mais il n'ya pas de mesure de l'atteinte des résultats planifiés.</p> <p>-Il n'y a pas des actions correctives lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints.</p>
<p><b>8.2.4 Surveillance et mesure du produit</b></p> <p>L'organisme doit <b>surveiller et mesurer les caractéristiques du produit</b> afin de vérifier que les <b>exigences</b> relatives au <b>produit sont satisfaites</b>. Ceci doit être effectué à des <b>étapes appropriées du processus de réalisation du produit</b> conformément aux dispositions planifiées (voir 7.1). La <b>preuve de la conformité aux critères d'acceptation</b> doit être conservée.</p> <p><b>Les enregistrements doivent indiquer la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client</b> (voir 4.2.4).</p> <p><b>La libération du produit</b> et la prestation du</p>		<p>-La preuve de la conformité aux critères d'acceptation du produit n'est pas conservée.</p> <p>-Le dernier de la chaîne est la personne qui autorise la libération du produit en vue de sa livraison.</p>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>service au client ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées (voir 7.1), sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.</p> <p><b>8.3 Maîtrise des non-conformités</b> L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme. De façon adaptée, l'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée;</li> <li>b) en autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client;</li> <li>c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine;</li> <li>d) en menant les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé.</li> </ul> <p>Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.</p> <p>Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés (voir 4.2.4)</p>	<p>Procédure 04 maîtrise de produit non conforme</p>	<p>-Le produit qui n'est pas conforme est identifié et maîtrisé.</p> <p>-La procédure de maîtrise de produit non conforme est établie, elle décrit les actions à entreprendre pour identifier et maîtriser le produit non conforme afin d'éviter son utilisation ou fourniture non intentionnelle.</p> <p>-L'entreprise identifie le produit non conforme, l'isole, enregistre la non-conformité, le traite et met à jour la base de données et transmet à la DQ.</p>
<p><b>8.4 Analyse des données</b> L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du</p>	<p>Méthodes statistiques</p>	<p>-Il n'y a pas d'analyse de donnée cette année.</p>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité.</p> <p>Cela doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.</p> <p>L'analyse des données doit fournir des informations sur :</p> <p>a) la satisfaction du client (voir 8.2.1);</p> <p>b) la conformité aux exigences relatives au produit (voir 8.2.4);</p> <p>c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive (voir 8.2.3 et 8.2.4);</p> <p>d) les fournisseurs (voir 7.4).</p>		
<p><b>8.5.1 Amélioration continue</b></p> <p>L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.</p>	<p>-Politique qualité.</p> <p>-Résultats des audits.</p> <p>-Analyse de donnée.</p>	<p>- Le processus amélioration est documenté mais rien ne se fait et il n'a pas d'objectifs SMART.</p> <p>-Le personnel ne suggère pas des améliorations et ne répond pas aux appels du RMQU. Il n'est pas sensibilisé, il n'a pas compris que la qualité est l'affaire de tous.</p>
<p><b>8.5.2 Actions correctives</b></p> <p>L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.</p> <p>Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour</p> <p>a) procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client);</p> <p>b) déterminer les causes de non-conformités;</p> <p>c) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas;</p> <p>d) déterminer et mettre en oeuvre les actions nécessaires;</p> <p>e) enregistrer les résultats des actions mises en oeuvre (voir 4.2.4);</p>	<p>Procédure 05 actions correctives.</p>	<p>-La procédure 05 actions correctives définit les dispositions à prendre pour traiter les causes réelles de non conformités détectées afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent.</p> <p>-Il n'ya pas d'enregistrements des résultats des actions mises en oeuvre.</p>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

f) évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre		
<p><b>8.5.3 Actions préventives</b></p> <p>L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.</p> <p>Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour</p> <p>a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes;</p> <p>b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités;</p> <p>c) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;</p> <p>d) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre (voir 4.2.4);</p> <p>e) évaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.</p>	Procédure 06 Actions préventives.	<p>-La procédure 06 Actions préventives a pour objet de décrire les actions à entreprendre pour identifier et maîtriser les risques afin d'éviter qu'ils ne surviennent mais en réalité rien ne se fait.</p> <p>-Les non conformités se répètent (récurrentes).</p>

### 3.2.2.4. Présentation des constats d'audit :

**Tableau N° 10** : Les constats d'audit du chapitre 8 de la 9001.

Exigence	Défaillance	Preuve	NC	R
L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.	Aucune mesure de satisfaction client.	Pas d'enregistrements	<b>X</b>	
-Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et	-Le programme d'audit se fait par rapport à la	-Selon l'entretien avec le RMQU.		

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents.</p> <p>-l'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu.</p> <p>-Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte rendu des résultats de cette vérification.</p>	<p>proposition des audités et la disponibilité des auditeurs.</p> <p>-Le suivi des actions correctives après un audit interne se fait par rapport à la confiance.</p> <p>-Les corrections et les actions correctives sont entreprises avec délai indu.</p>	<p>-Pas d'enregistrement.</p>	<p><b>X</b></p>	
<p>-Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.</p>	<p>-L'atteinte des résultats planifiés n'est pas mesurée.</p> <p>-Y'a pas de corrections ou des actions correctives lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints.</p> <p>- Processus amélioration existe sur la cartographie, il est documenté mais rien ne se fait. Il n'a pas d'objectif SMART, il n'est pas surveillé ni mesuré.</p>	<p>-Selon l'entretien avec le RMQU.</p> <p>-Pas d'enregistrements</p>	<p><b>X</b></p>	
<p>La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.</p>	<p>La preuve de la conformité aux critères d'acceptation du produit n'est pas conservée.</p>	<p>Pas d'enregistrements</p>	<p><b>X</b></p>	

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du SMQ et pour évaluer les possibilités d'améliorations de son efficacité.	-La direction Fret n'a pas recueilli, ni analysé les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du SMQ	Pas d'enregistrements	<b>X</b>	
L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du SMQ en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.	-Le personnel ne suggère pas des améliorations et ne répond pas aux appels du RMQU (il n'ya pas de remontée de l'information)	Le RMQU n'est pas au courant des retours client. Le personnel n'est pas sensibilisé, il n'a pas compris que la qualité est l'affaire de tous.	<b>X</b>	
L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent.	Les non conformités se répètent (récurrentes).	-Pas d'enregistrements des résultats des actions mises en œuvre.	<b>X</b>	
L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent.	La procédure existe, mais en réalité rien ne se fait.	-Pas d'enregistrements	<b>X</b>	
Une procédure documentée doit être	Les résultats d'audit sont gérés par le système QPULSE	Selon l'entretien avec le RMQU		<b>X</b>

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

<p>établie afin de définir les contrôles nécessaires pour assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables.</p>	<p>qui est difficile et en anglais.</p>			
---	---	--	--	--

**Source :** Elaboré par nous même.

Cet audit a fait ressortir 08 non conformités et 01 remarques.

**Tableau N° 11 :** Le nombre de non conformités en 2014.

<b>Non conformités NC</b>	08
<b>Remarques R</b>	01

**Source :** Elaboré par nous même.

### 3.2.2.5. Points positifs :

- Existence d'une certaine culture qualité chez les interviewés ;
- L'engagement de la direction : Les dirigeants veillent à ce que l'ensemble de l'organisme s'implique totalement dans la réalisation des objectifs ;
- La documentation d'Air Algérie est conforme aux exigences de la norme de référence ;
- Les responsables qualité possèdent les compétences nécessaires et une volonté constatée pour rendre effective la démarche qualité au sein de leur structures ;
- Les efforts de la formation afin de sensibiliser le personnel et l'impliquer dans le SMQ.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

---

### 3.2.2.6. La réunion de clôture :

- Les remerciements ;
- Les conclusions générales ;
- Les points forts ;
- Les pistes de progrès ;
- Rappel de la nécessité de proposer des actions correctives dans les délais mentionnés dans la procédure d'audit interne ;
- Les encouragements.

D'après le dernier rapport d'audit d'Air Algérie, on a observé qu'il y'avait en 2013 que 03 remarques et lors de notre audit de la mesure, analyse et amélioration, on a décelé 08 non conformités et 01 remarque. Cela s'explique par la négligence du personnel qui n'est pas sensibilisé et n'a pas compris que la qualité est l'affaire de tous, c'est-à-dire il y'a que les responsables qualité qui travaillent et améliorent la situation seulement quelques jours avant la réalisation d'un audit.

### 3.2.3. Recommandations et suggestions :

En conclusion à ce qui précède, nous avons fait des recommandations et des suggestions afin d'aider l'entreprise à améliorer son SMQ.

- Mettre en place des procédures simples ou bien combiner la procédure applicable à plusieurs activités en une seule procédure documentée.
- Déterminer les exigences clients à travers les registres de doléances, les études de marché..... les documenter, les valider, veiller à ce qu'elles soient respectées pour clôturer l'action.
- Procéder à la sensibilisation des pilotes processus en premier lieu, à la démarche qualité et aux procédures système et sur les conséquences de la non qualité pour montrer l'exemple au personnel.
- Procéder à l'évaluation des compétences, et établir un plan de formation pour tout le personnel ayant besoin de qualification surtout pour celui qui a une incidence sur la qualité du produit.

## Chapitre 3 : La mesure de l'amélioration du SMQ à travers l'audit interne

---

- Faire comprendre le but de la démarche au personnel, avant de lui demander d'adhérer ou et d'y participer.
- Allouer les moyens nécessaires aux services responsables.
- Améliorer les conditions de travail du personnel.
- Maintenir la rigueur au sein du personnel et la sérénité de l'équipe.
- Simplifier le système qualité QPulse ou le remplacer par un système plus facile à utiliser.
- Utiliser le progiciel AS de gestion des améliorations, qui permet de saisir dans une base de données des constats résultants des audits ou des réclamations client. Au regard de ce constat, des actions d'améliorations sont créées puis suivies et vérifiées.
- Fixer la fréquence du questionnaire, ou sondages, ... (ponctuel, intervals réguliers) pour déterminer le niveau de satisfaction client.
- Mettre en œuvre un système d'indicateurs pour mesurer la performance du système de management de la qualité en suivant la norme FD X 50 - 171 « Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord » qui présente le cycle de vie des indicateurs et comment piloter un système d'indicateurs.
- Ne pas attendre d'être dans le curatif : utiliser sans relâche la méthode des 7 M (Matière – Matériel – Méthode – Main d'œuvre – Milieu – Monnaie – Management) pour rechercher les causes et verrouiller les actions (ce qui est négligé).
- Manager les risques selon la norme ISO 31000 « Management du risque – Principes et lignes directrices » qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque.
- Augmenter le nombre des audits qualité.
- Adopter un nouveau mode de management et gérer l'organisation par projet et faire travailler tout le monde.



## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La mondialisation du marché et l'accroissement de l'offre concurrentielle ont enchaîné une série de transformations profondes qui touche les stratégies et l'organisation des entreprises.

Les entreprises algériennes sont amenées à revoir leurs systèmes de management, à développer leur connaissance du marché et à renforcer leur compétitivité, pour occuper un positionnement stratégique dans un environnement qui est ouvert à l'émergence et à la concurrence nationale et internationale.

Air Algérie a compris elle aussi, que pour évoluer dans le marché et atteindre ses objectifs de croissance, de domination du marché, de rentabilité, de pérennité et de devenir performante, elle doit réagir rapidement et efficacement à ces divers changements. Dans ce contexte, Air Algérie s'est engagée à mettre en œuvre un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001.

L'audit qualité interne est positionné dans la norme ISO 9001V2008 comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système de management de la qualité.

Nous avons constaté que la direction d'Air Algérie accorde une importance au management de la qualité, par le suivi des rapports d'audit interne de l'entreprise et leur analyse, ainsi que le renouvellement de son certificat au mois d'Août.

Notre étude avait pour but de savoir comment l'audit interne contribue à l'amélioration du système de management de la qualité. Nous avons tenté tout au long de notre étude empirique de cerner d'abord l'ambiance générale et la situation existante en matière de qualité, par le biais d'une analyse de la documentation, des rapports d'audit et de tout ce qui est lié au système, et d'un entretien avec le RMQU de la Direction Fret. Par la suite, nous nous sommes appliqués à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne. Pour ce faire, nous avons tenté de suivre la procédure d'audit interne de l'entreprise.

Cela a abouti à la confirmation de nos hypothèses, du fait qu'on a constaté que l'audit interne contribue à l'amélioration du système en apportant des actions correctives pour faire face à certaines insuffisances, mais seul l'audit interne ne suffit pas.

## Conclusion générale

---

La vérification, le contrôle et l'évaluation de la conformité de quelques procédures et aspects de la mesure, analyse et amélioration, nous ont permis de relever un certain nombre de dysfonctionnements que nous avons essayé d'analyser, et pour lesquels, nous avons tenté de proposer un certain nombre de recommandations faciles à entreprendre et qui seraient susceptibles d'améliorer le système de management de la qualité.

Nous espérons que le contenu de ce travail, ainsi que les recommandations formulées dans le dernier chapitre, soient à la hauteur des espérances qu'avaient le RMQU qui a accepté de nous accueillir dans l'entreprise, et nous espérons qu'elles soient, à moyen terme, activement appliquées au sein de l'entreprise.

Enfin, nous souhaitons, que notre modeste recherche puisse permettre aux lecteurs d'avoir une bonne compréhension de la démarche d'audit interne, et qu'elle souligne l'importance et l'apport de cette dernière sur l'amélioration d'un SMQ au sein de l'entreprise. Nous espérons que les limites de notre travail soient complétées par des études plus approfondies.



**Bibliographie**

## **Ouvrages :**

FEY, (Robert) et COGUE, (Jean. Marie) : La maîtrise de la qualité, édition ECONOMICA, Paris, 1991.

JONQUIERE, (Michel) : Manuel de l'audit des systèmes de management, AFNOR éditions, Paris, 2006.

PINET, (Claude) : L'ISO 9001 facile (réussir sa démarche de certification), LEXITIS éditions, Paris, 2011.

Renard, (Jaques) : Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisations, Paris, 2010.

SAVERINO, (Fernard) : Diminuer la non qualité en entreprise , AFNOR éditions , Paris, 2010.

Weill, (Michel) : L'audit stratégique, qualité et efficacité des organisations, AFNOR éditions, Paris, 2011.

Yvon, (Mougin) : Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP, AFNOR éditions, paris, 2013.

## **Articles :**

« Audit – concept et principes généraux », n° 10, édition afnor, Paris, Septembre 2009.

## **Travaux universitaires :**

Amélioration du processus d'audit qualité interne selon les lignes directrices de la norme ISO 19011 v 201, cas : groupe ETRHB HADDAD, Melle BELIMANE Wissam, Juin 2013.

Audit du processus formation selon ISO 9001 v 2008, cas : la société des eaux et d'Assainissement – SEAAL, Melle CHABANE Karima, Juin 2013.

Audit des ressources humaines, outil d'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines, cas COSIDER Travaux publics, Melle CHEDRI MAAMAR Sara, Juin 2013.

## **Les documents internes à Air Algérie :**

Manuel qualité d'air Algérie.

Manuel d'organisation d'Air Algérie.

Procédure d'audit d'Air Algérie.

Procédure produit non conforme d'Air Algérie.  
Procédure actions correctives d'Air Algérie.  
Procédure actions préventives d'Air Algérie.  
Cartographie des processus de la direction Fret.  
Rapports d'audit 2009 et 2013 d'Air Algérie.  
Revue de la qualité d'Air Algérie n°= 02, Septembre 2012.

### **Documents institutionnels :**

La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO «Management du risque-Principes et lignes directrices », ISO 31000, Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2010.

La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « Système de management de la qualité-Exigences » ISO 9000 Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2005.

La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « Système de management de la qualité-Exigences » ISO 9001 Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2008

La norme internationale de l'organisation internationale de normalisation ISO, « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » ISO 19011, Edité et diffusé par AFNOR, Paris, 2011.

### **Webographie :**

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

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

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

[www.qualidis.fr/iso-9001/auditqualité.php](http://www.qualidis.fr/iso-9001/auditqualité.php)

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

<https://www.sndl.cerist.dz/>



**Annexes**

## **Sommaire des annexes :**

**Annexe A :** Le certificat du système de management de la qualité ISO 9001 version 2008 de l'entreprise Air Algérie.

**Annexe B :** La politique qualité d'Air Algérie.

**Annexe C :** La cartographie des processus d'Air Algérie.

**Annexe D :** La fiche de poste RMQU.

**Annexe E :** La check liste.

Annexe A :

# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger - Algérie

Il est certifié que **Air Algérie**

est à  
**1 Place Maurice Audin  
Alger  
Algérie**

à établir et faire à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme  
EN ISO 9001 : 2008 "Système de Management de la Qualité" pour :

**Le transport des passagers par lignes régulières ou vols charters et le transport de  
marchandises sur le territoire algérien.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport  
d'audit RA11132-22A

Numéro de certificat: 11 825-22A  
Lieu de référence ISO 9001: 21 8251 22A  
Date de délivrance: le 28 novembre 2011  
Ce certificat expire le: 28 août 2014.

Les informations complémentaires concernant le processus de ce certificat et l'application des exigences  
de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est strictement réservé au titulaire titulaire VINÇOTTE International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification :

*N. Remini*



(Nadia REMINI  
Président de la Commission de  
Certification

## Annexe B :

الخطوط الجوية الجزائرية  
**AIR ALGERIE**   
**POLITIQUE QUALITE**

AIR ALGERIE, consciente des enjeux que représente actuellement l'environnement concurrentiel dans le transport aérien, nourrit l'ambition de développer davantage sa politique d'amélioration continue afin de répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de qualité.

AIR ALGERIE dont le développement passe inévitablement par la mise en œuvre d'une démarche qualité, a procédé à l'implémentation d'un Système Management de la Qualité qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires telles que DACM, ISO 9001, IOSA, PART 145 et qui est constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes.

À ce titre, nous ferons des attentes de nos clients, les objectifs stratégiques d'AIR ALGERIE. Ainsi,

- Nous maintiendrons et améliorerons le niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes.
- Nous veillerons à la régularité des programmes.
- Nous améliorerons la ponctualité des vols.

Pour cela, nous travaillerons ensemble pour améliorer les performances de nos processus internes, notamment à travers :

- La mise en place d'un dispositif de management de la relation clients, afin d'améliorer l'écoute client, à tous les stades de la relation commerciale.
- La maîtrise des performances, en matière de délais, de tous nos processus opérationnels.
- Le développement des compétences collectives de la compagnie et des compétences individuelles des femmes et des hommes qui font la réussite d'AIR ALGERIE.

L'ensemble du personnel d'AIR ALGERIE, conjuguera ses efforts et mettra ses compétences, au service du client.

Je m'engage à réunir toutes les ressources nécessaires, en vue d'améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la qualité, dans l'esprit et la lettre de la norme ISO 9001:2008.

15 AOUT 2011



Le Président Directeur Général

M.S. BOULTIF



**Annexe D :**

<b>Code analytique</b>	
<b>Intitulé du poste :</b>	<b>RESPONSABLE DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>
<b>Filière :</b>	<b>FRET</b> <b>Code : L</b>
<b>Sous filière :</b>	<b>Code :</b>
<b>Classification :</b>	<b>Cat. : C3 Indice:</b>
<b>Ce poste à une incidence sur la qualité de service</b>	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Mission du poste de travail :</b>	Animer et implémenter les fondamentaux et principes régissant le Système Management de la Qualité.
<b>Activités principales :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille de la conformité de l'activité de la structure par rapport au référentiel documentaire et exigences réglementaires,</li> <li>• Exploitation efficace de la Base Qualité pour assurer le <b>reporting</b> de l'information en matière de non conformités/actions correctives et préventives, réclamations clients...,</li> <li>• Coordination avec la Direction Qualité sur le fonctionnement du SMQ dans sa structure,</li> <li>• Coordination périodique avec les pilotes processus,</li> <li>• Surveillance et suivi des indicateurs et le niveau d'atteinte des objectifs, en collaboration avec le Responsable de mesure désigné,</li> <li>• Vérification et contrôle de la prise en charge effective des actions correctives nécessaires au traitement des non-conformités, écarts d'audits et réclamations clients,</li> <li>• Elaboration et communication périodiquement des bilans au pilote processus et la DQ pour prévention/correction des dérives,</li> <li>• Suivi de l'élaboration et d'état d'avancement des plans d'actions correctifs,</li> <li>• Programmation et réalisation des réunions de sensibilisation et de formation qualité au sein de sa structure,</li> <li>• Responsable de la veille réglementaire et mise à jour du référentiel documentaire,</li> <li>• Proposition d'un programme d'audit des sous-traitants à la direction qualité pour l'élaboration du programme annuel entreprise,</li> <li>• Surveillance et suivi des processus externalisés (Fournisseurs et sous-traitants),</li> <li>• Diffusion de la documentation qualité au niveau de sa structure,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux points qualité,</li> <li>• Organisation et élaboration la revue de direction de la structure,</li> </ul>	
<b>Activités secondaires :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<b>Responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la mise en œuvre des référentiels et le bon fonctionnement du système de management de la qualité.</li> <li>• Animateur principal en matière de qualité au sein de sa structure (Information, diffusion)</li> </ul>	
<b>Compétences requises</b>		
<b>Connaissances particulières</b>	<b>Savoir faire</b>	<b>Savoir être</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parfaite maîtrise des procédures.</li> <li>- Cadre réglementaire régissant l'activité.</li> <li>- Maîtrise de la norme ISO.</li> <li>- Maîtrise de technique d'animation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise des techniques d'audit.</li> <li>- Maîtrise de l'outil informatique.</li> <li>- Bon rédacteur.</li> <li>- Conduite d'entretien</li> <li>- Recueil des informations justes.</li> <li>- Sens d'analyse, synthèse et d'objectivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitude à la communication.</li> <li>- Réceptif</li> </ul>
<b>Régime de travail :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Horaires</b> : Horaires administratives.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Lieu de travail</b> : Structure Fret DEB.</li> </ul>	
<b>Critères d'accès au poste de travail</b>		
<b>Instruction générale :</b>	<input type="checkbox"/> Bachelier	
<b>Formation universitaire:</b>	<input type="checkbox"/> Ingénieur	
<b>Formation professionnelle:</b>	<input type="checkbox"/> Formation théorique et pratique d'auditeur	
<b>Expérience:</b>	<input type="checkbox"/> Ancienneté de 7 ans au sein de l'unité (connaissance des activités compagnie).	
<b>Langue :</b>	<input type="checkbox"/> Arabe- Français – Anglais.	
<b>Prés requis réglementaires</b>		
<b>Formation spécifique :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Etre formé aux différents modules du SMQ.</li> <li><input type="checkbox"/> Technique d'audit et cadre réglementaire.</li> </ul>	
<b>Exigences médicales :</b>	<input type="checkbox"/> Certificat d'aptitude	
<b>Age :</b>	<input type="checkbox"/> Age minimum en fonction de la réglementation en vigueur.	

## **Annexe E :**

### **8. Mesure, analyse et amélioration :**

#### **8.1. Généralités :**

- Avez-vous déterminé des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration ?
- Est-ce qu'ils sont planifiés ?

#### **8.2. Surveillance et mesurage :**

##### **8.2.1. Satisfaction client :**

- Mesurez-vous la satisfaction de vos clients ?
- Comment planifiez-vous cette mesure de satisfaction ?
- Quelle est la méthode d'évaluation de la satisfaction ?
- Quelles sont les méthodes qui vous permettent d'obtenir et d'utiliser ces informations ?
- Comment êtes-vous au courant des retours client ?
- Quelles pratiques utilisez-vous lorsque les clients ne répondent pas ?

##### **8.2.2. Audit interne :**

- Parlez-moi de l'audit interne.
- Est-ce que les audits internes sont planifiés ?
- Comment sont-ils planifiés ?
- Parlez-moi du programme d'audit.
- Quelle est la fréquence des audits internes ?
- Existe-il une procédure écrite ?
- Je peux l'avoir SVP ?
- Est-ce que vous gardez les enregistrements des résultats d'audit ?
- Montrez-moi SVP.
- Comment assurez-vous que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu ?
- Comment vérifiez-vous le suivi des actions entreprises ?

##### **8.2.3. Surveillance et mesure des processus :**

- Mesurez-vous vos processus ?
- Concrètement vous faites comment ?

#### **8.2.4. Surveillance et mesure du produit :**

- Les caractéristiques du produit sont-elles surveillées et mesurées ?
- Qui doit autoriser la libération du produit en vue de sa livraison au client ?
- Est-ce que vous conservez la preuve de la conformité aux critères d'acceptation ?
- Je peux les voir SVP.

#### **8.3. Maîtrise du produit non conforme :**

- Comment assurez-vous que le produit qui n'est pas conforme est identifié et maîtrisé ?
- Avez-vous rédigé une procédure documentée ?
- Comment traitez-vous le produit non conforme ?
- Vérifiez-vous les produits non conformes corrigés ?
- Gardez-vous des traces de non conformités détectées et des actions (y compris des dérogations) entreprises relatives aux non conformités ?

#### **8.4. Analyse des données :**

- Comment vous déterminez et analysez les données démontrant la pertinence et l'efficacité du SMQ ?

#### **8.5. Amélioration :**

##### **8.5.1. Amélioration Continue :**

- Comment améliorez-vous en permanence l'efficacité du SMQ ?
- Avez-vous des tableaux des actions d'amélioration par année ?
- Je peux voir la fiche processus ?
- Quelle est la finalité de ce processus ?
- Quelles sont les activités principales de ce processus ?
- Quels sont les indicateurs de performance de ce processus ?
- Comment avez-vous choisi ces indicateurs ?
- Quel est son objectif ?
- Quelles sont les méthodes de travail utilisées ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre ?
- Comment recueillez-vous les suggestions d'amélioration de votre personnel ?

### **8.5.2. Actions correctives :**

- Comment faites-vous pour éliminer les causes de non conformités ?
- Existe-t-il une procédure documentée pour formaliser ces actions ?
- Est ce que vous gardez des enregistrements pour les résultats des actions mises en œuvre ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité des actions correctives mises en œuvre ?

### **8.5.3. Actions préventives :**

- Comment évitez vous que les non conformités ne surviennent pas ?
- Sont-elles adoptées aux effets des problèmes potentiels ?
- Est-ce que vous gardez des enregistrements de résultats des actions mises en œuvre ?
- Évaluez-vous l'efficacité de ces actions ?

## Table des matières :

Remerciements

Résumé

Abstarct

الملخص

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale ..... 1

Chapitre 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie et de son système de management de la qualité .....5

1.2.Présentation de l'entreprise Air Algérie.....6

1.1.1.Présentation générale d'Air Algérie.....6

1.1.1.1.Statut juridique.....6

1.1.1.2.Les missions d'Air Algérie.....7

1.1.1.3.L'organisation de la compagnie Air Algérie.....9

1.1.2.Présentation de la Direction Fret.....12

1.1.2.1.Responsabilités.....12

1.1.2.2.Relations hiérarchiques.....13

1.1.2.3.Relations fonctionnelles.....13

1.1.2.4.Critères de performance.....13

1.1.2.5.L'organisation de la Direction Fret.....14

<b>1.2.Présentation du système de management de la qualité d’Air Algérie.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1.Définition du système de management de la qualité.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2.La mise en œuvre du SMQ à Air Algérie.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3.Contexte.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.4.Les objectifs d’Air Algérie.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.5.Le système documentaire.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.5.1.La politique qualité d’Air Algérie.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.5.2.Le manuel qualité.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.5.3.Les processus d’Air Algérie.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.5.4.Les enregistrements relatifs à la qualité.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 2 : Le déroulement de l’audit interne à Air Algérie.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.Concepts fondamentaux de l’audit qualité.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.Termes et définitions .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.Domaine d’application.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3.Mécanisme logique de l’audit.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.4.Objectifs.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.5.Acteurs.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.6.Principes.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.7.Les temps forts de l’audit de système de management.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.L’activité d’audit qualité interne au sein d’Air Algérie.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1.Déclenchement de l’audit.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1.1.Constitution de l’équipe.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1.2.Mandatement des auditeurs.....</b>	<b>36</b>

<b>2.2.2.Préparation des activités d’audit.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2.1.Premier contact avec l’audité.....</b>	<b>36</b>
2.2.2.2.Check DQ.....	37
<b>2.2.3.Déroulement de l’audit.....</b>	<b>37</b>
2.2.3.1.Réunion d’ouverture.....	37
2.2.3.2.Conduite de l’audit.....	38
2.2.3.3.Réunion de clôture.....	38
<b>2.2.4.Rédaction du Draft rapport d’audit.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.5.Validation du rapport d’audit.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.6.Diffusion du rapport d’audit.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.7.Traitement des DAC.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.8.Suivi des audits.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.9.Clôture de l’audit.....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 3 : La mesure de l’amélioration du SMQ à travers l’audit interne.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.Analyse des résultats des audits.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.Audit de la mesure, analyse et amélioration à la Direction Fret.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.1. La check liste.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2. Plan d’audit .....</b>	<b>50</b>
3.2.2.1.Définitions.....	50
3.2.2.2.La réunion d’ouverture.....	52
3.2.3.3.Conduite de l’audit.....	52
3.2.3.4. Présentation des constats d’audit.....	57
3.2.3.5.Points positifs.....	60

<b>3.2.3.6.La réunion de clôture.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.4.Recommandations et suggestions.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Annexes.</b>	