

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un Master (Académique/ Professionnel)

en Management par la Qualité

Thème :

**L'évaluation du dispositif d'audit interne selon la norme
ISO 19011 :2018**

Cas : Entreprise Nationale de Canalisations (ENAC/Spa)

Élaboré par :

SALAH Haithem Abdelbaset

Encadré par :

Dr. Mounir BELALI

Dr. Wissam BELIMANE

Encadrant

Co-Encadrant

Année universitaire 2021/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un Master (Académique/ Professionnel)

En Management par la Qualité

Thème :

**L'évaluation du dispositif d'audit interne selon la norme
ISO 19011 :2018**

Cas : Entreprise Nationale de Canalisations (ENAC/Spa)

Élaboré par :

SALAH Haithem Abdelbaset

Encadré par :

Dr. Mounir BELALI

Encadrant

Dr. Wissam BELIMANE

Co-Encadrant

Année universitaire 2021/2022

Résumé

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer la performance du dispositif d'audit interne de l'entreprise ENAC. Le travail se focalise sur trois éléments principaux, à savoir : l'évaluation de la conformité de la procédure d'audit interne vis-à-vis les lignes directrices de la norme internationale ISO 19011:2018, l'évaluation de la compétence des auditeurs internes, l'évaluation de la satisfaction des audités ainsi que l'analyse des résultats d'évaluation des auditeurs externes.

D'après les résultats obtenus, le dispositif d'audit interne à un niveau d'efficacité satisfaisant. En effet, l'évaluation de la conformité à la norme a relevé un niveau de conformité partiel. Pour la compétence des auditeurs et la satisfaction des audités, les résultats étaient satisfaisants. Concernant l'évaluation des auditeurs externes, des points positifs ont été enregistrés lors du dernier audit.

Le résultat global obtenu confirme le niveau de performance satisfaisant du dispositif d'audit de l'entreprise ENAC qui a 14 ans d'existence.

Mots clés : Audit - Conformité – management par la qualité - Performance – Auditeurs internes – Amélioration continue.

Abstract

The aim of this study is to evaluate the performance of the ENAC's internal audit process. The work was focused on three main points: the assessment of the compliance of the internal audit procedure with the guidelines of the international standard ISO 19011:2018, the assessment of the audit staff's competence, an evaluation of the auditees' satisfaction and the analysis of the external auditors' evaluation results.

According to the obtained results, the internal audit process demonstrates a satisfactory level of efficacy. Indeed, the assessment of compliance with the standard has revealed a partially compliant level. In terms of auditors' competence and auditees' satisfaction, the results were favourable. As regards the assessment of the external auditors, a number of positive points were noted during the last audit.

Overall, the result confirms the level of performance of ENAC's internal audit process, which has been in existence for 14 years.

Key words: Audit - Compliance - Quality management - Performance - Internal auditors - Continuous improvement.

ملخص

الهدف من هذه الرسالة هو تقييم أداء نظام التدقيق الداخلي لشركة ENAC يركز العمل على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: تقييم مدى مطابقة إجراءات التدقيق الداخلي للمبادئ التوجيهية للمواصفة الدولية ISO 19011: 2018 ، وتقييم كفاءة المدققين الداخليين، وتقييم الخاضعين للتدقيق. وكذلك تحليل نتائج تقييم المدققين الخارجيين.

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها، يتمتع نظام التدقيق الداخلي بمستوى مرضٍ من الكفاءة. في الواقع، كشف تقييم المطابقة للمواصفة عن مستوى جزئي من الامتثال. بالنسبة لكفاءة المدققين ورضا المدققين، كانت النتائج مرضية. وفيما يتعلق بتقييم المراجعين الخارجيين، فقد تم تحديد نقاط إيجابية خلال المراجعة الأخيرة.

تؤكد النتيجة الإجمالية التي تم الحصول عليها على مستوى أداء نظام التدقيق للشركة، والذي يبلغ 14 عامًا

خبرة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق - المطابقة - إدارة الجودة - الأداء - المدققون الداخليون - التحسين المستمر

Remerciements

En préambule à ce mémoire nous remercions ALLAH, tout puissant, qui nous a aidé et donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude.

Nous tenons à remercier très chaleureusement nos Responsables de stage Mme **Sabah BELAIDABI** et **Mr. Djamel Eddine KHELIF** qui nous ont permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'ils nous ont prodigués, la patience et la confiance qu'ils nous ont témoignées ont été déterminants dans la réalisation de notre travail de recherche.

Nous exprimons nos profonds remerciements à notre Encadrant que **Mr. Mounir BELALI** pour leur encadrement de qualité, leurs motivations professionnelles, leurs conseils et critiques constructives, leur correction ainsi pour le temps qu'il a consacré à la réalisation de ce travail. Ainsi que **Mme Wissam BELIMANE** pour l'aide qu'elle nous a apportée ainsi que pour sa patience et son encouragement. Son œil critique nous a été très précieux pour structurer le travail.

Nous tenons aussi à remercier tous les membres des différentes structures : M. Zaidi, M. GUEDICHI, M. SALHI.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous exprimons notre sincère reconnaissance à l'ensemble du personnel de l'ENAC pour leurs collaborations et leur accueil chaleureux et à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des figures

Figure 1 : schéma de définition de l'audit du système de management.	7
Figure 2 : Logigramme pour le management d'un programme d'audit	11
Figure 3 : la performance est au cœur du triangle « Objectifs, Résultats, Moyens »... ..	17
Figure 4 : Organigramme de l'entreprise ENAC (ENAC, 2021).....	29
Figure 5 : Historique de certification de l'entreprise.....	30
Figure 6 : Résultats de conformité en matière de Management d'un programme d'audit	46
Figure 7 : Résultats de conformité en matière de Réalisation d'un audit.....	47
Figure 8 : Résultats de conformité en matière de Réalisation du suivi d'audit.....	47
Figure 9: résultats sur la valeur ajoutée des constatations de l'audit	49
Figure 10: résultats sur la capacité de l'audit a détecté opportunités d'amélioration ...	50
Figure 11: résultats sur les évolutions obtenues suite aux audits	50
Figure 12: résultats sur l'indépendance de l'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer.....	51
Figure 13: résultats sur la préparation des missions d'audit interne	51
Figure 14: résultats sur le degré de confiance dans l'audit interne	52
Figure 15: résultats sur la prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne	52
Figure 16: résultats sur l'appréciation quant à la qualité de l'audit	53
Figure 17 : Synthèse des Résultats d'Evaluation des Audits Internes par les Audités.	57

Liste des tableaux

Tableau 1: Check-list d'évaluation des auditeurs internes.....	33
Tableau 2: Résultats sur la compétence des auditeurs.....	48
Tableau 3: Résultats sur la satisfaction des audités.....	48
Tableau 4 : Grille d'habilitation des auditeurs	59

Liste des acronymes

Acronymes	Signification
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ENAC	Entreprise Nationale de Canalisations
QSE	Qualité – Sécurité – Environnement
SMQ	Système de Management Qualité
SMI	Système de Management Intégré
PDCA	Plan – Do – Check – Act
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
DMI	Direction de Management Intégré
PDG	Président Directeur Général
NC	Non-Conformité
PDA	Point d'Attention
ODA	Opportunité d'Amélioration
FAC	Fiche Action Corrective
AC	Action Corrective
CL	Centre Logistique
DR	Direction Régionale
CQSSE	Correspondent Qualité Santé Sécurité Environnement

Tables des matières

Liste des figures	6
Liste des tableaux	7
Liste des acronymes.....	8
Tables des matières.....	9
Introduction Générale.....	2
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel	6
1.1 Définition, principes, objectifs et missions de l'audit interne.....	6
1.1.1 Définition de l'audit interne	6
1.1.2 Histoire de l'audit interne :	8
1.1.3 Programme d'audit interne	9
1.1.4 Les missions de l'audit interne :	11
1.2 La conduite de l'audit interne selon la norme	12
1.2.1 Préparation de l'audit.....	12
1.2.2 Réunion d'ouverture	12
1.2.3 Recueil des informations : entretiens et observations.....	12
1.2.4 Exploitation et synthèse	14
1.2.5 Réunion de clôture	14
1.3 Restitution des résultats & suivie de l'audit interne	15
1.3.1 Rédaction du rapport d'audit	15
1.3.2 Réponse au rapport d'audit :	15
1.3.3 Suivi et clôture de l'audit.....	16
1.4 Notions sur l'évaluation	16
1.5 Notions sur la performance.....	16
1.5.1 Essai de définition de la performance	17
1.5.2 La mesure de la performance.....	20
1.5.3 Les déterminants de la performance	21
1.6 Revue de la littérature sur l'évaluation de l'audit interne	22
Chapitre II : Méthodologie de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil 26	
2.1 Méthodologie et présentation de l'organisme d'accueil.....	26
2.1.1 Méthodologie de recherche.....	26

2.1.2	Présentation de l'Entreprise d'accueil (ENAC).....	28
2.1.3	Secteur d'activité	28
2.1.4	Organisation de l'entreprise.....	29
2.1.5	Historique de certification de l'ENAC	29
2.1.6	La Qualité chez l'ENAC.....	31
2.2	Evaluation du dispositif d'audit interne.....	31
2.2.1	Evaluation de la conformité du processus d'audit interne par rapport à la norme ISO19011 :2018	31
2.2.2	Evaluation des Auditeurs internes	32
2.2.3	Le retour des audités	35
2.2.4	L'audit externe.....	36
	Chapitre III : Résultats de la recherche et recommandations.....	38
3.1	Pratique de l'audit interne à l'ENAC	38
3.1.1	Programme Annuel des Audits Internes :	38
3.1.2	Préparation de l'Audit interne :	39
3.1.3	Réalisation de l'Audit interne :	40
3.1.4	Choix et Qualification des Auditeurs Internes :.....	43
3.1.5	Évaluation des Auditeurs Internes :.....	44
3.1.6	Organisation de la Direction Management Intégré de l'ENAC.....	44
3.1.7	Les supports de l'audit interne à l'ENAC	44
3.1.8	Les travaux de l'audit interne à l'ENAC	44
3.2	Résultats de la recherche et discussion.....	45
3.2.1	Résultats sur la conformité du processus d'audit interne à la norme 19011 :2018	45
3.2.2	Résultats sur la compétence des auditeurs	48
3.2.3	Résultats sur la satisfaction des audités	48
3.2.4	Résultats de l'audit externe.....	53
3.3	Discussion des résultats	54
3.3.1	Discussion des résultats sur la conformité du processus d'audit interne à la norme 19011 :2018.....	54
3.3.2	Discussion des résultats sur l'évaluation de la compétence des auditeurs	54
3.3.3	Discussion des résultats sur la satisfaction des audités.....	55
3.3.4	Discussion des résultats sur l'audit externe	58

3.4	Recommandations	58
	Conclusion générale.....	61
	Bibliographie.....	64
	ANNEXES	66
	Annexe A :.....	67
	Annexe B :.....	77

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Le changement est permanent.

A l'ère de l'information en temps réel, notre quotidien est envahi par les progrès technologiques révolutionnaires, qui transforment les modes de fonctionnement et de gouvernance des sociétés et modifient la façon dont les personnes travaillent.

Dans un contexte de mondialisation économique et d'abondance des produits de même qualité, le client est devenu capricieux et ses choix changent de manière imprévisible. Le produit seul ne suffit plus et le client s'attend à des prestations globales (qualité de service attractive). Par conséquent, les entreprises qui ne s'adaptent pas coulent.

La satisfaction et la fidélisation des clients représentent un enjeu majeur pour toute entreprise voulant subsister. La satisfaction des clients étant au cœur de la démarche qualité. Les entreprises savent que la qualité est la clé de la réussite, et l'outil le plus répandu, utilisé par la majeure partie des leaders mondiaux, est la certification de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. Cette reconnaissance fournit une base structurée de planification, de maîtrise et d'amélioration continue leur permettant d'être économiquement performantes dans la durée.

Une démarche qualité selon l'ISO 9001 :2015 a pour but de :

- ◆ Satisfaire et fidéliser les clients ;
- ◆ Consolider et améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

L'audit est l'un des outils essentiels de management pour atteindre les objectifs fixés par la politique générale de l'entreprise. En effet, quel que soit le type d'audit réalisé, celui-ci permet de statuer sur :

- La conformité des pratiques aux dispositions prédéfinies ;
- L'atteinte des objectifs fixés ;
- L'adéquation des ressources mobilisées.

L'audit est un outil d'amélioration qui évalue périodiquement le système de management de la qualité et qui doit être lui-même évalué pour garantir son efficacité et la fiabilité de ses constats.

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer l'efficacité du dispositif d'audit interne. L'objectif de notre travail consiste donc à répondre à la problématique suivante :

« Comment faire du dispositif d'audit interne un vrai outil de pilotage au sein d'une entreprise certifiée ISO 9001 ? »

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé un stage pratique au niveau de l'entreprise ENAC.

De cette problématique principale se déclinent les questions secondaires suivantes :

- I. La procédure d'audit interne de l'entreprise ENAC est-elle conforme aux critères internationaux d'audit interne ?
- II. Le dispositif d'audit interne existant dans l'entreprise veille-t-il à l'efficacité du système de management intégré ?
- III. Est-ce qu'il y'a une prise en compte effective des risques et opportunités par le dispositif d'audit interne pour que le système de management intégré fonctionne d'une manière plus pertinente ?

Dans le but de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- I. La procédure d'audit interne mise en place au sein de l'entreprise satisfait aux lignes directrices de la norme internationale d'audit interne ISO 19011 :2018.
- II. Le dispositif d'audit interne existant au sein de l'entreprises, étudié dans notre échantillon, veille à l'efficacité du système de management intégré mis en œuvre. En d'autres termes, le dispositif d'audit interne veille à la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs liés aux axes stratégiques engagés par le top management de l'entreprise, ainsi que la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.
- III. Le dispositif d'audit interne existant au sein de l'entreprise, étudié dans notre échantillon, ne prend pas en compte l'aspect de risques entreprise afin de s'assurer que le système de management intégré fonctionne d'une manière plus pertinente.

CADRE THEORIQUE

Chapitre I
CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de l'audit interne non seulement comme un outil d'assurance mais aussi comme un outil d'amélioration et d'assistance indispensable qui apporte plus d'efficacité, de fiabilité et de respect des procédures. Le dispositif d'audit interne joue ce rôle crucial dans l'entreprise et est devenu un levier indispensable d'aide à la décision au niveau managérial.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter les concepts clés et fondamentaux liés à la fonction d'audit interne. Il est divisé en trois sections. Nous allons commencer par des généralités sur l'audit et l'audit interne dans la première section, puis nous détaillerons la méthodologie de travail pour la réalisation des missions d'audit interne dans la deuxième section. Enfin, les auditeurs internes doivent respecter une méthodologie de travail pour la restitution des résultats et le suivi de la mission d'audit. Nous consacrerons la troisième section à cet aspect.

1.1 Définition, principes, objectifs et missions de l'audit interne

1.1.1 Définition de l'audit interne

L'audit interne est un moyen de vérification et de contrôle utilisé dans le cadre des systèmes de management (QSE). Donc il s'agit d'une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportant conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique, ses processus : de gouvernance, de management des risques, de contrôle, et en faisant des propositions pour consolider leur efficacité.

La norme ISO 19011 :2018¹ définit l'audit comme : « *processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives (3.8) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (3.7) sont satisfaits* » (§3.1).

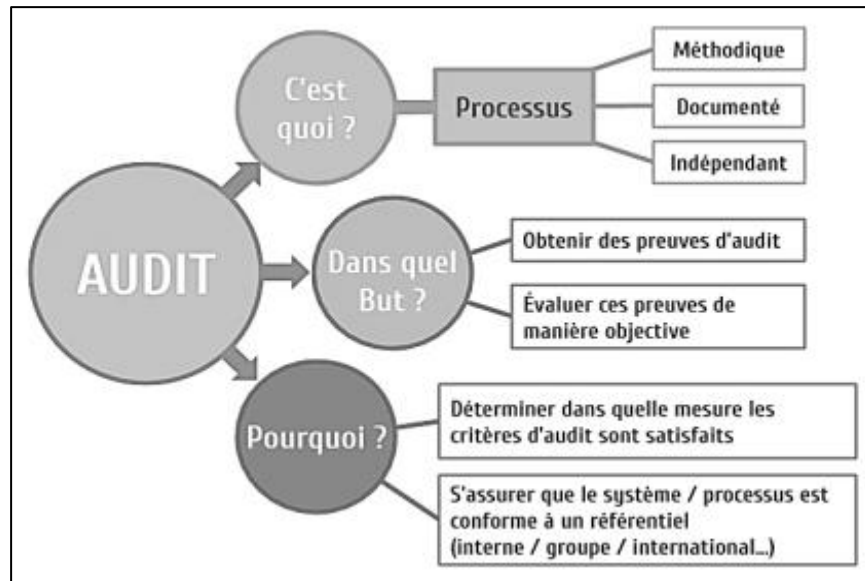
La norme ISO 9000 :2015² indique que « *les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Ils peuvent servir de base à la déclaration de conformité de l'organisme* » (§3.13.1 Note 3).

Nous pouvons schématiser cette définition comme suit :

¹ ISO 19011 :2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

² ISO 9000 :2015(Fr), Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire ». [En ligne]. Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr:term:3.13.7>.

Figure 1 : schéma de définition de l'audit du système de management.



Source : (DAAS, 2019)

Ces audits utilisent comme assise un référentiel qualité et occupent une place importante dans l'amélioration continue, étant sources de véritables progrès pour l'entreprise.

Nous distinguons cinq types d'audit qualité³ :

- ◆ **Audit de première partie** : ou audits internes réalisés par ou pour l'organisme lui-même.
- ◆ **Audit de seconde partie** : audits réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients ou d'autres personnes agissant en leur nom. (Ex. un audit de fournisseur).
- ◆ **Audit de tierce partie** : audits réalisés par des organismes d'audit indépendants, tels que ceux qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité.
- ◆ **Audit combiné** : audit réalisé simultanément auprès d'un seul audité sur deux systèmes de management ou plus (la norme ISO 9000 :2015).
- ◆ **Audit conjoint** : audit réalisé auprès d'un seul audité par deux organismes d'audit ou plus (la norme ISO 9000 :2015).

Pour chaque type d'audit il existe une sous classification :

- ◆ **Audit Processus** : Un audit de processus est un audit dont le périmètre est restreint, limité à un ou plusieurs processus.
- ◆ **Audit Produit** : Un audit de produit est un audit dont le périmètre est restreint, limité à un ou plusieurs produits.

³ ISO 19011 :2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

- ◆ **Audit Système** : Un audit système est un audit dont le périmètre est l'ensemble du système de management de la qualité. Il concerne la totalité des processus et l'ensemble des produits/ services. Il n'y a donc pas de limite à l'audit.

➤ **Principes de l'Audit** :

L'audit est caractérisé par le respect d'un certain nombre de principes. Selon la norme 19011 :2018, le respect de ces principes est indispensable pour que :

- Les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes ;
- Des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires ;
- L'audit soit un outil efficace et fiable pour la prise de décision (contrôles et amélioration de la performance).

L'audit est fondé sur les sept principes suivants⁴ :

- **Déontologie** : le fondement du professionnalisme : avoir les compétences requises, honnêteté, diligence, responsabilité et impartialité ;
- **Restitution impartiale** : l'obligation de rendre compte de manière sincère et précise, (les rapports doivent refléter les activités de l'audit) ;
- **Conscience professionnelle** : l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit : prendre des décisions avisées (avec prudence) dans toutes les situations d'audit.
- **Confidentialité** : sûreté des informations., utilisation avec précaution les informations acquises. (Sensibles ou confidentielles)
- **Indépendance** : le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit. (Pas de conflit d'intérêt).
- **Approche fondée sur la preuve** : conclusions d'audit fiables et reproductibles, les preuves d'audit doivent être vérifiables.
- **Approche par les risques** : approche d'audit prenant en considération les risques et les opportunités.

1.1.2 Histoire de l'audit interne :

La qualité est l'un des domaines les plus importants de notre société, et aujourd'hui elle s'exprime dans de nombreux secteurs, on lui consacre des normes internationales et on propose des systèmes de management par la qualité. La garantie de la qualité de tout résultat passe évidemment par un contrôle réel des processus de l'organisation, ce qui explique pourquoi les entreprises ont souvent recours à l'audit de qualité (TERRAS, 2020).

L'audit interne est une activité d'assurance et conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale. Autrefois cantonné aux questions comptables, l'audit interne touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure par conséquent une grande variété de services d'audit et de conseil (Triadou, 2011).

⁴ ISO 19011 :2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

➤ Objectifs et place dans l'évaluation :

Inhérent à la démarche d'assurance qualité, le processus d'évaluation permet de comparer les pratiques à des références admises :

- Pour en mesurer leur conformité ;
- Avec l'objectif de les améliorer.

Différents niveaux d'évaluation sont pratiqués :

- Auto-évaluation
- Audit interne
- Audit externe
- Inspection

1.1.3 Programme d'audit interne

➤ Gestion du programme d'audit :

Le but d'un programme d'audit est d'assister l'organisme à fournir les ressources nécessaires pour faciliter la conduite et la réalisation d'audits.

Dépendant de la nature de l'organisme ou activité devant être auditée, le programme d'audit va comprendre des audits avec des objectifs, des champs d'application et des critères différents pour lesquels les ressources appropriées devront être allouées.

➤ Les objectifs du programme d'audit :

La gestion du programme d'audit comprend l'établissement des objectifs pour tous les programmes d'audits tels que la planification et la conduite des audits, en déterminant la priorité en termes de poids, criticité des processus et des activités à auditer en tenant compte des risques y afférents (produit, réglementaire, etc.).

Selon les types d'audits à réaliser, les objectifs du programme peuvent être l'un ou tous les objectifs ci-dessous :

- Répondre aux exigences d'une certification ISO 9001 (ou autre norme de système de management) ;
- Obtenir ou maintenir la confiance dans le Système de Management d'un fournisseur (audit seconde partie) ;
- Contribuer à l'amélioration d'un Système de Management.

➤ Détermination et Evaluation des risques et opportunités du programme d'audit :

La déclinaison d'une approche risque et opportunité pour établir le programme d'audit permettra de prévenir les risques et opportunités liés au contexte de l'audit, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du programme d'audit.

Prendre en compte ces risques et opportunités lors de l'élaboration du programme d'audit, analyser ces risques : les évaluer, les prioriser et établir un programme pour y faire face, permet d'atteindre les objectifs du programme d'audit et d'augmenter la valeur ajoutée des audits.

➤ **Etendue du programme d'audit :**

Le programme d'audits internes est établi généralement en début d'année. Il permet d'identifier les processus à auditer en donnant une vision à long terme des audits à réaliser.

L'étendue du programme d'audit pourra varier dans la taille, la nature et la complexité (dépendant aussi des types d'audits qui seront réalisés).

➤ **Responsabilités, Ressources et procédures :**

La responsabilité pour gérer le programme d'audit doit être attribuée à une personne qui a une compréhension spécifique des principes d'audit, des compétences des auditeurs et de l'application des techniques d'audit. Elle doit avoir un savoir-faire sur la gestion aussi bien que sur la technique et sur l'activité professionnelle pour comprendre les activités devant être auditées.

Les ressources du programme d'audit vont comprendre :

- Les ressources financières ;
- Les techniques d'audit ;
- Les processus pour réaliser et maintenir la compétence de l'auditeur et d'améliorer la performance de l'auditeur ;
- La disponibilité des auditeurs et des experts techniques ;
- L'étendue du programme d'audit ;
- Le temps de trajet, hébergement, et autres besoins.

Des procédures doivent être développées et mises en œuvre pour définir les responsabilités et exigences pour la planification et la conduite des audits, la sélection des auditeurs, les méthodes de rapport et de conservation des enregistrements.

➤ **Activités du programme d'audit :**

L'exposé présenté ci-dessous décrit comment sont dirigés les activités d'audit.

➤ **Enregistrements du programme d'audit :**

Des enregistrements doivent être conservés pour démontrer le fonctionnement efficace du programme d'audit.

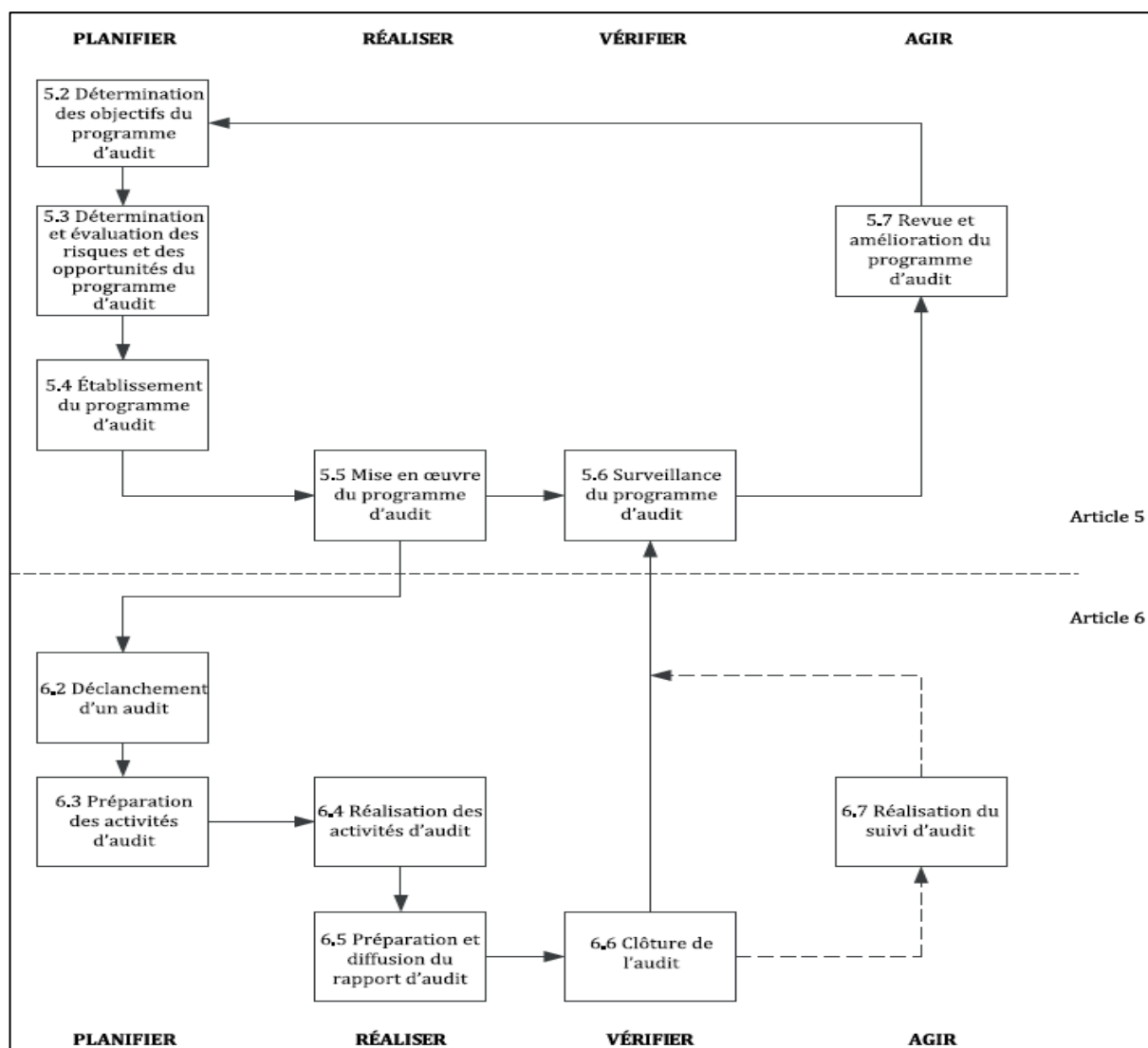
➤ **Surveiller et revoir le programme d'audit :**

Le programme d'audit nécessite d'être surveillé périodiquement pour s'assurer :

- Que les objectifs d'audit ont bien été atteints ;
- de l'efficacité du programme d'audit ;
- de toute opportunité pour l'amélioration.

Comme tout autre processus l'activité de surveillance pourra utiliser les indicateurs de performance comme preuve que les objectifs d'audit sont atteints.

Figure 2 : Logigramme pour le management d'un programme d'audit



Source : ISO 19011 :2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

1.1.4 Les missions de l'audit interne :

La taille et la composition de l'équipe d'audit doivent être adaptées à la complexité de l'audit et garantir que les connaissances et les compétences nécessaires sont bien réunies au sein de l'équipe afin de garantir la maîtrise globale de l'équipe.

Dans chaque domaine audité il s'agit de déterminer si les règles du système qualité sont correctement appliquées, ainsi que de recueillir des informations permettant de juger de l'efficacité des actions entreprises et de l'atteinte des objectifs fixés.

En dehors de l'objectif général précité, l'audit interne a également pour but une optimisation des moyens humains, à ce titre, il doit permettre de motiver les intervenants dans

le système qualité, en accentuant sur l'importance de leur contribution. Mieux communiquer, pour les rassurer et cultiver leur confiance.

1.2 La conduite de l'audit interne selon la norme

Le déroulement des activités d'audit se fait en principe selon une séquence définie, comme le montre la figure 2. Cette séquence peut varier en fonction des circonstances spécifiques de l'audit, mais elle est généralement comme suit (la norme ISO 19011:2018) :

1.2.1 Préparation de l'audit

À ce stade, le cadre de l'audit est défini et la compréhension de l'audit est suffisante pour entamer la préparation de l'audit proprement dite. Cette préparation permet d'arriver sur le terrain avec un minimum de connaissance. La préparation porte donc sur la connaissance des éléments de portée générale comme la cartographie des processus, la politique qualité et l'organisation en général etc. La préparation permet simplement d'évaluer par la suite la pertinence des réponses de l'audit.

1.2.2 Réunion d'ouverture

La réunion se déroule en présence des auditeurs et des audités. La présence des pilotes des processus à auditer est généralement indispensable.

Cette réunion est l'occasion de présenter les participants, de rappeler les objectifs de l'audit et les normes de référence utilisées, de faire le point sur l'audit précédent, de présenter plus de détails sur la méthodologie de déroulement de l'audit et de confirmer le plan d'audit communiqué précédemment.

1.2.3 Recueil des informations : entretiens et observations

La conduite de l'audit se fait en fonction du type d'audit et de son périmètre. Les parties décrites ci-dessous sont des généralités qui peuvent être couvertes dans tout audit, y compris un audit de système (un audit général de l'ensemble de ses activités). Selon le type d'audit et le plan d'audit, certains sujets peuvent être traités en profondeur et d'autres non.

Les modes de collecte des informations incluent l'observation des activités, les interviews du personnel et la revue des documents, y compris les enregistrements.

Après la réunion d'ouverture, un aperçu général est effectué pour découvrir ou mettre à jour les connaissances de la structure de l'entité auditée.

1.2.3.1 Revue des généralités

Cette revue peut prévoir une présentation générale des éléments permettant la reconnaissance du système de l'entreprise, citons par exemple les organigrammes, qui sont des informations essentielles pour garantir l'indépendance du processus management qualité par rapport au processus de réalisation de l'entreprise. Il est également important de vérifier que les organigrammes correspondent à la réalité (BERNATETS, 2018).

La vérification des autorisations, des certifications et des accréditations de l'entreprise apporte une confiance supplémentaire dans le système de qualité, car l'entreprise a déjà été inspecté par des organismes compétents qui ont constaté qu'il était maîtrisé.

1.2.3.2 Visite des locaux

Dans la mesure du possible, une visite du site ou d'une partie du site peut être réalisée en suivant le déroulement des opérations. Cependant, la visite ne doit pas perturber inutilement les processus opérationnels.

Cette visite permet d'observer l'aspect général des locaux (entretien, adaptation aux besoins, aménagement), l'absence d'anomalies notables par rapport aux normes et référentiels.

Il s'agit essentiellement d'une observation macroscopique du site et de son mode de fonctionnement. Sur la base des faits constatés, il est possible d'approfondir et d'investiguer lors de l'audit ultérieur (examen approfondi des points litigieux, pour vérifier l'étendue d'une non-conformité détectée).

Il est recommandé de noter les observations, les noms et fonctions des interlocuteurs, les références des documents et équipements examinés.

1.2.3.3 Revue du système Qualité

La documentation correspondante de l'audit doit être examinée afin de déterminer la conformité du système aux critères d'audit sur la base de la documentation disponible.

Tout aspect inclus dans les références choisies pour l'audit peut être abordé et des preuves de réalisation peuvent être demandées comme pour :

- La libération des matières
- La gestion des non-conformité, réclamations, actions correctives
- L'évaluation des fournisseurs
- Le suivi des inspections, audit qualité interne et externe
- La gestion des modifications ou des changements
- La gestion des moyens et du matériel.

Ci-après seront détaillées la revue du système documentaire et la formation du personnel.

1.2.3.4 Communication pendant l'audit

Lorsque l'audit implique plusieurs auditeurs, il serait utile d'échanger régulièrement des informations entre les membres de l'équipe, de faire le point sur la progression de l'audit et de réaffecter les tâches entre les membres si nécessaire. (Norme ISO 19011 :2018, § 6.4.4).

1.2.3.5 Conduite des entretiens

Les entretiens constituent une importante source de rassemblement d'informations. Ils servent à évaluer le comportement des audités et les compétences en matière de communication, à compléter des informations et à mettre à l'épreuve les connaissances des employés.

L'auditeur peut procéder à des interviews de personnes dont les activités sont pertinentes pour le champ de son audit. Toutefois, certaines règles doivent être respectées pour garantir la confidentialité des entretiens. Il est préférable de mener les entretiens pendant les heures de travail normales de la personne interviewée. Ils peuvent commencer par la présentation du

travail de la personne. Pour un entretien efficace, l'auditeur choisit soigneusement le type de questions posées en fonction des réponses qu'il souhaite entendre (BERNATETS, 2018).

Il est souhaitable que l'entretien se termine par un résumé des résultats de l'entretien avec la personne interrogée et un remerciement pour leur participation et leur coopération.

Il est recommandé de conclure l'entretien par un résumé des résultats de l'entretien avec le répondant et un remerciement pour sa collaboration et sa participation.

1.2.4 Exploitation et synthèse

1.2.4.1 Constatation d'audit

Les auditeurs doivent, au cours de l'audit, évaluer les éléments probants par rapport aux critères prédéfinis afin d'obtenir des constatations d'audit.

Une constatation d'audit peut exprimer la conformité ou la non-conformité aux critères d'audit.

Les non-conformités, également appelées écarts ou constats, sont des défaillances par rapport aux exigences de l'audit. Lorsqu'une non-conformité est détectée, l'auditeur l'examine avec l'audité pour s'assurer de sa compréhension au moment de la constatation (Norme 19011 :2018, §6.4.8).

Quand l'auditeur identifie un écart par rapport à la norme et aux critères d'audit, il peut estimer l'influence de cet écart et déterminer les risques pour l'entreprise. Lorsque cela est possible, l'auditeur doit rechercher la cause des non-conformités. Cette démarche n'est pas une obligation, mais elle est très utile pour permettre à l'audité de déceler les causes profondes des dysfonctionnements et donc de les résoudre.

1.2.4.2 Synthèse des auditeurs

Avant la réunion de clôture, les auditeurs se réunissent pour réviser les résultats de l'audit et se mettre d'accord sur les conclusions de l'audit. Ils définissent également des recommandations, si nécessaire, pour améliorer le SMQ (Weber, 2010) et les activités de l'audité (ISO 19011 :2018, §6.4.9).

Les conclusions de l'audit rassemblent les points favorables observés et les non-conformités à la norme relevées lors de l'audit. La hiérarchisation des non-conformités peut être réalisée lors de cette synthèse ou peut être réalisée lors de la rédaction du rapport d'audit.

Cette récapitulation permettra d'obtenir une conclusion commune et cohérente entre les auditeurs.

1.2.5 Réunion de clôture

La réunion de clôture permet de communiquer aux audités les premières conclusions de l'audit, qui sont établies à la suite de la synthèse entre les auditeurs.

Le responsable de l'équipe d'audit expose les résultats et les conclusions de l'audit.

En cas de divergence d'opinion, l'équipe d'audit et les audités débattent des points examinés et cherchent à résoudre toute incompréhension avant la fin de l'audit.

Pour finir, l'équipe d'audit adresse ses remerciements aux audités pour leur coopération, signale la date limite de transmission du rapport d'audit et demande une réponse accompagnée d'un plan d'action dans un délai convenu.

Au moment de rédiger le rapport, il sera important de maintenir la cohérence entre ce qui a été dit lors de la réunion de clôture et ce qui est écrit dans le rapport.

1.3 Restitution des résultats & suivie de l'audit interne

Les auditeurs rédigent ensuite un rapport d'audit qui résume l'ensemble des écarts et des points observés lors de l'audit sur site.

1.3.1 Rédaction du rapport d'audit

Le rapport d'audit devrait être précis, exhaustif, daté et approuvé par les membres de l'équipe d'audit. Il doit mentionner les objectifs et l'étendue de l'audit, les noms des auditeurs et la liste des interlocuteurs, les constatations et les preuves associées, ainsi que les conclusions de l'audit. Il se conclut par une déclaration de conformité ou de non-conformité aux critères d'audit (ISO 19011 :2018, §6.5.1).

Les non conformités sont classées selon le contexte de l'entité et ses risques. Elles restituées à l'audité, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises. Tout doit être mis en œuvre par l'équipe d'audit pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves ou aux constatations d'audit. Les points non résolus doivent être enregistrer dans le rapport d'audit.

- Critique : Un écart ayant un impact très important sur la qualité des produits, du service ou des résultats. Il doit faire l'objet d'une action curative immédiate.
- Majeur : Un écart avec un impact significatif possible. Elle doit faire l'objet d'actions correctives et éventuellement d'actions préventives afin d'éviter toute récurrence de la non-conformité.
- Mineure : Ecart concernant une non-conformité aux normes et pouvant avoir un impact sur le système qualité mais sans impact sur la qualité du produit ou du service.
- Recommandation : Correspond à un avis de l'auditeur afin d'améliorer ou de simplifier le système qualité en place.

Une fois approuvé et signé par l'équipe d'audit, le rapport d'audit est diffusé aux audités dans le délai correspondant aux exigences internes des auditeurs et convenu lors de la réunion de clôture.

1.3.2 Réponse au rapport d'audit :

Pour chaque écart constaté, un plan d'action doit être transmis dans le délai défini lors de la réunion de clôture. Les actions proposées doivent être définies par l'audité avec un échéancier de mise en œuvre qui doit être respecté et éventuellement un responsable de l'action.

Des actions curatives (BERNATETS, 2018) visant à corriger le problème immédiat, des actions correctives (visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à empêcher qu'elle ne se

reproduise) et des actions préventives (visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation indésirable potentielle pour empêcher qu'elle ne se produise) peuvent alors être proposées.

Les recommandations des auditeurs ne sont pas nécessairement suivies d'actions mais peuvent être incluses dans le processus d'amélioration continue du système de management de l'audité.

Il appartient aux auditeurs de s'assurer que la réponse au rapport est obtenue, d'évaluer le plan d'action, de vérifier que des actions sont prises ou prévues pour chaque non-conformité et de confirmer l'acceptation du plan d'action ou de demander des clarifications si nécessaires.

1.3.3 Suivi et clôture de l'audit

L'audit est considéré comme clôturé lorsque toutes les actions correctives (et/ou curatives) ont été mises en œuvre par l'entité auditée.

L'audité communique à l'équipe d'audit l'état d'avancement des actions dans les délais définis.

Le responsable d'audit doit s'assurer que les actions sont réalisées à la date annoncée par l'audité et s'assurer de leur efficacité. Il peut être demandé à l'audité des éléments de preuve de réalisation pour clôturer certains points.

Le suivi des actions et la vérification de la bonne mise en œuvre peut aussi être fait lors de la prochaine campagne d'audit.

1.4 Notions sur l'évaluation

Évaluer, c'est assigner une valeur, bonne ou mauvaise, meilleure ou pire, à une entité ou un événement. Elle ne consiste pas simplement à mesurer la valeur intrinsèque des objets, mais bien à établir un ordre de préférence (Jacot, 1990). L'évaluation vise à estimer et à comparer les actions à mener pour maîtriser la performance d'un dispositif et permettre le choix de la solution qui répond le mieux aux critères de performance.

L'évaluation des performances est utilisée soit pour concevoir un nouveau dispositif (ou pour modifier un dispositif existant), soit pour gérer un dispositif existant. Ces approches sont respectivement appelées approches d'évaluation a priori et a posteriori (Frein, 1998).

1.5 Notions sur la performance

Étymologiquement, le terme performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais to perform apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large (Issor, 2017).

La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage (KHLIFI, 2015) : « piloter une entreprise » répond à deux objectifs :

- **Qu'elle sache faire** : concerne l'atteinte des objectifs fixés, la comparaison réel/prévu, le calcul d'un écart et le retour aux objectifs,

- **Qu'elle sache faire de mieux en mieux** : notion de progrès continu obtenu par apprentissage.

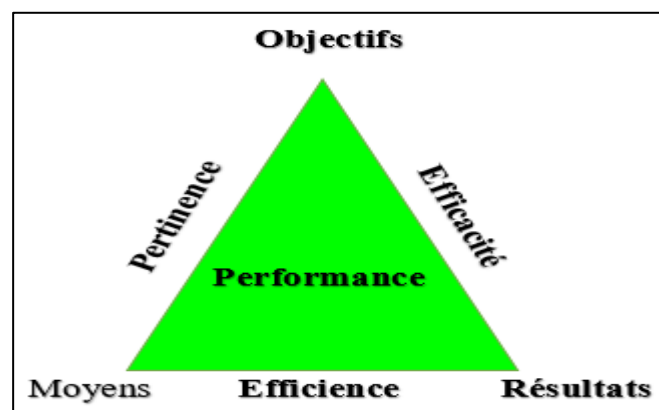
Dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût est performant (Lorino, 1997). D'autre part, la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement donc son réussite ou succès (Carrière, 1999).

Selon AFNOR, est « une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

1.5.1 Essai de définition de la performance

La performance d'une entreprise apparaît comme multidimensionnelle et porte sur des constatations ; tant des faits observés que des mesures. Le modèle de Gilbert illustre cette approche en positionnant la performance au centre du triangle « Objectifs, Résultats, Moyens ». (Jacquet, 2011)

Figure 3 : la performance est au cœur du triangle « Objectifs, Résultats, Moyens ».



Source : Modèle de Gilbert (1980)

La performance est un concept complexe et pluridimensionnel qui intègre diverses dimensions pour la définir et divers indicateurs de mesure car elle reste une question de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance (Marion. et al, 2012).

Elle est, en outre, relative aux objectifs de l'audit. Dans cette optique, la performance d'un dispositif d'audit peut être mesurée sous différents angles. Ainsi, pour l'évaluer, il est nécessaire de mesurer toutes ses dimensions et de s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

L'idée de mesure de la performance :

Les normes sont des critères de mesure de rendement, de la qualité et des délais. En règle générale, les organisations s'intéressent à deux types de normes :

- Les normes de travail, qui mesurent le rendement,
- Les normes de service à la clientèle, qui évaluent la qualité de services offerts aux clients.

La mesure des performances n'est pas un objectif en soi mais un moyen mis à la disposition pour progresser (Pesqueux, 2005).

Tout système de mesure doit avoir pour but de piloter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet et la vision de l'entreprise. Dirigeants et salariés peuvent ainsi se concentrer sur les moyens de concrétiser ce projet et rendre cohérents les investissements, les initiatives et les actions stratégiques. (Lange & Moutot, 2008)

La notion de performance est extrêmement relative, selon les critères retenus pour l'évaluer. Elle englobe généralement les trois notions suivantes (KHLIFI, 2015) :

➤ **La notion d'efficacité :**

Cette notion de performance intègre tout d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener à bien une action. La performance consiste donc à atteindre un certain résultat en fonction d'un objectif donné. (De La Villarmois, 2001)

L'objectif n'est pas impérativement chiffré, mais le résultat doit être quantifiable.

➤ **La notion d'efficience :**

Le concept de performance intègre alors la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens mis en œuvre pour réaliser une action ont été utilisés dans un souci d'économie. Une action sera donc considérée comme efficace si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace des ressources. La performance est donc toujours un concept relatif. (Mougin, 2007)

➤ **La notion de pertinence :**

Le concept de performance intègre alors la notion de pertinence, c'est-à-dire l'idée que les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs sont en adéquation.

La norme ISO 9001 :2015, dans son chapitre 9, évoque l'évaluation des performances. Il est donc question de caractériser la performance dans le cadre d'un système de management de la qualité dans le contexte de cette norme de certification⁵.

La performance doit être déclinée au niveau du SMQ à travers :

- La surveillance et la mesure ;
- L'analyse et l'évaluation ;
- Les audits internes ;
- La revue de direction.

Les méthodes de mesure et de surveillance restent à déterminer par l'organisation, tout comme la fréquence du suivi, les résultats attendus, l'analyse et l'évaluation de ces résultats.

Les normes insistent sur cet aspect évolutif. Les systèmes de management doivent être continuellement actifs (au sens d'Acteur et l'audit exigé par les normes doit démontrer cet aspect actif et vif du Système). Des actes sont attendus et non pas seulement des intentions. Et ces

⁵ ISO 9001 :2015(Fr), Systèmes de management de la qualité.

actes doivent tendre vers une évolution positive du comportement de l'entreprise envers son milieu.

Un outil existe fréquemment utiliser le PDCA (Plan - Do - Check - Act) qui concerne le principe d'amélioration continue connu de tout qualicien et qui peut être judicieusement exploité dans ce cadre-là.

L'attention ne doit pas se relâcher bien au contraire et ceci sur ces quatre points au moins (Morand, 2008) :

Prévisionnel : pas d'improvisation, des objectifs doivent être bien définis, communiqués et fixés en termes d'environnement, de moyens et de procédés que l'entreprise entend mettre en œuvre pour y parvenir.

Les acteurs, les ressources sont mobilisées, mobilisables, sensibilisés, formés et structurés en interne en termes d'objectifs et leurs actions sont prescrites par l'intermédiaire de dispositifs, outils, supports et procédures, leur expliquant comment les atteindre.

Opérationnel : les pratiques de l'entreprise sont pilotées. L'entreprise contrôle les résultats attendus en environnement.

Les normes exigent une méthodologie définie, expliquée dans le cadre certes de documents (manuel, instruction, mode opératoire ou autre), mais aussi de moyens (sensibilisation, communication) et d'actions. Cette exigence méthodologique est donc apparente dans ses applications et ses mises en œuvre.

Probatoire : l'entreprise atteste de la conformité de l'atteinte des objectifs et de la réelle conformité de l'application de ses dispositifs à l'instant "T" par l'enregistrement systématique de preuves.

Ce qui a en outre l'avantage de permettre de savoir à l'instant T le niveau de maîtrise développé par l'entreprise et de savoir si les actions menées sont efficaces ou non et avec quelles valeurs ajoutées.

Correctif et améliorateur : l'entreprise corrige les écarts décelés et mène une recherche d'amélioration permanente.

En résumé, la performance désigne la capacité à réaliser une action pour obtenir des résultats conformes à des objectifs préalablement fixés tout en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

1.5.2 La mesure de la performance

"Pour gérer il faut mesurer", cet aphorisme est applicable aussi bien à la gestion d'un projet qu'à la gestion d'une entreprise (Giraud, et al, 2002).

Les résultats d'une entreprise (ou d'une activité ou d'un projet) peuvent s'évaluer soit en termes :

- D'atteinte des objectifs (de marge, de parts de marché, de taux de défauts,),
- De tendance (croissance de la marge, croissance des parts de marché, réduction des coûts de non-qualité,),
- De comparaison par rapport aux concurrents offrant les mêmes produits ou services.

Les indicateurs et tableaux de bord sont des outils de mesure indispensables au Dirigeant d'entreprise (ou Responsable d'activité ou Chef de projet) pour piloter son entreprise (ou son activité ou son projet). Ils donnent une vision claire et objective de la situation actuelle, de l'évolution passée et des écarts entre "prévu" et "réalisé". (Doriath et al, 2010).

1.5.2.1 La méthode quantitative de mesure de la performance

Elle consiste à calculer les indicateurs de la performance de la mission d'audit interne. Parmi les méthodes quantitatives de mesure de la performance, on peut citer (DJOMALEU DJUMEDIO, 2012) :

La détermination du degré de réalisation du programme d'audit : Cela consiste à calculer à un temps donné le taux de réalisation des missions d'audit conformément au programme d'audit initial. Pour Renard (2009), il s'agit de l'indicateur de base de l'activité d'audit interne.

Evaluation du temps nécessaire à la rédaction du rapport d'audit : Il s'agit de déterminer la période de temps écoulée entre la fin des travaux d'audit et la délivrance du rapport, y compris le plan d'action de suivi,

Détermination du taux d'acceptation des recommandations : Celle-ci mesure le rapport entre le nombre de recommandations acceptées par les audités et le nombre de recommandations proposées,

Détermination du taux de mise en œuvre des recommandations : qui mesure le rapport entre les recommandations déjà mises en œuvre et les recommandations acceptées par les opérationnels,

Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive.

1.5.2.2 La méthode qualitative de mesure de la performance

Cette méthode consiste à réaliser, à chaque fin de mission, une enquête (questionnaire ou entretien) auprès des audités (pilotes processus) pour obtenir leur feed-back. Les éléments du questionnaire peuvent différer d'un processus à l'autre, car ils sont influencés par la façon de

voir de chaque pilote. Cependant, il vise à évaluer la satisfaction des audités et la valeur ajoutée par l'audit interne (DJOMALEU DJUMEDIO, 2012).

La mesure qualitative repose également sur plusieurs facteurs, à savoir :

- L'évaluation de l'Audité ;
- L'évaluation de l'efficacité du programme d'audit ;
- L'évaluation du processus d'audit par les auditeurs externes (de certification, d'accréditation,).

1.5.3 Les déterminants de la performance

1.5.3.1 L'indépendance organisationnelle de l'auditeur

La force d'un département d'audit interne devrait être mesurée par le degré d'indépendance dont ce dernier jouit vis-à-vis de la direction générale et des responsables opérationnels (Bou-Raad, 2000). L'IIA, l'American Institute of certified public accountants (AICPA) et d'autres organismes ont également considéré que l'indépendance organisationnelle était essentielle à la viabilité de la fonction d'audit interne. Les auditeurs doivent être suffisamment indépendants et doivent faire leur travail sans interférence. Tout comme l'objectivité, l'indépendance organisationnelle contribue à l'exactitude du travail des auditeurs et donne aux actionnaires l'assurance qu'ils peuvent se fier aux résultats et au rapport de l'audit interne.

On distingue trois domaines d'indépendance : l'indépendance dans la planification, l'indépendance dans l'exécution et l'indépendance dans le rapport (Renard, 2012). En revanche, quatre facteurs peuvent promouvoir un audit objectif et indépendant : l'accès à l'information, l'objectivité, la liberté et la réactivité du système.

1.5.3.2 La compétence professionnelle et le respect des principes et normes :

Pour assurer que les audits soient réalisés de manière cohérente et systématique, les auditeurs doivent connaître et appliquer les principes, procédures et méthodes d'audit. Les auditeurs doivent également connaître et comprendre les règlements, les normes et les référentiels appliqués par les entités auditées afin de comprendre le champ de l'audit et d'appliquer les exigences et les critères d'audit (norme ISO 19011 :2018, §7.2.3.2).

Les compétences de tous les auditeurs de l'équipe d'audit ne doivent pas nécessairement être les mêmes. Cependant, la compétence globale de l'équipe doit être suffisante pour garantir la réalisation des objectifs de l'audit (norme ISO 19011 :2018, §7.2.3.3).

La combinaison des facteurs suivants permet d'acquérir les connaissances et les aptitudes des auditeurs (norme ISO 19011 :2018, §7.2.4) :

- Niveau des études ou de la formation formelle ;
- Expérience dans un poste technique, de management ou d'expert impliquant des pratiques de jugement, de prise de décision et de résolution de problèmes ;
- Expérience de l'audit sous la direction d'un auditeur de la même discipline.

1.6 Revue de la littérature sur l'évaluation de l'audit interne

La présente étude est de nature exploratoire et traite une nouvelle question pour laquelle les recherches disponibles sont encore limitées. En effet, nous avons effectué une recherche dans la littérature sur l'évaluation du dispositif d'audit interne. Notre recherche a été effectuée dans les moteurs de recherche académiques tels que Google Scholar, Researchgate, ASJP...etc, et au niveau des bibliothèques notamment celle de l'ENSM.

Nous avons constaté qu'il y a peu voire aucune recherche ayant traité un sujet similaire au notre, avec les mêmes variables/éléments considérés par notre étude. L'étude la plus proche à la nôtre est celles réalisées par Wissam BELIMANE sous le titre « Amélioration du processus d'audit qualité interne selon les lignes directrices de la norme ISO19011V2011 ». Cette étude consiste à évaluer la pratique d'audit qualité interne par rapport aux lignes directrices de la norme internationale ISO19011:2011, un travail d'évaluation a été fait, des insuffisances ont été enregistrées et des recommandations ont été présentées par l'auteur.

Parmi les plus importantes études précédentes qui ont étudié le dispositif d'audit mais l'audit financier et comptable :

1- Etude de Meriem KALACH

Titre de l'étude : L'Appréciation de la Performance de la Fonction d'Audit Interne, la chercheuse a travaillé sur la problématique « Est-ce que la fonction de l'audit interne au sein de NAFTAL est performante ? L'intérêt de cette recherche réside également dans la détection des insuffisances en matière d'efficacité de la fonction d'audit interne et sa conformité aux normes. La chercheuse a constaté que la performance de la fonction d'audit interne apparaît dans les éléments suivants : la qualité de ses auditeurs en premier lieu, c'est-à-dire, leur compétence et leur indépendance, le soutien et la motivation de la direction générale, la conformité de la fonction aux normes internationales en basant sur des évaluations périodiques internes et externes, le renforcement des relations étroites avec le conseil d'administration, le comité d'audit et l'audit externe.

2- Etude de Merlin DJOMALEU DJUMEDIO

Titre de l'étude : Evaluation et performance de l'audit interne. Cas de la SABC, le chercheur a abordé la question : Quel est le niveau de performance de l'audit interne de la SABC ? Pour mener son étude, il a conduit des entretiens et administré des questionnaires auprès d'un échantillon constitué de la direction générale, la direction de l'audit interne et les responsables des différents services audités. Son questionnaire était pour objectif de définir les pratiques de l'audit au sein de la SABC, d'apprécier la conformité aux standards internationaux et d'apprécier la satisfaction des principales parties prenantes. Ensuite une analyse des données a été effectuée pour déceler des insuffisances de la pratique de l'audit interne à la SABC et donner des recommandations pour l'améliorer.

Conclusion du chapitre :

De manière générale, un audit suit le déroulement décrit ci-dessus, quel que soit le type d'audit et le domaine d'application. Le type d'informations à recueillies et les points sur lesquels les auditeurs se focaliseront varieront en fonction du domaine d'application de l'audit. Les réunions d'ouverture et de clôture peuvent être moins formelles dans le cadre d'un audit interne.

D'autre part, la performance en management est souvent définie comme la combinaison de deux concepts majeurs l'efficacité et l'efficience. Ce concept est traduit par la cohérence entre la réalisation des objectifs et l'optimisation des ressources. Afin de manager efficacement une activité de manière à augmenter sa performance, nous nous appuyons sur l'approche de Deming, connue sous le nom de boucle d'amélioration, décrivant quatre étapes à suivre pour une réalisation optimale de son activité : Planifier, Mettre en œuvre, Contrôler, Analyser.

En effet, pour évaluer la performance de l'audit interne, il existe des plusieurs outils, à savoir : les indicateurs de performance, le benchmarking, les enquêtes d'opinion et de satisfaction des audités...etc. (Kalache, 2016).

Dans le chapitre 2 de ce mémoire, nous allons présenter notre expérience dans l'entreprise où nous avons effectué notre stage. Ainsi, les concepts essentiels abordés dans la partie théorique. Afin de nous permettre d'évaluer la performance du dispositif d'audit interne et de valoriser notre travail.

CADRE PRATIQUE

Chapitre II

**METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE
ET PRESENTATION DE L'ORGANISME
D'ACCUEIL**

Chapitre II : Méthodologie de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil

Le présent chapitre a pour objectif de mettre en pratique les concepts essentiels abordés dans la partie théorique de notre mémoire. Pour ce faire, nous avons préparé les différents supports d'enregistrement (Check List ISO 19011 :2018, enquête de satisfaction des audités, évaluation des auditeurs), pour nous permettre d'évaluer la performance du dispositif d'audit interne et de répondre aux sous-questions et tester les hypothèses.

Ce chapitre de nature pratique s'articule autour de trois sections comme suit :

La première section consiste en une présentation de l'entreprise d'accueil, de son historique de certification et de la qualité dans cette entreprise.

La deuxième section sera consacrée au déroulement d'une mission d'audit interne à l'ENAC. Cette section vise à connaître la méthodologie de travail de la Direction de Management Intégré, en commençant par la programmation des audits jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action et du suivi.

Enfin, la troisième section est consacrée à la présentation de la méthodologie de notre recherche et des outils utilisés.

2.1 Méthodologie et présentation de l'organisme d'accueil

2.1.1 Méthodologie de recherche

Suite à la présentation des différents aspects de l'audit interne ainsi que l'évaluation de la performance, d'où nous avons évoqué l'importance et la nécessité d'évaluer ce dispositif par les entreprises afin de valoriser sa finalité. Nous allons donc effectuer une étude mixte, afin de répondre à notre problématique.

L'objectif de notre recherche est de mesurer la performance de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ENAC. Pour le faire notre regard s'est penché sur les principales parties intéressées de cette fonction ; c'est-à-dire ceux qui sont capable d'influencer ou être influencés par cette fonction. Donc notre approche d'évaluation est basée sur un questionnaire, un guide d'évaluation des compétences des auditeurs, une check-list d'évaluation de la conformité de la procédure et l'analyse des résultats de l'audit externe.

2.1.1.1 La méthode qualitative

Afin de réaliser les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative dans le but de bien cerner les différentes variables liées à la performance du dispositif d'audit interne. Donc nous avons procédé a :

2.1.1.1.1 Les entretiens

Dès le début de notre travail de recherche, nous avons réalisé plusieurs entretiens avec les acteurs de la direction qui chapeaute l'audit interne quant aux résultats d'évaluation des auditeurs, ainsi que les audités dans le but d'avoir leurs feed-back vis-à-vis les missions d'audit

interne à l'entreprise. Suite à ces entretiens, nous avons eu une idée concrète sur le positionnement de l'audit interne au sein de l'entreprise.

2.1.1.1.2 L'observation

Nous avons procédé à une observation, qui est « *une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative* » (Claude, 2019) ce qui nous a permis de voir le fonctionnement voire déploiement de la procédure d'audit sur terrain, cela a favorisé notre intégration avec l'équipe des auditeurs et de se familiariser avec l'environnement de l'entreprise.

Notre observation s'est déroulée tout au long de notre stage d'où nous avons été désigner comme observateurs pour plusieurs audits internes.

2.1.1.2 La méthode quantitative

L'étude quantitative consiste à collecter des données afin d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. La finalité est d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement. (Claude, 2019)

Afin de démontrer et analyser le positionnement du processus d'audit de l'entreprise, et faire un diagnostic précis, nous avons utilisé une méthode quantitative, en réalisant :

2.1.1.2.1 Le questionnaire

Nous avons distribué le questionnaire aux audités, notre échantillon était essentiellement constitué des pilotes processus basés au siège de la direction générale à Alger et un représentant de chaque site à savoir une direction régionale, un centre logistique et un projet. Le choix de cet échantillon s'explique par le fait que nous sommes affectés dans la direction générale et qu'il nous est plus facile d'administrer notre questionnaire. Le taux de récupération des questionnaires est de 100%. L'ensemble des questionnaires collectés sont valables pour notre étude.

Afin de faciliter le traitement de nos résultats, nous avons utilisé le logiciel Excel version 2016, ce dernier nous a permis de présenter des pourcentages et de faire des analyses sur les résultats des questionnaires.

Il est important de savoir que ce questionnaire a été examinés par des auditeurs externes et des experts dans le domaine de management par la qualité avant de le distribuer.

2.1.1.2.2 La check-list d'évaluation de la procédure

La check-list est liée à la variable suivante : la conformité de la procédure d'audit interne aux lignes directrices de la norme internationale ISO 19011 :2018, cette check-list a été élaboré par nous-mêmes suite à la lecture de la norme.

Les lignes directrices de la norme ont été rédigées d'une manière interrogative sous forme des questions directes d'évaluation.

Les pratiques réelles d'audit qualité interne ont été comparées aux lignes directrices de la norme et notées conformément à l'échelle d'appréciation : Conforme (100%), Partiellement Conforme (50%), Pas conforme (0%).

2.1.1.3 L'analyse des données

Afin de faciliter le traitement de nos résultats sur la satisfaction des audités, nous avons utilisé le logiciel Excel version 2016, ce dernier nous a permis de présenter des pourcentages et de faire des analyses sur les résultats des questionnaires.

Quant aux résultats d'évaluation des auditeurs, Les notes sont classées par les plages suivantes : entre 3/10 et 5/10 (auditeurs à former). Entre 5/10 et 7/10 (auditeurs à maintenir avec coaching). Entre 7/10 et 10/10 (auditeurs à maintenir). Ces plages ont été fixés par la direction de management de l'entreprise suite aux orientations des accompagnateurs.

2.1.2 Présentation de l'Entreprise d'accueil (ENAC)

L'Entreprise Nationale de Canalisations a été créée lors de la restructuration de SONATRACH à partir de la Direction Travaux et Construction (DTC) et la filiale ALEIP par Décret n° 81/175 du 1 Août 1981 ; Elle n'a été opérationnelle qu'en Janvier 1984.

En juin 1999, elle a été transformée en société par actions (Spa) et devient filiale à 100% du Groupe SONATRACH relevant du Holding SPP « Services Para Pétroliers » et de l'Activité Amont.

L'ENAC a hérité d'un savoir-faire issu des anciennes structures de SONATRACH (DTC et ALCIP de 1967 à 1983), des grands projets qu'elle a réalisés (GC1 Ø42", GZ3 Ø42", GK2 Ø42", ART, OH3, OH4, et de tant d'autres), ainsi que de l'expertise d'ALEIP de 1975 à 1983 notamment dans le domaine de l'engineering et du contrôle qualité des travaux et de sa propre expérience acquise depuis plus de trente années.

Ces atouts confortés par une expérience avérée dans l'international (Tchad, Tunisie, Inde) ont fait de l'Entreprise ENAC, un instrument privilégié, occupant de par ses importantes potentialités, un acteur dynamique au service du Développement du Secteur de l'Energie et des Hydrocarbures au sein du Groupe SONATRACH.

2.1.3 Secteur d'activité

L'Entreprise Nationale de Canalisations active dans le domaine de l'engineering, la pose de pipelines et la construction des ouvrages annexes des canalisations destinées au transport des hydrocarbures liquides et gazeux, tous diamètres confondus.

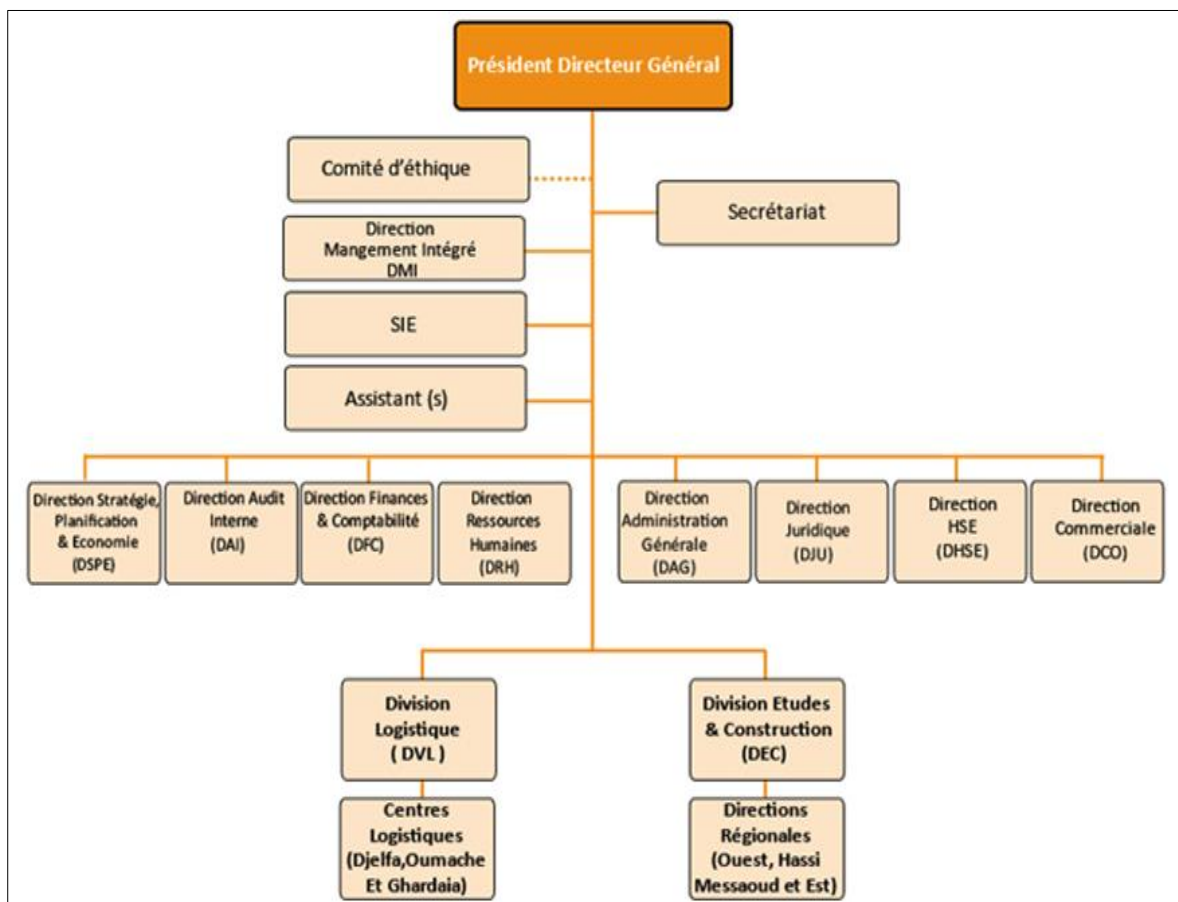
Elle assure les missions suivantes :

- L'engineering des canalisations du transport des Hydrocarbures liquides et gazeux.
- La réalisation, en EPC, des ouvrages de transport des hydrocarbures liquides et gazeux, tous diamètres confondus.
- La réalisation des collecteurs des puits producteurs d'hydrocarbures.
- La réalisation des installations de surface.

- La réalisation, en EPC, des systèmes de protection cathodique des ouvrages de transport des hydrocarbures et des bacs de stockage.
- La réfection et la réhabilitation des canalisations et des collecteurs en service, tous diamètres confondus.
- La réhabilitation et la mise à niveau des systèmes de protection cathodique existants.
- Le contrôle qualité des tubes, vannes, raccorderies et autres.
- Le Contrôle Non Destructif (C.N.D) des soudures.

2.1.4 Organisation de l'entreprise

Figure 4 : Organigramme de l'entreprise ENAC (ENAC, 2021)



Source : Site web de l'entreprise (<https://www.enac-dz.com/>). Consulté le 06/05/2022)

2.1.5 Historique de certification de l'ENAC

► L'ENAC a été certifié ISO 9001 version 2000 le 26 Mai 2008, cette certification a été reconduite le 26 Juin 2010 sur la version 2008.

La certification ISO 14001 V 2004 et BS OHSAS 18001 V 2007 a eu lieu le 24 Novembre 2011, son renouvellement selon les mêmes référentiels a eu lieu en 2017.

Cette certification a été consolidée avec l'intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 en matière de responsabilité sociétale.

Chapitre II - Méthodologie de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil

► L'ENAC a été certifié de nouveau, du 22 au 26 avril 2018, à la version 2015 pour les normes ISO 9001 et ISO 14001 tout en préservant l'OHSAS 18001 V 2007.

► L'ENAC a engagé, en 2019, une démarche de transition de l'OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001 version 2018 et a réalisé cette transition avec succès.

Figure 5 : Historique de certification de l'entreprise.



Source : Document Interne à l'Entreprise.

Du 22 au 26 Novembre 2020, le Système de Management Intégré de l'ENAC a été certifié selon la version 2018 pour ISO 45001 avec une re-certification selon la version 2015 pour ISO 9001 et ISO 14001.

2.1.6 La Qualité chez l'ENAC

La Politique définie en matière QSE-RS repose principalement sur les engagements suivants :

- Maintenir sa performance par la maîtrise de ses projets en matière de coût, délai et qualité,
- Préserver la santé et la sécurité des travailleurs par l'élimination des dangers autant que possible, la maîtrise des risques professionnels générés par les activités de l'Entreprise et en procurant des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail,
- Accroître la satisfaction de ses clients et assurer la conformité de ses produits et services,
- Respecter les exigences légales et réglementaires applicables aux produits, et en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité au travail,
- Développer d'autres activités dans d'autres créneaux ;
- Développer les compétences en liaison avec les métiers de l'Entreprise et promouvoir le travail d'équipe,
- Etablir et mettre en œuvre un processus pour la consultation et la participation des travailleurs et leurs représentants en matière de santé, sécurité au travail,
- Veiller à la protection de l'environnement par la prévention de la pollution, la préservation des ressources naturelles et la bonne gestion des déchets,
- Privilégier le dialogue social pour répondre aux besoins et attentes des travailleurs et des autres parties intéressées pertinentes de l'Entreprise,
- S'assurer de la disponibilité des ressources matérielles pour l'atteinte des résultats escomptés,
- Améliorer, en permanence, l'efficacité du Système de Management, pour en faire un outil essentiel de progrès.

2.2 Evaluation du dispositif d'audit interne

Au cours de cette partie, il sera question de présenter la manière dont nous avons procédé pour mener notre expérience.

2.2.1 Evaluation de la conformité du processus d'audit interne par rapport à la norme ISO19011 :2018

La norme ISO 19011 :2018 a été élaboré par le comité de projet ISO/PC 302, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Cette troisième édition annule et remplace la deuxième édition (ISO 19011 :2011), qui a fait l'objet d'une révision technique.

Les principales différences par rapport à la deuxième édition sont les suivantes :

- Ajout de l'approche par les risques aux principes de l'audit.

- Développement des lignes directrices relatives au management d'un programme d'audit, y compris le risque lié au programme d'audit.
- Développement des lignes directrices relatives à la réalisation d'un audit, en particulier la section concernant la planification de l'audit.
- Développement des exigences relatives aux compétences générales des auditeurs.
- Ajustement de la terminologie pour refléter le processus et non l'objet (« chose »).
- Suppression de l'annexe contenant les exigences en matière de compétences pour l'audit de disciplines de systèmes de management spécifiques (en raison du grand nombre de normes de système de management individuelles, il ne serait pas pratique d'inclure des exigences en matière de compétences pour toutes les disciplines).
- Développement de l'Annexe A pour fournir des lignes directrices relatives aux (nouveaux) concepts d'audit tels que le contexte de l'organisme, le leadership et l'engagement, les audits virtuels, la conformité et la chaîne d'approvisionnement.

En vue d'évaluer la conformité de la procédure d'audit interne vis-à-vis des lignes directrices de la norme internationale ISO19011 :2018 sur l'audit des systèmes de management, nous avons établi une check-list d'évaluation reposant sur la norme ISO19011 :2011.

La checklist d'évaluation a été structurée en chapitres et sous chapitres selon la structure de la norme ISO19011 :2011 :

- Chapitre 5 : Gestion d'un programme d'audit ;
- Chapitre 6 : Conduite d'un audit ;
- Chapitre 7 : Compétence et évaluation de l'auditeur.

Les lignes directrices ont été formulées de façon interrogative pour pouvoir servir de questions d'évaluation (Voir Annexe A).

Au cours de l'évaluation, nous nous sommes appuyés sur un ensemble des actions pour obtenir des réponses aux questions de cette évaluation, à savoir :

- La réalisation d'entretiens avec l'ensemble des intervenants de la direction de management intégré.
- Examen des différents documents et supports d'enregistrement relatifs au processus d'audit interne (procédure d'audit interne, programme d'audit interne, rapports d'audit interne ...etc.)
- Une observation des pratiques d'audit interne, du comportement des audités et des membres des équipes d'audit.

2.2.2 Evaluation des Auditeurs internes

Les auditeurs, sont tenus d'effectuer un certain nombre de d'audits permettant de limiter les risques et d'apporter des solutions aux dysfonctionnements constatés dans l'entreprise. Dans

le but d'améliorer la qualité et l'efficacité des auditeurs et des audits, une évaluation des auditeurs a été réalisée en s'appuyant sur les critères suivants :

Tableau 1: Check-list d'évaluation des auditeurs internes

PARTIE 1 : RESERVEE AU 1^{er} EVALUATEUR : L'OBSERVATEUR		
Domaines de compétence	Critères D'évaluation	Notation
La réalisation de l'audit	1/ Respect du plan d'audit et du timing	/10
	2/ Conformité aux objectifs d'audit	/10
	3/ Communication en cours d'audit	/10
	4/ Pertinence des Questions	/10
	5/Maitrise des techniques d'audit, des exigences QSE, des documents SMI et de la réglementation applicable	/10
	6/ Prise en compte des atteintes et des contraintes de l'Audité	/10
Note 1 : Moyenne = Total /6		/10
PARTIE 2 : RESERVEE AU 1^{er} EVALUATEUR : LA DMI		
1/Aptitude personnelle		
Qualités personnelles	Intègre, ouvert d'esprit, diplomate, observateur, perspicace, polyvalent, tenace, capable de décision, autonome, ouvert aux améliorations, acteur en équipe	/10
2/Connaissances et aptitudes générale		
Principes, procédures et techniques d'audit	Capacité à réaliser un audit selon les procédures internes, réalisation de l'audit dans le temps, recueillir les informations par des entretiens efficaces, en écoutant, en observant et en faisant la revue des documents, des enregistrements et des données, vérifier la pertinence et l'exactitude des informations recueillies, respecter la confidentialité et la sûreté des informations, communiquer efficacement, oralement et par écrit	/10
Système de Management et	Capacité à appliquer les exigences des normes appropriées du système de management et les procédures utilisés comme critères d'audit.	/10

Chapitre II - Méthodologie de la recherche et présentation de l'organisme d'accueil

documents de référence		
Lois, réglementations et autres exigences applicables	Capacité à identifier et à comprendre l'application des lois et réglementations pertinentes relatives aux processus, aux produits	/10
Principes et Exigences SST et Environnement	Connaissance en matière Santé Sécurité au travail & Environnement	/10
Pertinence et clarté dans la rédaction du Rapport d'Audit	Capacité à rédiger un rapport d'audit de qualité : Clair, Objectif, impartial	/10
Communication en cours d'audit	Capacité de communiquer d'une manière claire, précise et nette tout en rappelons les objectifs d'audit	/10
3/Connaissances et aptitudes spécifiques au QHSE		
<i>Contexte</i>	Capacité à analyser le contexte et s'assurer au niveau des processus et structure de l'entreprise de : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La prise en compte des opportunités <input type="checkbox"/> La pertinence des actions face aux risques et opportunités De la mise à jour des informations	/10
Maitrise des techniques d'audit, des exigences QSE, Document SMI et réglementation applicables (Processus et produits,)	Capacité à identifier les produits, leur processus de fabrication, les spécifications et leur utilisation finale.	/10
Note 2 : Moyenne = Total /9		/10

MOYENNE GENERALE		
Moyenne Générale A : (Note 1 + Note 2) /2		/10
Plage	Décision de l'évaluateur	Commentaire
[3 - 5[A Former	
[5 - 7[A Maintenir avec Coaching	
[7 - 10[A Maintenir	

Source : Procédure d'audit interne de l'entreprise.

Cette évaluation des auditeurs internes est réalisée après chaque mission d'audit, par la Direction qui chapeaute l'audit et par un Observateur désigné cette direction pour assister aux audits internes, nous notons que nous avons fait l'objet d'un observateur pour plusieurs audits internes pour cette compagnie. Il est à noter que pour chaque domaine de compétence, l'évaluateur attribue une note sur 10 à l'auditeur (l'appréciation de l'observateur se fait sur la base de l'observation pendant l'audit. En revanche, l'appréciation de la direction se fait sur la base des entretiens avec les auditeurs, l'examen des rapports d'audit et l'observation), et puis à partir de ces notes on calcule la moyenne générale pour chaque auditeur. En ce qui concerne les plages de notes, ça a été fixé par la direction de management de l'entreprise suite aux orientations des accompagnateurs.

2.2.3 Le retour des audités

Le retour des audités à travers des enquêtes sert de fil conducteur à la détermination des actions d'amélioration du processus d'audit et à la démarche de progrès continu.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons élaborer un questionnaire adressé aux pilotes processus et les directeurs des sites de l'entreprise essentiellement constitué de questions. Il vise à obtenir l'opinion des audités en ce qui concerne la pratique de l'audit interne à l'ENAC.

Ce dernier contient 8 questions répartis thèmes comme suit :

- 1- La valeur ajoutée des constatations de l'audit interne.
- 2- La capacité de l'audit interne à détecter / aider les acteurs à déceler des opportunités d'amélioration
- 3- Les évolutions obtenues suite aux audits sur les plans (Opérationnel, Documentaire, Pratiques, Atteinte des Objectifs)
- 4- L'indépendance de l'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer.
- 5- La préparation des missions d'audit.
- 6- Le degré de confiance dans l'audit interne.
- 7- La prises en compte des attentes et contraintes des audités par l'audit interne
- 8- L'appréciation quant à la qualité de l'audit en matière de (qualité des échanges, qualité et pertinence des conclusions, qualité et pertinence des suggestions,

qualité des rapports, respect du plan d'audit, connaissance et maîtrise des exigences normatives, connaissance et maîtrise des exigences réglementaire).

Le choix de ces thèmes a été fait suite à la consultation des Auditeurs Externes et des Experts dans le domaine de management par la qualité.

Pour les pilotes processus au niveau central, Le questionnaire (Voir Annexe B) a été distribué par nos soins et les réponses aux questions ont été discutées avec eux. D'autre part, Le questionnaire envoyé aux directeurs des sites a été envoyé par e-mail.

2.2.4 L'audit externe

Afin d'assurer une plus grande transparence, crédibilité et performance, la fonction d'audit interne doit être auditée : c'est l'audit de l'audit interne. Cet audit est considéré comme une méthode d'amélioration de la procédure. Dans ce cadre, nous avons pris en considération les résultats d'audit externe durant les quatre derniers audits externes, à savoir :

- L'audit externe de surveillance N°01-2018.
- L'audit externe de surveillance N°02-2019.
- L'audit externe de re-certification 5^{ème} Cycle – 2020.
- L'audit externe de surveillance N°01-2021.

En effet, les auditeurs externes sont amenés, dans le cadre de leur mission, à évaluer le dispositif d'audit interne, la qualité de l'audit interne a donc un impact sur le degré de confiance de l'auditeur externe dans les travaux de l'audit interne.

Conclusion du chapitre :

Nous avons abordé dans ce chapitre la partie pratique de notre étude, qui a pour objectif d'apprécier la performance du dispositif d'audit interne au sein de l'ENAC. Pour atteindre cet objectif, nous avons travaillé sur quatre variables d'évaluation.

La première consiste à présenter la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ensuite comparer cette dernière avec les lignes directrices de la norme internationale ISO 19011 :2018.

La deuxième variable, la satisfaction des audités, qui est au cœur de notre étude, consiste à élaborer un questionnaire afin de pouvoir évaluer le retour d'expérience des audités. Ce questionnaire a été vérifié par des auditeurs externes et des experts dans le domaine de du management de la qualité. Nous avons distribué ce questionnaire aux pilotes de processus au niveau central et l'avons envoyé par e-mail aux responsables des sites de l'entreprise.

L'évaluation des auditeurs internes, qui est une troisième variable, vise à statuer sur le niveau de leur compétence, laquelle est un facteur déterminant de l'efficacité du dispositif d'audit.

Pour finir, la quatrième variable consiste à analyser les résultats de l'évaluation du processus d'audit par les auditeurs externes afin de compléter notre étude.

Chapitre III
RESULTATS DE LA RECHERCHE ET
RECOMMANDATIONS

Chapitre III : Résultats de la recherche et recommandations.

Dans ce chapitre, il sera question de présenter et schématiser les résultats de notre étude dans la première et la deuxième section, les discuter dans la troisième section, la quatrième section sera pour faire des recommandations afin de valoriser notre travail et améliorer le dispositif d'audit interne.

3.1 Pratique de l'audit interne à l'ENAC

Les audits internes du Système de Management de l'Entreprise permettent de s'assurer de :

- La conformité, continue, du Système de Management de l'Entreprise aux exigences des normes ISO 9001/ 14001/ 45001.
- La pertinence, l'efficacité et l'amélioration du Système de Management de l'Entreprise.

Les documents de référence sont :

- La norme ISO 9000 : 2015.
- La norme ISO 9001 : 2015.
- La norme ISO 14001 : 2015.
- La norme ISO 45001 : 2018.
- La norme ISO 19011 : 2018.
- Le Manuel QSE de l'Entreprise.
- La Procédure de Gestion des Actions Correctives.

Quant aux responsabilités et autorités, Le Top Management (PDG) est garant du respect de la procédure d'Audit interne, cependant, Le responsable management intégré est responsable de la mise en œuvre et l'application de cette procédure au sein de l'entreprise. Les auditeurs internes de l'Entreprise, ont toute l'autorité s'agissant de l'application des dispositions de la procédure. Les Pilotes de Processus, les Directeurs des structures, sont responsables, de faciliter le déroulement de l'audit et de prendre en charge les constatations d'audits dans les délais impartis.

3.1.1 Programme Annuel des Audits Internes :

La Direction de Management Intégré planifie la réalisation des missions d'audits internes, à travers l'établissement du programme annuel des Audits Internes, en :

- Définissant les objectifs du programme d'audit.
- Déterminant l'étendue du programme d'audit.
- Identifiant et évaluant les risques liés au programme d'audit.
- Déterminant les ressources nécessaires à sa réalisation.

Le programme d'audit interne est établi de manière à ce que tous les processus au niveau central et les sites de l'Entreprise, soient audités au moins une fois par an. Cette fréquence varie en fonction de :

- L'état et l'importance des Processus/Sites à auditer.

- Risques sur le produit et/ou service et la satisfaction client.
- Modifications ayant une incidence sur le produit et/ou service.
- Résultats des audits précédents.
- L'importance environnementale des opérations assurées au niveau des Processus et des Sites.
- Résultats d'évaluation des risques et des impacts environnementaux des activités assurées au niveau des Processus et des Sites.
- Résultats de surveillance et d'efficacité des Processus et du SMI.
- Les Non-conformités et événements indésirables enregistrés.

Des audits internes de suivi peuvent être intégrés dans le programme annuel des audits internes afin de s'assurer de la prise en charge effective des constatations relevées lors des audits internes précédents et de l'efficacité des actions correctives menées.

La Direction de Management Intégré s'assure de la qualification et de l'indépendance des auditeurs internes par rapport aux structures à auditer. Elle désigne les membres de l'équipe d'audit ainsi que le responsable d'audit et procède à leur affectation en veillant à ce qu'ils n'auditent pas leur propre activité.

3.1.2 Préparation de l'Audit interne :

La Direction de Management Intégré avise les auditeurs internes pour préparer leurs missions d'audit. Elle leur communique les objectifs du programme d'audit, en prenant en compte les risques pouvant compromettre la réalisation du programme d'audit durant toutes les phases, ainsi que la documentation, les exigences légales et l'organisation de l'entité à auditer.

Afin de préparer la mission d'audit, chaque Responsable d'Audit en collaboration avec son équipe d'audit procède à la revue des documents applicables aux processus et/ou sites à auditer :

- Consulte le descriptif du (des) processus à auditer
- Identifie les exigences des normes correspondantes
- Identifie les exigences légales et réglementaires applicables
- Examine les procédures concernées
- Consulte les rapports d'audits précédents

Chaque Responsable d'Audit élabore le plan d'audit et le communique à la Direction de Management Intégré pour vérification, validation et communication au processus et/ou sites à auditer une semaine avant le début de l'audit

La Direction de Management Intégré s'assure en collaboration avec les responsables des Processus/ Structures/ Sites à auditer que toutes les ressources nécessaires (transport, hébergement, local de travail pour les auditeurs) au bon déroulement de l'audit soient disponibles durant toute la durée de l'audit avant le déplacement des auditeurs.

3.1.3 Réalisation de l'Audit interne :

❖ Réunion d'ouverture :

Elle a pour objet de préciser les objectifs de l'audit interne et les conditions générales de l'audit. Elle est animée par le responsable d'audit qui fixe le plan et les modalités de déroulement de l'audit avec les personnes à auditer.

Au niveau des sites, les Directeurs des sites s'assurent de la mise à disposition des EPI pour l'équipe d'audit et leur communiquent les dispositions pertinentes en matière d'accès, santé et sécurité, sûreté, situations d'urgence et autres dispositions.

❖ Déroulement de l'Audit :

A. Réalisation des entretiens :

L'équipe d'audit réalise des entretiens avec les audités afin de vérifier la mise en œuvre, la conformité et l'efficacité du système de management, en prenant le soin de recueillir et de vérifier les informations et les preuves tangibles nécessaires, tout en s'alignant au plan d'audit.

Tout risque immédiat constaté, qui peut compromettre l'atteinte des objectifs QSE, est communiqué aux audités et à la Direction de Management Intégré. De même que toute opportunité d'amélioration, bonnes pratiques, identifiées (au niveau du processus, sites ou externe), peut également être communiquée aux audités, afin d'améliorer le fonctionnement de leurs processus.

B. L'audit de terrain :

L'audit terrain consiste à suivre le sens normal du travail et/ou du fonctionnement du site afin de :

- Connaître et comprendre le fonctionnement des travaux et les conditions réelles du travail.
- Vérifier l'application des critères d'audit.

Les Non-conformités constatées doivent être autant que possible appuyés par des preuves tangibles (enregistrements, photos).

Dans le cas de constat d'un danger imminent compromettant la santé ou la sécurité du personnel, l'auditeur en avise dans l'immédiat l'audité et ce dernier doit prendre les mesures nécessaires pour éliminer le danger ou au moins en réduire les conséquences.

C. Revue des constats d'audit :

A la fin de chaque journée d'audit (dans le cas d'un audit sur plusieurs jours) le responsable d'audit se réunit avec son équipe pour une revue et consolidation des constats d'audit des différents auditeurs et du déroulement de l'audit.

❖ Réunion de clôture :

A l'issue de l'audit terrain, le Responsable d'Audit consolide les constatations d'audit, fait le point sur les preuves recueillies avec le reste de l'équipe, pour étayer leurs constatations et prépare la restitution des constatations d'audit aux audités.

Le Responsable d'Audit rappelle les objectifs de l'audit et :

- Expose les points forts et les axes d'amélioration.
- Expose les non conformités constatées.
- S'assure qu'il n'y a pas de conclusions erronées, que les personnes ont bien compris et qu'elles sont d'accord sur les constats présentés.
- Termine la réunion par un accord général des deux parties sur les actions à engager.

❖ Rédaction du Rapport d'Audit interne :

Un rapport détaillé reprenant les points exposés lors de la réunion de clôture est transmis à la Direction de Management Intégré dans un délai de cinq (05) Jours après la réunion de clôture de l'audit. Le rapport d'audit met en évidence les constats positifs observés, une description claire des non conformités relevées, étayées de preuves formelles en faisant référence aux critères d'audit, ainsi que toute amélioration souhaitable du Système de Management Intégré de l'Entreprise. Il s'agit d'une restitution fidèle de ce qui a été relevé et d'émettre l'avis de l'équipe d'audit sur l'aptitude du système de Management Intégré à satisfaire aux objectifs QSE.

Une classification des constatations d'audit est réalisée selon les catégories suivantes :

- Non-conformité Majeure
- Non-conformité Mineure
- Point d'Attention
- Opportunité D'Amélioration

La vérification de la prise en charge et traitement des constatations des audits précédents (Internes et Externes) est assurée à travers le renseignement d'une rubrique du Rapport d'Audit. Le Responsable d'Audit vérifie l'état de Traitement des NC, d'efficacité des actions de Correction et/ou Corrective et de clôture des Fiches Actions Correctives correspondantes, et statu sur l'état de la NC comme suit :

- **NC Traitée** : Actions (de correction et correctives) mises en place, efficacement, permettant le traitement de la NC et d'éviter sa réapparition.
- **NC Maintenu (En Cours)** :
 - Délais des AC en Cours.
 - Volonté et engagement du Pilote/ Représentant du Processus pour la prise en charge immédiate de la NC.
- **NC Reconduite** :
 - NC Non prise en charge et traitée
 - AC Mises en Place mais non efficaces, NC Non Traitée et/ou Récurrente.
 - Faible Taux de Traitement de la NC, Délais Dépassés et Manque de Réactivité.

Toute Non-conformité Mineure reconduite devient systématiquement Majeure.

Tous PDA reconduit devient systématiquement une Non-conformité Mineure.

Les NC/ PDA reconduits doivent être explicites en faisant référence aux anciens NC/PDA, tout en reformulant l'énoncé de la NC, afin de montrer les insuffisances constatées.

❖ Diffusion du rapport :

Le rapport d'audit vérifié et approuvé par la Direction de Management Intégré est communiqué à la structure auditée dans un délai de quinze jours qui suivent la réunion de clôture.

Une copie du rapport d'audit est communiquée systématiquement au Top Management (Premier Responsable de l'Entreprise).

❖ Prise en charge et Traitement des Constatations d'Audit :

Dès la réception du rapport d'audit, le responsable de la structure auditée s'assure de la prise en charge rapide des constatations de l'audit interne en associant l'ensemble des collaborateurs :

- Apporte la correction nécessaire à chaque constat d'audit (NC, PDA, ODA).
- Identifie et Analyse les causes racines des constats.
- Engage les AC appropriées qui permettent d'éviter qu'elles ne se reproduisent pas ou n'apparaissent pas ailleurs.
- Evalue les risques SSTE liés aux dangers nouveaux ou différents associés aux actions proposées et ce avant leur validation.
- Formalise toutes les actions menées pour le traitement de chaque NC dans une Fiche Action Corrective et les communique à la DMI pour vérification et validation dans un délai de huit jours qui suivent la réception du rapport d'audit.

Une fois approuvées par la Direction de Management Intégré, les FAC sont communiquées au responsable de la structure auditée pour signature et mise en œuvre des AC.

Un suivi mensuel du traitement des NC et de mise en œuvre des AC est assuré par le responsable de la structure auditée, formalisé à travers :

L'envoi des FAC renseignées avec les preuves tangibles.

Le suivi des actions issues des audits internes et externes est assuré par la Direction de Management Intégré et les pilotes des processus concernés, via un comité d'amélioration continue, mensuellement et à chaque fois que nécessaire.

❖ Evaluation du Traitement et de l'Efficacité des Actions et Clôture des Fiches d'Actions correctives :

L'auditée procède à :

- L'évaluation du traitement et de l'effectivité/ l'efficacité des actions mises en place.

- Regroupement de toutes les preuves tangibles relatives à la prise en charge et traitement des NC.
- Renseignement de la FAC validée au préalable, à laquelle sont jointes les preuves tangibles.
- Communiqué à la Direction de Management Intégré les FAC dûment renseignées, accompagnées des preuves tangibles.

La Direction de Management Intégré procède à l'évaluation des FAC et des preuves tangibles envoyées et évalue à son tour l'effectivité/ l'efficacité des actions menées.

La clôture des Fiches actions Correctives est réalisée par la DMI après vérification de l'efficacité des actions de correction et/ou correctives menées, par le pilote du processus.

Lors de l'évaluation de l'efficacité des actions correctives menées, le responsable concerné et la Direction de Management Intégré, s'assurent de l'élimination des causes des non conformités, leur récurrence et leur non apparition ailleurs et prennent en ligne de compte :

- Le Risque sur le produit
- Le Risque sur la satisfaction du client ou autres parties intéressées jugées pertinentes
- Le Risque sur la santé et sécurité du personnel et la sécurité du site
- Les Impacts sur l'environnement

En cas de non efficacité des actions entreprises pour le traitement des NC, des actions supplémentaires appropriées (FAC supplémentaire) sont à engager par le responsable de la structure concernée pour éradiquer la NC et ses causes racines, ce dernier fait apparaître le lien entre les deux fiches.

3.1.4 Choix et Qualification des Auditeurs Internes :

La Direction de Management Intégré établit et met à jour la liste des Auditeurs Internes de l'Entreprise. Elle sélectionne les personnes ayant un potentiel leur permettant de devenir de futures Auditeurs Internes et assure leur formation et coaching. Ensuite ils doivent assister en qualité d'Observateurs à (03) Audits Internes de tous le Système de Management de l'Entreprise au minimum, pour être inclus dans liste des Auditeurs Internes de l'Entreprise.

Les compétences requises des auditeurs internes intègrent les connaissances et maîtrise de :

- ◆ Référentiels et techniques d'audit
- ◆ Documents SMI
- ◆ Exigences légales et réglementaires applicables

Les auditeurs doivent satisfaire les critères suivants :

- Doivent être objectifs et impartiaux.
- Doivent être formés (formation externe ou interne).
- Doivent, pour le maintien de la qualification, respecter les techniques d'audit y compris les aspects comportementaux et de communication.
- Ils doivent également effectuer au minimum un audit par an.
- Notions de management et conduite d'équipe (pour le responsable d'équipe).

3.1.5 Évaluation des Auditeurs Internes :

Une évaluation des auditeurs est réalisée après chaque mission d'audit, par la Direction de Management Intégré et par un observateur désigné par la DMI pour assister aux audits internes. Un plan d'actions est mis en place après l'évaluation des auditeurs internes dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité des auditeurs et des Audits.

3.1.6 Organisation de la Direction Management Intégré de l'ENAC

La Direction de Management Intégré a pour but Voire Finalité d'assurer le déploiement de la Politique et Stratégie de l'entreprise, veiller à leurs mises en œuvre, maintien et amélioration continue, et s'assurer de la conformité, l'efficacité et la performance du Système de Management de l'Entreprise.

Le Processus Management est Piloté par le Top Management (Président Directeur Général) et Le Directeur Management Intégré, ce dernier est chargé de la gestion du système management intégré de l'entreprise selon les exigences des référentiels ISO 9001VS2015,14001VS2015 et 45001VS2018. Il a des responsabilités exercées sur :

- Mise en place du système management intégré
- Atteinte des objectifs SMI
- Entretien et amélioration continue du SMI.
- Préparation au Top Management des revues de direction.
- La communication des indicateurs de performance des processus à la direction générale

Les représentants au niveau des DR, CL et Projets sont les Directeurs Régionaux, les Directeurs des Centres Logistiques, les Directeurs des Projets et les CQSSE au niveau des sites.

Quant aux Interfaces, la DMI est en interaction avec tous les Processus et Structures de l'Entreprise en amont & en aval.

3.1.7 Les supports de l'audit interne à l'ENAC

- Programme d'audit interne.
- Plan d'audit interne.
- Check List Audit Interne.
- Rapport d'audit interne SMI.
- Fiche d'évaluation des auditeurs.
- Liste des Auditeurs Internes de l'Entreprise.

3.1.8 Les travaux de l'audit interne à l'ENAC

L'auditeur interne à l'ENAC effectue deux types de travaux : les travaux permanents et les travaux du plan d'audit.

3.1.8.1 Les travaux permanents

L'auditeur doit faire un compte rendu chaque mois sur certains éléments de l'activité. Ainsi il doit présenter chaque mois :

- Vérifier le traitement des non-conformités et assurer le suivi des actions correctives et des plans d'actions y afférents ;
- Assister et conseiller les pilotes processus dans l'amélioration de leurs processus et le choix d'indicateurs et des objectifs,
- Participer à la gestion du tableau de bord qualité et suivre la réalisation des objectifs opérationnels,
- Préparer les données d'entrée à la revue de direction, animer et assurer l'élaboration du compte rendu de la revue,
- Assurer la cohérence de fonctionnement des processus et participer à l'animation et à la coordination interprocessus,
- Mettre en œuvre le système de Reporting du SMI et évaluer en permanence le bon fonctionnement des processus,
- Assister aux audits de suivi, planifiés avec l'organisme certificateur et veiller à la levée des écarts par les structures concernées,
- Renforcer les compétences du corps des auditeurs par le suivi de leur formation et procéder à l'évaluation périodique des auditeurs,
- Faire l'objet d'un correspondant Qualité – Sécurité – Environnement pour les auditeurs affectés aux sites de l'entreprise.

L'ensemble de ces travaux constituent des tâches opérationnelles qui n'ont rien à voir avec les véritables missions de l'audit interne qui est la réalisation du programme d'audit établi en fonction d'une évaluation des risques de l'organisation.

3.1.8.2 Les travaux du programme d'audit

Les auditeurs effectuent chaque campagne d'audit des missions d'audit interne conformément au programme d'audit annuel établi.

La prise de connaissance de l'activité du site à auditer est réalisée par la Direction de Management Intégré au siège et elle aboutit sur l'établissement des plans d'audit. Ces plans d'audit sont alors diffusés via la messagerie électronique aux différents auditeurs dans les sites qui devront les réaliser chacun dans sa zone d'attribution. Le plan d'audit comporte le titre de la mission, les objectifs de l'audit, les tâches à réaliser, les commentaires et conclusions des points d'audit à remplir et les données à exploiter.

Les auditeurs sur le terrain mettent en place les outils nécessaires pour atteindre l'objectif et élabore le rapport d'audit. Le point des opportunités d'amélioration est établi en collaboration avec les audités et leur commentaire est recueilli.

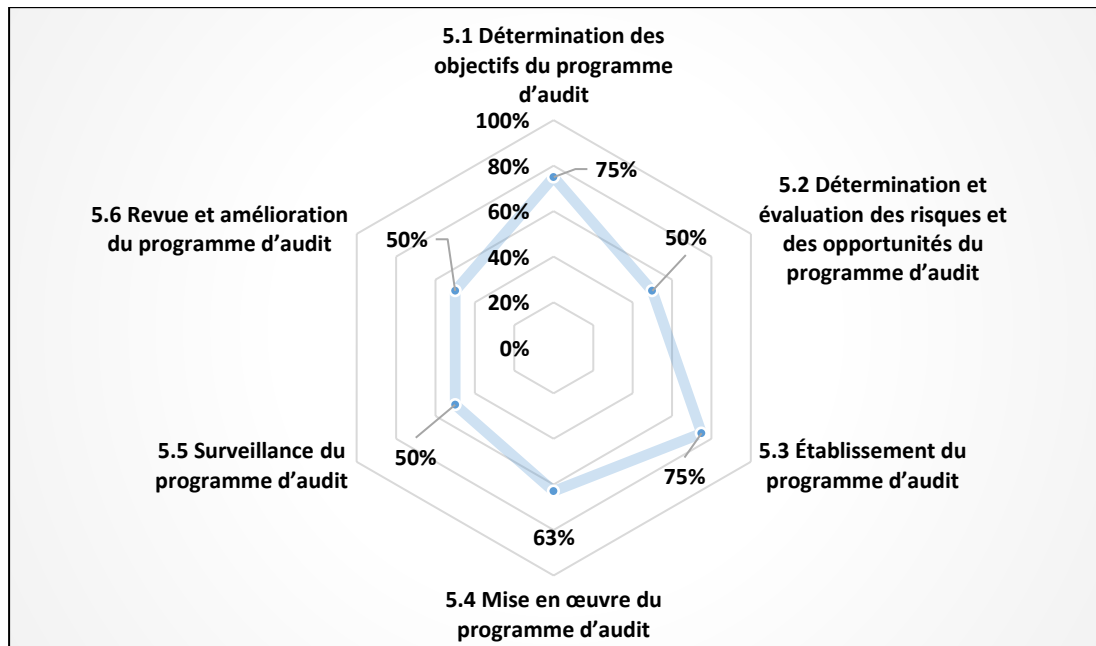
3.2 Résultats de la recherche et discussion.

3.2.1 Résultats sur la conformité du processus d'audit interne à la norme 19011 :2018

Les résultats de la grille d'évaluation ont été présentés sous forme de graphiques et ont été exploités pour identifier les points forts et les insuffisances qui distinguent le processus d'audit interne.

3.2.1.1 Management d'un programme d'audit

Figure 6 : Résultats de conformité en matière de Management d'un programme d'audit

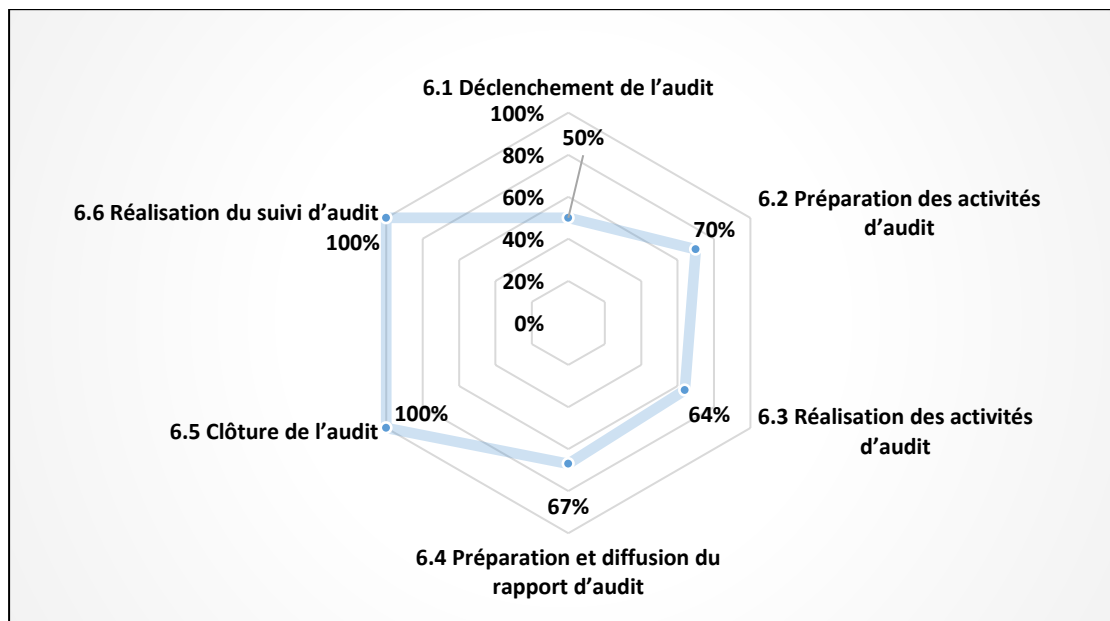


Source : Nous-même.

A partir du diagramme présenté ci-dessus, nous constatons qu'un pourcentage de 61% des lignes directrices en matière de management d'un programme d'audit sont mises en œuvre. Le taux de mise en œuvre doit être augmenté notamment en ce qui concerne la surveillance & la revue et amélioration du programme d'audit (sous-chapitres 5.6 et 5.6) qui présentent des point d'attention à ce niveau.

3.2.1.2 Réalisation d'un audit

Figure 7 : Résultats de conformité en matière de Réalisation d'un audit

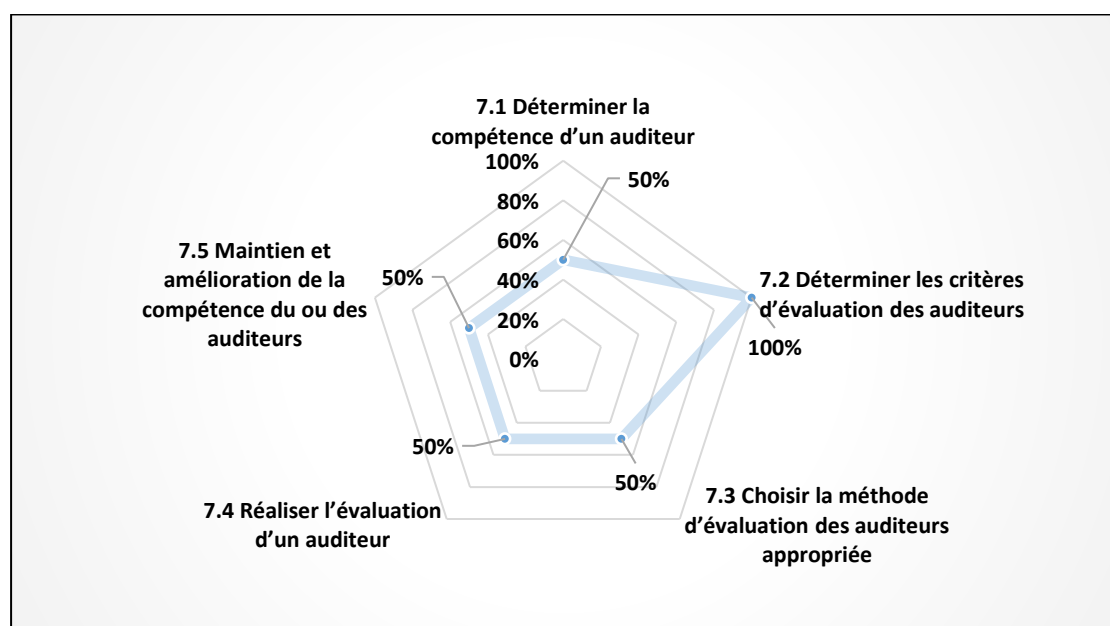


Source : Nous-même.

Les résultats ont démontré un taux de 75% de mises en œuvre des lignes directrices relatives à la réalisation des audits. Cependant, le taux de mise en œuvre du sous-chapitre « le déclenchement de l'audit » là où la norme recommande d'assurer une prise de contact avec l'audité et déterminer la faisabilité pourrait peut-être optimiser à travers la mise en place d'une disposition explicite dans la procédure d'audit interne.

3.2.1.3 Réalisation du suivi d'audit

Figure 8 : Résultats de conformité en matière de Réalisation du suivi d'audit



Source : Nous-même.

Quant à la réalisation du suivi d'audit, 60% des lignes directrices sont mises en œuvre. Cependant, malgré qu'un travail se fait, la faiblesse est présente suite à l'absence de disposition explicite dans la procédure d'audit sur le volet d'évaluation des auditeurs internes.

3.2.2 Résultats sur la compétence des auditeurs

La consolidation des résultats d'évaluation des auditeurs révèle les résultats suivants :

Tableau 2: Résultats sur la compétence des auditeurs

Plage	Nombre des auditeurs	Pourcentage	Décision de l'Évaluateur
[3 - 5[4	20%	A Former
[5 - 7[5	30%	A maintenir avec coaching
[7 - 10]	9	50%	A Maintenir

Source : Nous-même.

L'évaluation de la compétence des auditeurs interne ressort que 50% de l'équipe d'audit ont eu des notes entre 7 et 10 et l'évaluateur a décidé de les maintenir tous. D'autre part, les notes de 30% des auditeurs était entre 5 et 7, donc la décision était de les maintenir avec coaching. Le reste des auditeurs (20%) ont eu des notes inférieures à 5.

3.2.3 Résultats sur la satisfaction des audités

L'exploitation des réponses aux questionnaires adressés au audités révèle les résultats suivants :

Tableau 3: Résultats sur la satisfaction des audités

Critères	Très satisfaisant	Satisfaisant	Perfectible
Au regard du travail réalisé au cours des 03 dernières années, considérez-vous que les constatations de l'audit interne aient apporté une valeur ajoutée à votre entité ?	0%	77%	23%
L'audit interne a-t-il détecté / aidé les acteurs à déceler des opportunités d'amélioration ?	8%	69%	23%
Veuillez évaluer les évolutions obtenues suite aux audits sur le plan : Opérationnel, Documentaire, Pratiques & Atteinte des Objectifs	0%	85%	15%
L'audit interne/auditeurs sont-ils totalement indépendants par rapport aux activités à auditer ?	15%	65%	23%
Les missions d'audit sont-elles bien préparées ?	31%	38%	31%
Quel est le degré de confiance dans l'audit interne ?	31%	69%	0%

Vos attentes et contraintes sont-elles prises en compte par l'audit interne ?	15%	54%	31%
Quelle est votre appréciation quant à la qualité de l'audit : <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des échanges • Qualité et pertinence des conclusions • Qualité et pertinence des suggestions • Qualité des rapports • Respect du plan d'audit • Connaissance et maîtrise des exigences normatives • Connaissance et maîtrise des exigences réglementaire 	0%	62%	38%

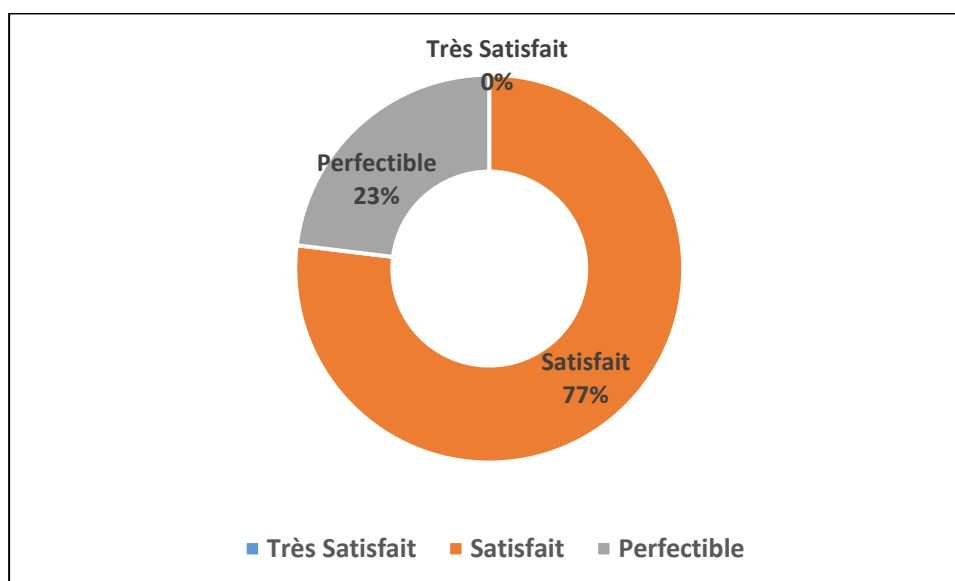
Source : Nous-même.

Le tableau N°4 indique les résultats sur la satisfaction des audités par rapport à chaque thème. En moyenne, 77% sont satisfaits (dont 13% sont très satisfait) de l'ensemble des thèmes. Cependant, 23% ne le sont pas.

Synthèse des résultats par thème de l'enquête de satisfaction des audités :

3.2.3.1 Valeur ajoutée des constatations de l'audit interne

Figure 9: résultats sur la valeur ajoutée des constatations de l'audit

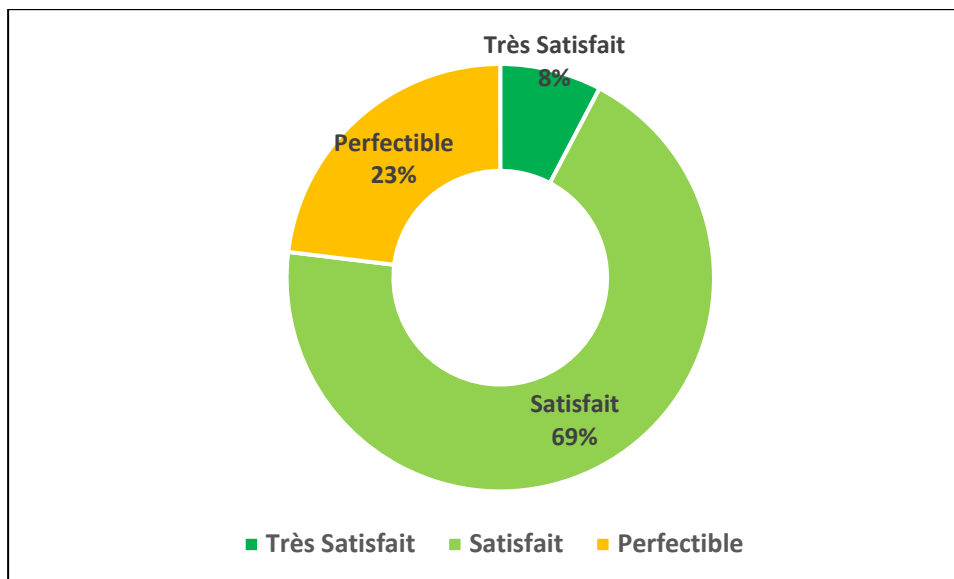


Source : Nous-même.

En moyenne 77% de la population d'étude sont satisfaits de la valeur ajoutée des constatations de l'audit ; 23% ne le sont pas.

3.2.3.2 Capacité d'audit a détecté opportunités d'amélioration

Figure 10: résultats sur la capacité de l'audit a détecté opportunités d'amélioration

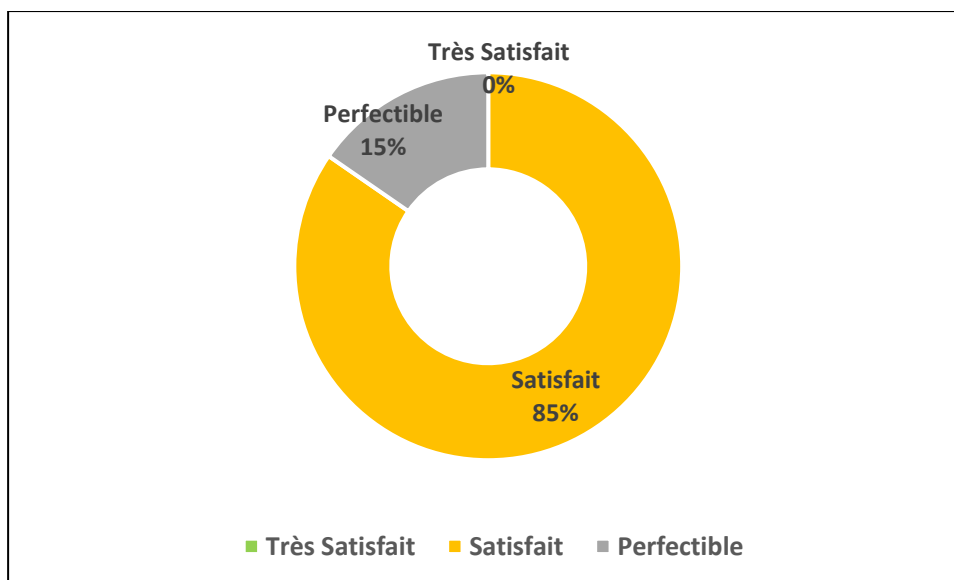


Source : Nous-même.

En moyenne 77% de la population d'étude sont satisfaits de la capacité de l'audit a détecté opportunités d'amélioration dont 8% sont très satisfait ; 23% ne le sont pas.

3.2.3.3 Les évolutions obtenues suite aux audits

Figure 11: résultats sur les évolutions obtenues suite aux audits

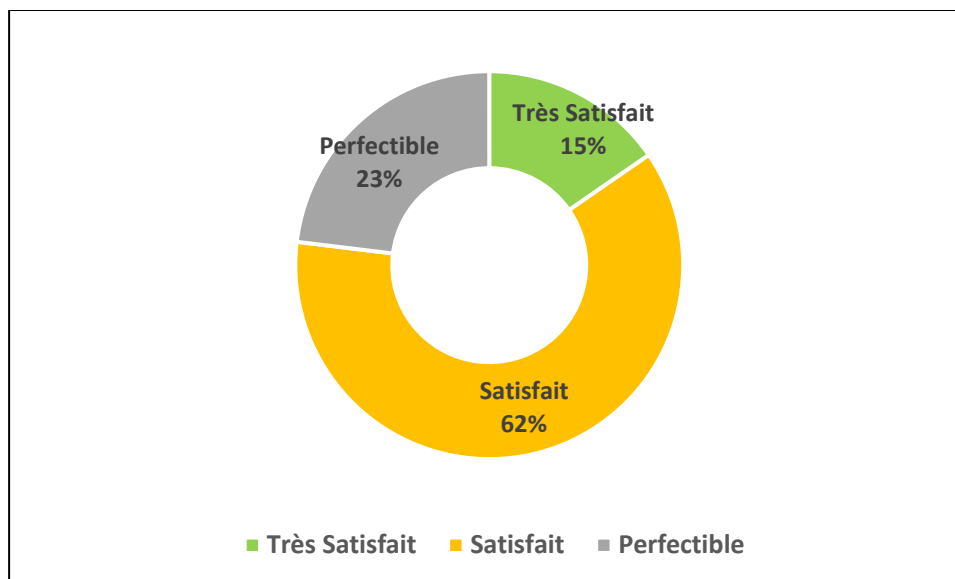


Source : Nous-même.

A partir cette figure, nous constatons que 85% des audités sont satisfait des évolutions obtenues suite aux audits, 15% ne le sont pas.

3.2.3.4 Indépendance de L'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer

Figure 12: résultats sur l'indépendance de l'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer

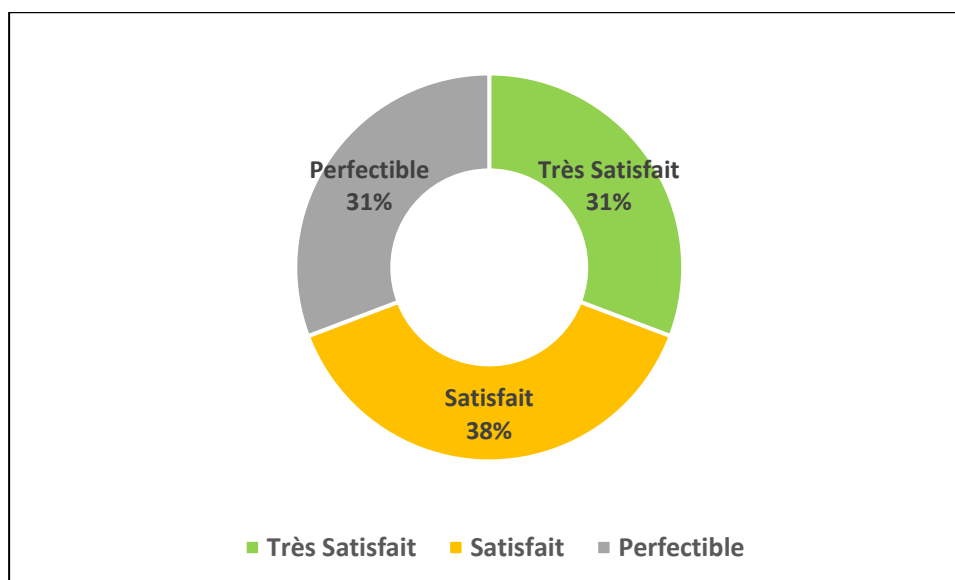


Source : Nous-même.

La figure indique que la majorité des audités 77% sont satisfaits de l'indépendance l'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer, 23% ne le sont pas et considèrent que ce volet-là doit être perfectible.

3.2.3.5 Préparation des missions d'audit interne

Figure 13: résultats sur la préparation des missions d'audit interne

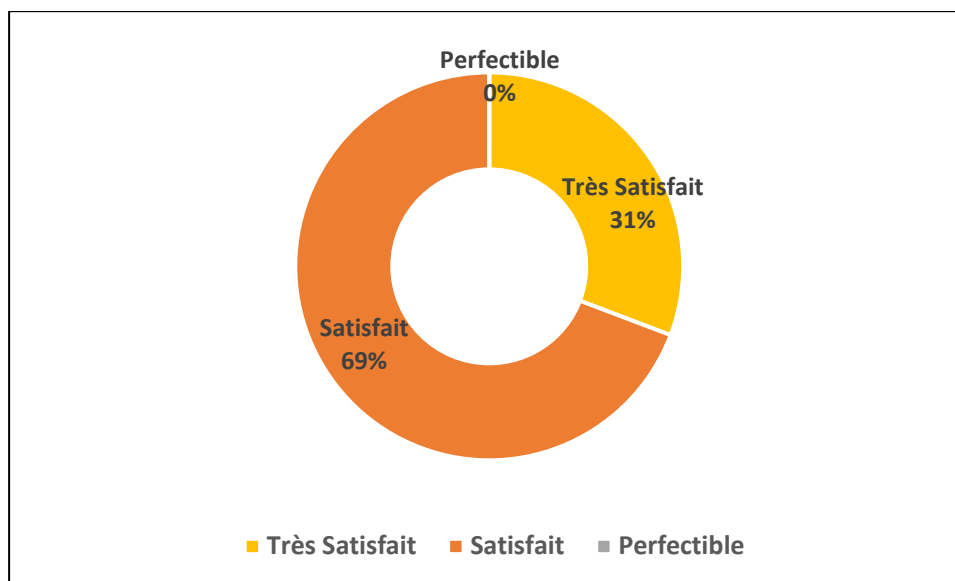


Source : Nous-même.

En moyenne 69% de la population d'étude sont satisfaits du niveau de préparation des missions d'audit dont 31% sont très satisfait ; 31% ne le sont pas.

3.2.3.6 Degré de confiance dans l'audit interne

Figure 14: résultats sur le degré de confiance dans l'audit interne

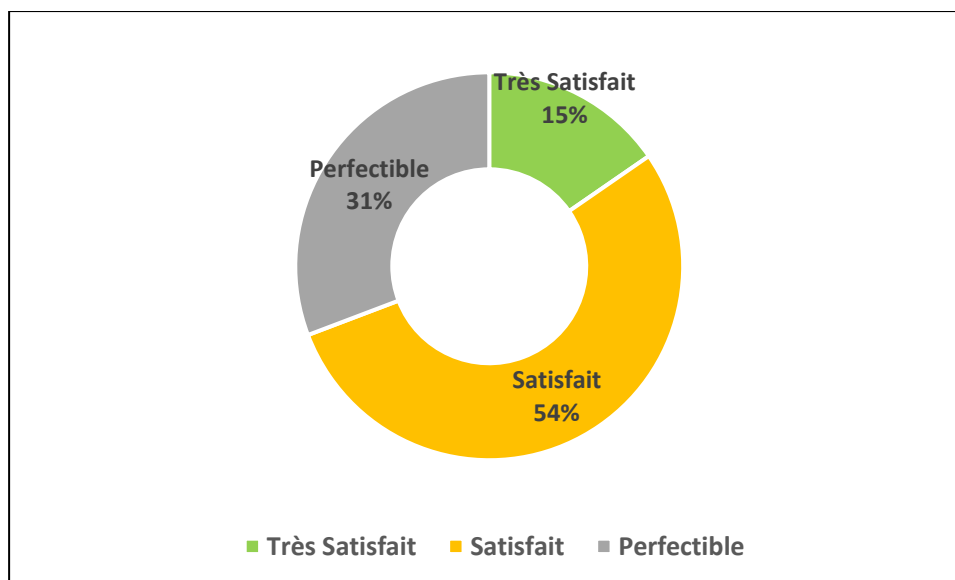


Source : Nous-même.

La figure 14 indique que l'ensemble des audités 100% ont un degré de confiance satisfaisant (dont 31% très satisfaisant).

3.2.3.7 Prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne

Figure 15: résultats sur la prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne

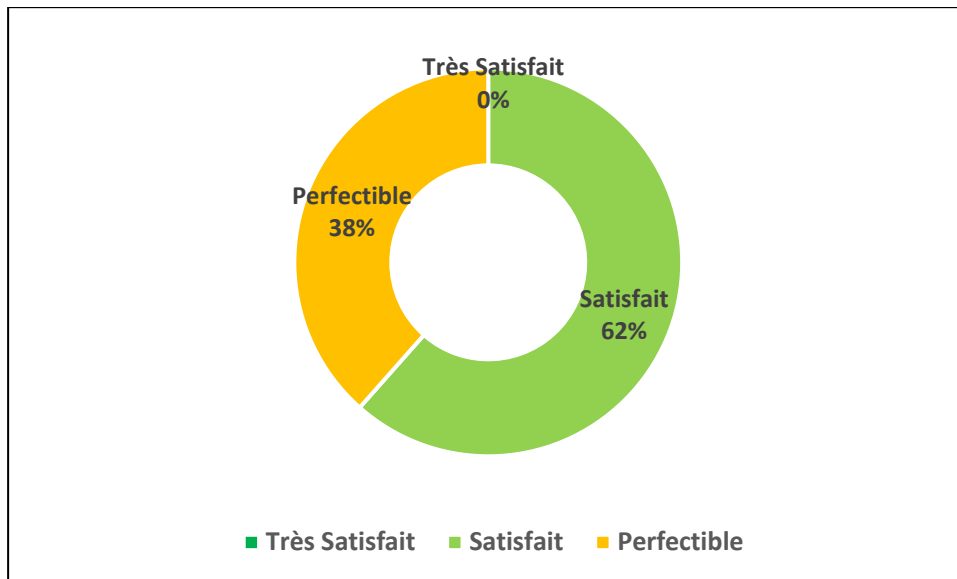


Source : Nous-même.

La figure 15 indique que la majorité des audités 69% sont satisfaits (dont 15% sont très satisfaits) de la prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne, 31% ne le sont pas et considèrent que ce volet-là doit être perfectible.

3.2.3.8 Appréciation quant à la qualité de l'audit

Figure 16: résultats sur l'appréciation quant à la qualité de l'audit



Source : Nous-même.

Quant à l'appréciation de la qualité des audits, La figure 16 indique que 62% sont satisfaits de la qualité des audits internes, 38% ne le sont pas et considèrent que ce volet-là doit être perfectible.

3.2.4 Résultats de l'audit externe

Par des raisons de confidentialité des rapports d'audits externes ainsi par rapport aux résultats de l'entreprise qui sont confidentiels on ne peut présenter que la discussion des résultats d'évaluation du processus d'audit interne par les auditeurs externes (4.2.4).

3.3 Discussion des résultats

3.3.1 Discussion des résultats sur la conformité du processus d'audit interne à la norme 19011 :2018

Cette évaluation avait pour objectif d'apprécier la conformité de l'audit interne par rapport à la norme 19011 :2018. Nous avons fait une évaluation vis-à-vis les trois chapitres de la norme et les résultats se présentent ainsi qu'il suit :

Les lignes directrices sur le management du programme d'audit sont partiellement respectées. Cependant, des insuffisances ont été constaté en matière d'évaluation de la mise en œuvre du programme d'audit ainsi que son passage en revue par son responsable et la direction générale pour évaluer son efficacité et l'améliorer. Des efforts sont faits dans le sens de la conformité mais certains points doivent être améliorés.

Quant à la réalisation des audits internes, malgré que ça se fait systématiquement, une disposition doit être mise en place dans la procédure d'audit interne afin d'assurer une prise de contact entre le responsable d'audit et l'audité pour déterminer la faisabilité de l'audit conformément aux lignes directrices 6.2.2 & 6.2.3 de la norme.

Les résultats de conformité du dernier chapitre relative à la réalisation du suivi de l'audit ont montré quelques insuffisances notamment en ce qui concerne la réalisation de l'évaluation des auditeurs sur la base de deux ou plusieurs méthodes et selon les critères déterminés. Elles constituent un point d'attention, donc un frein à l'efficacité de la fonction d'audit interne, le capital humain est la principale richesse de l'entreprise.

Dans l'ensemble la pratique de l'audit interne est proportionnellement satisfaisante vis-à-vis les lignes directrices de la norme ISO 19011 :2018, un taux de conformité aux lignes directrices de 65%. Cependant, le responsable de management du programme d'audit interne devrait se préoccuper davantage des insuffisances citées ci-dessus qui représentent un frein à la performance de l'audit interne à l'entreprise.

3.3.2 Discussion des résultats sur l'évaluation de la compétence des auditeurs

Cette étude avait pour but d'évaluer les auditeurs internes, la compétence des auditeurs étant une condition nécessaire à l'efficacité de l'audit interne. Pour ce faire une analyse s'est faite selon quatre critères qui sont : Observation pendant l'audit, aptitude personnelle, connaissances et aptitudes générale, connaissances et aptitudes spécifiques au QHSE.

En conclusion, l'évaluation de la compétence de l'équipe d'audit interne est proportionnellement satisfaisante (80% des auditeurs ont eu une note supérieure ou égale à la moyenne 5/10), cependant, afin de renforcer cette force, il convient de prendre en considérations les actions d'améliorations suivantes :

- Elargir la liste des auditeurs.
- Mettre en place un plan de gestion des connaissances en matière d'expérience en audit interne.
- Assurer des formations de recyclage au profit des anciens auditeurs.

- Formation des Auditeurs internes sur l'ISO 19011 :2018 en interne par la DMI et par un organisme externe.
- Coaching des Auditeurs internes par la Direction de Management Intégré lors de la réalisation des Audits internes au niveau des processus centraux et quelques sites pour les auditeurs internes nécessitant un coaching
- Evaluation des auditeurs internes à communiquer aux auditeurs internes afin de s'imprégner de leurs insuffisances et s'appliquer sur la bonne compréhension des exigences du SMI : des 03 référentiels, de ECL et des procédures SMI et l'activité réel des sites de l'entreprise.
- Evaluation des Auditeurs internes lors de la formation sur l'ISO 19011 :2018

3.3.3 Discussion des résultats sur la satisfaction des audités

Cette enquête avait pour but d'évaluer le niveau de satisfaction des entités auditées. Pour ce faire, nous avons défini huit thèmes sur lesquels nous avons interrogé les audités : la valeur ajoutée de l'audit interne, la capacité de l'audit interne à détecter des opportunités d'amélioration, les évolutions obtenues suite aux audits (opérationnel, documentaire, pratiques, atteinte des objectifs), l'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités à auditer, le niveau de préparation des missions d'audit, le degré de confiance dans l'audit interne, la prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne, l'appréciation quant à la qualité de l'audit (qualité des échanges, pertinence des conclusions et des suggestions, qualité des rapports, respect du plan d'audit, connaissance et maîtrise des exigences normatives, connaissance et maîtrise des exigences règlementaire). L'échantillon était composé de 10 directeurs centraux qui sont des pilotes processus, un directeur régional, un directeur d'un centre logistique et un chef de service et 13 chefs de projet, avec un taux de retour de 100% (13 répondants).

Les résultats pour chaque thème sont les suivants :

La valeur ajoutée des constatations de l'audit interne à l'entité auditée : 77% des audités sont satisfaits de la valeur ajoutée des constatations de l'audit interne, contre 23% qui ne sont pas. En conclusion, l'appréciation de la valeur ajoutée par les audités est satisfaisante ; l'audit interne est donc efficace à ce niveau ;

La capacité de l'audit a détecté (ou aider les acteurs à détecter) des opportunités d'amélioration : En moyenne 77% des audités sont satisfaits (dont 8% sont très satisfait) de la capacité de l'audit a détecté des opportunités d'amélioration contre 23% qui ne le sont pas. Ces résultats montrent le retour d'expérience des audités, ce qui nous amène à conclure que l'audit interne a un bon niveau d'efficacité à ce niveau.

Les évolutions obtenues suite aux audits : l'enquête de satisfaction réalisée sur le terrain montre que la plupart des répondants (85%) sont satisfaits des évolutions obtenues suite aux audits internes ; 15% du panel ne sont pas satisfaits. Ces résultats reflètent l'efficacité du département qui chapote l'audit interne.

L'indépendance de L'audit interne/auditeurs par rapport aux activités à auditer : En moyenne 77% des audités sont satisfaits (dont 15% sont très satisfait) de l'indépendance de L'audit interne contre 23% qui ne le sont pas. Ce qui montre la crédibilité des activités de

l'audit, ce qui nous amène à conclure que le programme d'audits internes à un bon niveau d'efficacité à ce niveau.

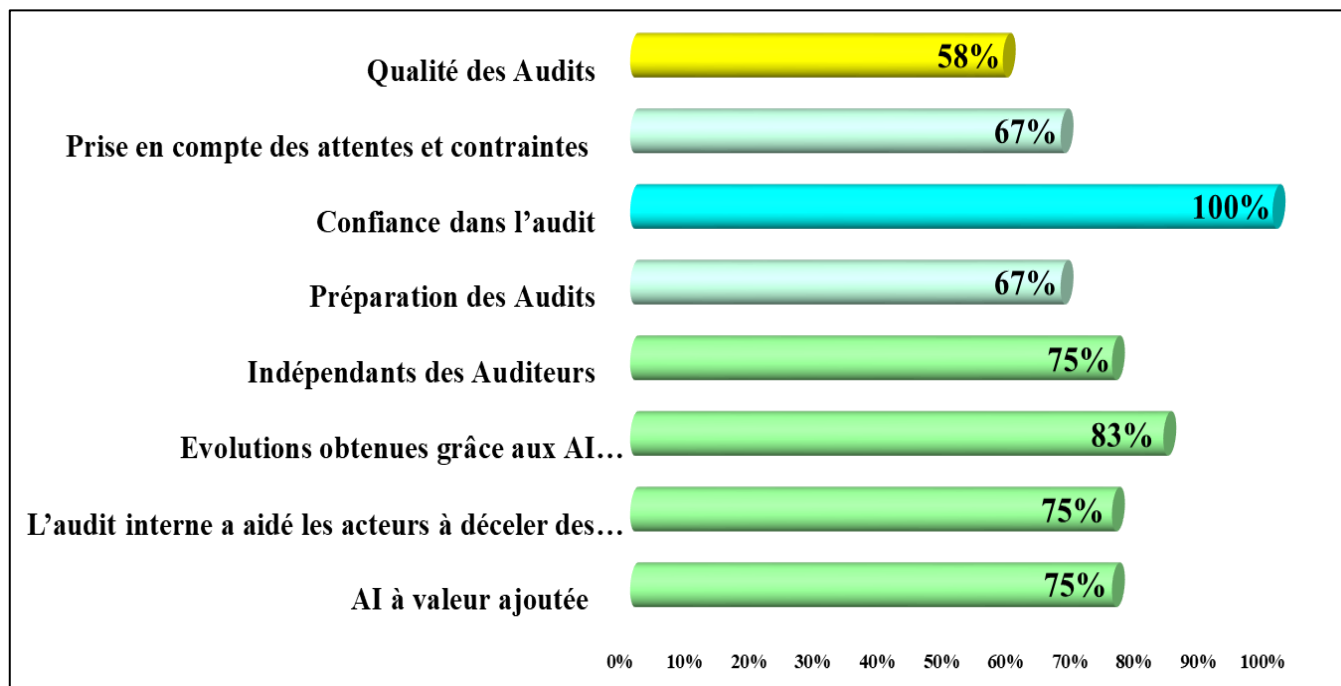
Préparation de la mission : En moyenne 69% des audités sont satisfaits de la préparation de la mission (31% sont très satisfaits) alors 31% ne le sont pas. Ces résultats montrent la différence entre les auditeurs en matière de préparation des missions d'audit interne ; ce qui nous amène à conclure que la direction de management intégré doit mettre en place un plan de formation afin d'assurer la mise à niveau des auditeurs afin d'optimiser l'efficacité de l'audit interne sur ce thème.

Degré de confiance dans l'audit interne : 100% des audités ont une confiance dans l'audit interne. En conclusion la confiance des audités dans l'activité de l'audit est très satisfaisante, un esprit de coopération est présent ce qui montre qu'il y a une réelle interaction entre les auditeurs internes et les audités, que ce soit lors de la récolte d'informations ou encore de l'analyse des procédures et des processus, les dialogues sont constructifs et les critiques sont acceptées donc l'audit interne est très efficace à ce niveau ;

Prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne : En moyenne 69% des audités sont satisfaits de la prise en compte des attentes et contraintes par l'audit interne (15% sont très satisfaits) alors 31% ne le sont pas. Ces résultats montrent la réactivité de la direction de management intégré en matière d'accompagnement et coopération avec les audités afin de faire face aux difficultés et satisfaire les attentes des audités ; ce qui nous amène à conclure que l'ensemble des parties prenantes de l'audit internes sont demandées de montrer plus d'efforts afin d'assurer un niveau de réactivité plus important et optimiser l'efficacité de l'audit interne sur ce volet.

Appréciation quant à la qualité de l'audit : En moyenne 62% des répondants sont satisfaits de la qualité des missions d'audit interne en matière de (qualité des échanges, pertinence des conclusions et des suggestions, qualité des rapports, respect du plan d'audit) ; 38% ne sont pas satisfaits. Cette majorité reflète l'efficacité de l'audit interne à cet égard. Cependant, plus d'efforts sont demandées afin d'améliorer encore plus ce taux.

Figure 17 : Synthèse des Résultats d'Evaluation des Audits Internes par les Audités



Source : Nous-même.

En conclusion, les huit thèmes abordés pour évaluer la satisfaction des audités sont favorables à l'audit interne (Figure 17). Ceci favorise sans doute la performance de l'audit interne qui est au service des parties prenantes. Cependant, quelques lacunes/opportunités d'amélioration relevées par les audités, à savoir :

- Plus d'assistance dans le traitement des non-conformités
- Les auditeurs doivent prendre en considération les responsabilités et autorités avant de statuer les constats.
- Renforcer le rôle des correspondants des sites de l'entreprise afin de maîtriser le déploiement du système de management.
- Plus d'efforts sont demandées afin d'améliorer la compétence des auditeurs en matière des normes et procédures de l'entreprise ainsi que la communication avec les audités pendant l'audit.
- Programmation des formations internes pour les audités sur les normes du système de management.
- Adapter le même principe des audits externe en programmant un responsable d'audit pour le même processus durant 3ans.
- Simplification de rédaction des écarts.
- Augmenter le nombre des audits internes pour certains processus/sites afin de maîtriser parfaitement le système de management intégré.

3.3.4 Discussion des résultats sur l'audit externe

Rappelons que les audits externes sont exercés par des organismes de certification accrédités qui disposent pour ce faire de spécialistes dans les domaines les plus variés ; mais aussi des experts de toute nature qui apportent à l'entreprise le concours de leurs connaissances spécialisées.

Dans ce cadre, les auditeurs externes ont statué sur la procédure d'audit comme suit :

➤ **Audit de surveillance n°01 – 2018 :**

L'auditeur externe a constaté que les dispositions et conditions d'intégrer et de qualifier de nouveaux auditeurs internes, ne sont pas prévues par la procédure d'audit. Cette insuffisance a été prise en considération ensuite à travers la révision de la procédure et l'intégration des dispositions en question.

➤ **Audit de surveillance n°02 – 2019 :**

L'auditeur externe a relevé un point positif quant à l'objectivité des constats et la proposition des opportunités d'amélioration.

➤ **Audit de re-certification – 2020 :**

Aucun constat.

➤ **Audit de surveillance n°01 – 2021 :**

L'auditeur externe a relevé un point positif suite à l'évaluation des rapports d'audit des sites de l'entreprise. En fait, la procédure d'audit interne ne se contente pas d'auditer que les processus seulement au niveau du pilotage (Direction générale), mais passe en revue l'ensemble des processus au niveau des projets et sites de l'entreprise.

3.4 Recommandations

- La direction de management intégré ne dispose pas d'une charte d'audit interne qui est un énoncé de principes, de règles et de valeurs qui gouvernent l'activité des auditeurs internes. Il serait intéressant de rédiger une charte qui définit le rôle des auditeurs internes, leur fournit les garanties nécessaires pour assumer leurs missions et leur confère une identité.
- Le plan d'audit doit être fondé sur les risques.
- Mise en place d'un service AI rattaché directement à la direction générale : c'est une force. Le positionnement est favorable pour appliquer les principes d'indépendance et d'objectivité ;
- Réaliser des enquêtes périodiques (par sondage ou autre) afin de mesurer le degré d'implication du personnel dans le système de management de l'entreprise.
- Sensibiliser et former le personnel sur l'utilisation des outils et méthodes de la qualité en démontrant l'apport de ces dernier pour l'amélioration des rendements (individuels et collectif), des conditions de travail et pour celui plus général de la performance globale de l'organisme.
- Favoriser une relation Win-Win avec les audités lors des réunions d'ouverture en expliquant davantage que l'audit est un moyen pour valoriser les bonnes pratiques et

qu'il n'est pas fait juste pour mettre en exergue les non-conformités et que c'est un exercice constructif faisant appel aux compétences de l'audité car l'auditeur n'est pas un vendeur de l'information, plutôt un acheteur, voir un facilitateur afin de solliciter l'implication de l'audité dans l'action d'audit ;

- Mettre en place une grille d'habilitation des auditeurs afin de maîtriser la planification et l'efficacité des audits interne, ci-dessous une proposition :

Tableau 4 : Grille d'habilitation des auditeurs

Année N-3	Année N-2	Année N et N-1		
Noir	Orange	Jaune	Vert	Bleu
Auditeur non habilité : n'a pas réalisé d'audit depuis plus de 3 ans	Auditeur prioritaire : n'a pas audité depuis plus de 2 ans. Risque de perte d'habilitation	Auditeur junior : doit être accompagné par un auditeur encadrant	Auditeur confirmé : a réalisé au minimum 2 audits depuis sa première habilitation	Auditeur encadrant : il peut : <ul style="list-style-type: none"> • Encadrer un auditeur junior • Faire des audits (en tant que responsable d'audit)
Pour retrouver son habilitation	Pour garder son habilitation	Pour passer vert	Pour passer bleu	
Réaliser un audit en duo avec un auditeur BLEU	Réaliser un audit dans l'année en cours	Réaliser au minimum 2 audits	Etre autonome / Respecter la méthodologie d'audit / Aptitudes pédagogiques	

Source : Nous-mêmes.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'audit s'inscrit dans la démarche de l'amélioration continue de façon indispensable, Il contribue à stabiliser les progrès acquis.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons procédé à l'évaluation du processus d'audit qualité interne de l'ENAC selon quatre variables, la conformité à la norme ISO19011 :2018, la compétence des auditeurs, la satisfaction des audités et les conclusions des auditeurs externe.

Afin d'assurer le bon fonctionnement et l'efficacité des activités de l'entreprise, le dispositif d'audit interne qui fait partie des outils d'évaluation doit être en lui-même dotée d'une certaine performance. A ce titre, l'objectif de notre étude vise à répondre à la problématique suivante : « **Comment faire du dispositif d'audit interne un vrai outil de pilotage au sein d'une entreprise certifiée ISO 9001 ?** ». Pour ce faire, nous avons adopté dans notre travail deux démarches. Une démarche théorique étalée sur deux chapitres afin de bien cerner les notions fondamentales liées à notre recherche. Une démarche pratique en appliquant les conclusions théoriques sur la partie pratique qui se déroule au sein de l'entreprise ENAC filiale de la SONATRACH.

Pour apprécier la performance de la fonction d'audit interne au sein de l'ENAC, nous avons élaboré une grille d'évaluation de la procédure d'Audit Interne vis-à-vis les lignes directrices de la norme internationale ISO 19011 :2018, ainsi qu'un questionnaire pour les audités afin d'avoir des données sur leur satisfaction. Nous avons également exploité les résultats d'évaluation des auditeurs et les résultats des audits externes. Après l'obtention des données nécessaires, nous les avons vérifiés et analysés.

A partir des résultats pratiques, nous pouvons conclure que le dispositif d'audit interne au sein de l'ENAC est caractérisé par un niveau de performance satisfaisant. Néanmoins, la procédure d'audit interne n'est pas totalement conforme aux lignes directrices de la norme internationale ISO 19011 :2018. Cela nous mène à proposer des suggestions afin d'améliorer sa performance.

A travers les chapitres de ce mémoire, nous avons pu vérifier les hypothèses émises, et nous pouvons conclure ce qui suit :

- I. La procédure d'audit interne mise en place au sein de l'entreprise répond à la norme internationale d'audit interne iso 19011 :2018. En d'autres termes, les lignes directrices pour le management de programme d'audit et la réalisation d'un audit sont majoritairement appliquées, par contre celles relatives à la réalisation du suivi d'audit qui présentent quelques insuffisances et nécessitent une prise en charge immédiate.
- II. Le dispositif d'audit interne existant au sein de l'entreprise, étudié dans notre échantillon, veille à l'efficacité du système de management intégré mis en œuvre. Plus précisément, le dispositif d'audit interne veille à la capacité de l'entreprise à réaliser les objectifs liés aux axes stratégiques engagés par le top management de l'entreprise, ainsi que la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes à travers un programme annuel des audits internes bien étudié et validé par le Top Management.

Conclusion Générale

- III. Le dispositif d'audit interne existante au sein de l'entreprise prend en compte les risques et opportunités afin de s'assurer que le système de management intégré fonctionne d'une manière plus pertinente mais d'une manière générique et il ne s'adapte pas aux risques liés aux fluctuations de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Nous concluons de ce qui précède, que le dispositif d'audit interne au sein de l'ENAC doit apparaître comme un outil d'amélioration continue au service de l'entreprise toute entière et non comme un simple outil de la direction générale. Il doit avoir l'appui de cette dernière afin de renforcer son image dans l'entreprise et doit être considérée comme une opportunité de progrès.

En ce qui concerne les contraintes rencontrées dans notre étude, elles se présentent comme suit :

- L'échantillon choisi du questionnaire de satisfaction a été destiné uniquement aux pilotes processus de la direction générale (Alger) et quelques directeurs des sites sans la prise en compte de l'ensemble des audités au niveau de tous les sites de l'entreprise.
- En final, nous avons évalué dans notre étude la performance de la fonction d'audit interne d'une seule entreprise. Il serait intéressant, dans une future recherche, d'utiliser la méthode Benchmarking et d'apprécier la performance de l'audit interne sur un échantillon de plusieurs entreprises (étatiques et privées) et de faire la comparaison afin d'obtenir les preuves qualitatives concernant une grande population.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Thèses :

Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et Méthodes », Edition DUNOD, Paris, 2012, p1.

BERNATETS, M. (2018). « L'audit : Un Outil Du Systeme De Management Qualite De L'industrie Pharmaceutique »

Bou-Raad. (2000). « Internal Auditors and a Value-added Approach: The New Regime. Managerial Auditing Journal » (21), 182-186.

Brigitte Doriath, Michel Lozato, Paula Mendes, Pascal Nicolle, Comptabilité et gestion des organisations, Edition DUNOD, 7ème édition, Paris, 2010, P320.

Claude, G. (2019). « La méthode de l'observation pour vos recherches »

Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène Delmond, Pierre-Laurent Bescos, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition GUALINO, Paris, 2002, p44. 353 Stéphane Jacquet, op.cit, p10.)

Issor, 2017 « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » 2017/2 (n°17), pages 93 à 103.

JH. Jacot, (1990) « A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production, ECOSIP, Economica »

KHLIFI, (2015) « Evaluation de l'efficacité du système de management intégré : Modélisation de l'entreprise par la méthode GRAI ».

Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, (2008) « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.

Merlin DJOMALEU DJUMEDIO, (2012). « Evaluation et performance de l'audit interne. Cas de la SABC »

Meriem KALACHE, (2016). « L'Appréciation de la Performance de la Fonction d'Audit Interne ».

Olivier de La Villarmois, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, Lille, Avril 2001, p1

Renard, J. (2012). « Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 7e) ».

Sadafi Mohamed Adel Benhayoun, (2011) « L'Audit Interne : levier de performance dans les organisations publiques, Cycle Supérieur de Gestion Rabat, Maroc ».

Stéphane Jacquet. (2011). « Management de la performance : des concepts aux outils, CREG ».

TERRAS, (2020). « L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME ».

Weber, P. (2010). « 5M : recherche de causes », L'amélioration continue.

Y. Frein, (1998) « Evaluation de performance pour la gestion des flux, Université d'été du pôle productique Rhône-Alpes,»

Yvon Mougin, La Performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près, Edition AFNOR, France, 2007,

Yvon Pesqueux, (2005) « La notion de performance globale », HAL, Tunis.

Zineb issor (2017) « la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ».

Normes :

ISO 9000 :2015(fr), Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.

ISO 9001:2015 Systèmes de management de la qualité — Exigences

ISO 19011:2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.

Sites web :

<https://www.scribbr.fr/methodologie>.

<http://www.qualiteonline.com/dossier-3audit-interne.html>.

ANNEXES

Annexe A :

Grille d'évaluation du processus d'audit qualité interne par rapport à la norme ISO19011 :2018						
Chapitr e	Sous-chapitre	Ligne directrice	Processus d'AI de l'ENAC	Preuve	Moyenne	
					Sous-Chap.	Chap.
Chapitre 5 : Management d' un programme d' Audit	Détermination des objectifs du programme d'audit	Les objectifs du programme d'audit sont-ils déterminés ? Sont-ils cohérents avec l'orientation stratégique ?	Le Directeur de management intégré planifie la réalisation des missions d'audits internes en définissant les objectifs du programme d'audit.	- Procédure d'audit interne - PA	75%	61%
	Détermination et évaluation des risques et des opportunités du programme d'audit	Les risques et opportunités sont-ils identifiés et pris en compte lors de l'élaboration du programme d'audit ?	Le Directeur de management intégré planifie la réalisation des missions d'audits internes en identifiant et évaluant les risques liés au programme d'audit.	- Procédure d'audit interne - PA	50%	
	Établissement du programme d'audit	Les rôles et responsabilités du management du programme d'audit en	Le commanditaire de l'audit (M. le PDG de l'ENAC) a mandaté le DMI pour manager le PAI.	- Procédure d'audit interne	75%	

Annexes

		matière de l'étendue, le contexte, la constitution de l'équipe...etc. sont-ils attribués ? (5.4.1)	La DMI s'assure de la désignation des membres d'équipe d'audit et tout ce qui concerne le contexte de réalisation du PAI.			
		Le responsable du management du programme d'audit dispose-il de la compétence nécessaire pour gérer de manière efficace et efficiente ce programme ? (5.4.2)	Absence de disposition	Absence de disposition : FP Manuel Procédure Référentiel compétences		
		L'étendue du programme d'audit est-elle déterminée ? (5.4.3)	L'étendue du programme d'audit est déterminée lors de la planification de la réalisation des mission d'audit.	- Procédure d'audit interne - Programme d'AI		
		Les ressources nécessaires pour le programme d'audit (financières, humaines et matérielles) sont-elles identifiées ? (5.4.4)	Les ressources nécessaires pour le programme d'audit sont déterminées lors de la planification de la réalisation des mission d'audit.	- Procédure d'audit interne - Programme d'AI		
	Mise en œuvre du programme d'audit	Le programme d'audit est-il communiqué aux parties concernées ? (5.5.1)	Une fois approuvé par la DG, le PAI est diffusé à l'ensemble des sites et structures de l'entreprise.	- Procédure d'audit interne - Programme d'AI	63%	
		Les objectifs , champ et critères d'audit individuel sont-ils déterminés ? (5.5.2)	Le DMI détermine et communique aux RA les objectifs, le champ & les critères.	- Procédure d'audit interne - Vérification des étapes de préparation et de lancement d'une campagne d'audit.		

Annexes

		Les méthodes d'audit sont-elles choisies et déterminées en fonction des objectifs, champ et critères d'audit interne ? (5.5.3)	Les méthodes arrêtées dans la procédure sont standards, non adaptés en fonction des objectifs	Procédure d'audit		
		L'équipe d'audit est-elle constituée en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs d'audit ? (5.5.4)	Conformité procédurale, n'est pas toujours respectée.	Procédure d'audit		
		La responsabilité d'audit interne est-elle attribuée à un responsable d'équipe d'audit ? (5.4.5)	Responsabilité attribuée, cependant cette disposition n'est pas explicite dans la procédure d'audit interne.	Procédure d'audit		
		Les informations nécessaires pour la réalisation de l'audit sont-elles fournies au responsable de l'équipe d'audit ? (5.5.5)	Cette disposition n'est pas explicite dans la procédure.	- Procédure d'audit - Vérification des étapes de préparation et de lancement d'une compagne d'audit.		
		Les activités qui suivent la réalisation du programme d'audit sont-elles exécutées par le responsable de management du programme d'audit ? (5.5.6)	La procédure envisage que le DMI procède à l'évaluation de la compagne d'audit, vérification et approbation du rapport d'audit, diffusion du rapport, évaluation des FAC et la possibilité d'intégration des audits de suivi.	- Procédure d'audit interne - Vérification des étapes de préparation et de lancement d'une compagne d'audit.		

Annexes

		Les enregistrements relatifs au programme d'audit sont-ils créés, gérés et conservés ? (5.5.7)	La procédure envisage toute une liste des supports d'enregistrement associées, à savoir ; le programme d'AI, le plan d'AI, le rapport d'AI, la fiche d'évaluation des auditeurs, la liste des auditeurs, la check liste d'AI.	Procédure d'audit interne		
	Surveillance du programme d'audit	Le responsable du management du programme d'audit assure-t-il de l'évaluation de la mise en œuvre programme d'audit?	Disposition prévue mais non appliquée.	Procédure d'audit	50%	
	Revue et amélioration du programme d'audit	Le programme d'audit est-il passé en revue par son responsable et la direction générale pour évaluer son efficacité et l'améliorer?	Disposition prévue mais non appliquée.	Procédure d'audit interne	50%	
Chapitre 6 : Réalisation d' un Audit	Déclenchement de l'audit	Le responsable d'audit a-t-il assuré une prise de contact avec l'audité ? la faisabilité de l'audit a-t-elle déterminé ? (6.2.2 & 6.2.3)	Absence de disposition	Absence de disposition	50%	75%
	Préparation des activités d'audit	Une revue des informations documentées du SMQ de l'audité est-	Chaque responsable d'AI avec son équipe d'audit procède à la revue des documents applicables aux processus/sites à auditer.	Procédure d'audit interne	70%	

Annexes

		elle réalisée avant l'audit ? (6.3.1)				
		Le plan d'audit est-il préparé par le responsable de l'équipe d'audit en tiennent compte une approche par les risques et les informations recueillies ? (6.3.2.1)	Chaque responsable d'audit élabore le plan d'audit et le communique pour vérification/validation	Procédure d'audit interne		
		Le plan d'audit est-il présenté aux audités ? (6.3.2.2)	La procédure envisage la communication du plan d'audit aux audités une semaine avant le début de l'audit.	Procédure d'audit interne		
		Les tâches sont-elles attribuées au sein de l'équipe d'audit ? (6.3.3)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Procédure d'audit		
		Les membres de l'équipe d'audit préparent-t-ils les informations documentées en vue de l'audit ? (6.3.4)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit		
	Réalisation des activités d'audit	Les rôles et responsabilités des observateurs sont-ils attribués ? (6.4.2)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	64%	
		L'absence d'influence ou d'ingérence des	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition		

Annexes

	observateurs et des guides est-elle garantie ? (7.4.2)		explicite dans la procédure d'audit		
	Une réunion d'ouverture est-elle tenue avec les personnes responsables des processus à auditer ? (6.4.3)	La réunion d'ouverture est animée par le Responsable d'audit qui fixe le plan et les modalités de déroulement de l'audit.	- Procédure d'audit interne - Observation		
	Au cours de la réunion d'ouverture, le responsable d'équipe d'audit a-t-il envisagé la confirmation des éléments nécessaires pour le bon déroulement de l'audit ? (6.4.3)	D'après la procédure, la réunion d'ouverture a pour objet de préciser les objectifs de l'audit interne et les conditions générales de l'audit.	- Procédure d'audit interne - Observation		
	Des dispositions formelles pour la communication avec l'auditée sont-elles définies ? (6.4.4)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	- Procédure d'audit interne - Evaluation des compagnes d'audits		
	Les méthodes d'accès aux informations nécessaires à l'activité d'audit sont-elles déterminées ? (6.4.5)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit		
	La documentation pertinente de l'auditée est-elle passée en revue au cours de l'audit ? (6.4.6)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit		
	Les informations sont-elles recueillies et vérifiées au cours de l'audit ? (6.4.7)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit		

Annexes

		Les non-conformités et les preuves associées d'audit sont-elles enregistrées ? (6.4.8)	Le rapport d'audit retrace les NC avec leurs preuves.	Procédure d'audit		
		Les non-conformités détectées sont-elles revues par l'équipe d'audit ? (6.4.8)	A la fin de chaque journée d'audit, le responsable d'audit se réunit avec son équipe pour une revue et consolidation des constats.	- Procédure d'audit interne - Observation		
		L'équipe d'audit se concertent-elle pour revoir les constatations d'audit et se mettre d'accord sur les conclusions d'audit ? (6.4.9.1)	A la fin de chaque journée d'audit, le responsable d'audit se réunit avec son équipe pour une revue et consolidation des constats	- Procédure d'audit interne - Observation		
		Les conclusions d'audit traitent des questions relatives à la conformité, mise en œuvre et amélioration du système de management ? (6.4.9.2)	A l'issue de l'audit terrain, le responsable d'audit expose les points forts et les axes d'amélioration	- Procédure d'audit interne - Observation		
		Une réunion de clôture est-elle tenue avec tous les audités pour présenter les constatations et conclusions d'audit ? (6.4.10)	A l'issue de l'audit, le RA consolide les constatations d'audit, fait le points sur les preuves recueillies avec l'équipe pour préparer la restitution avec les audités	- Procédure d'audit interne - Observation		
		Les opinions divergentes entre l'équipe d'audit et audités relatives aux constatations et	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit.	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit.		

Annexes

		conclusions d'audit sont-elles discutées et résolues ? (6.4.10)				
Préparation et diffusion du rapport d'audit		Le rapport d'audit est-il préparé par le responsable de l'équipe d'audit ? (6.5.1)	Le RA prépare un rapport détaillé reprenant les points exposés lors de la réunion de clôture.	- Procédure d'audit interne - Observation	67%	
		Est-il émis dans les délais convenus, revu et approuvé ? (6.5.2)	Le rapport d'audit est transmis à la DMI cinq jours après la réunion de clôture.	- Procédure d'audit interne - Observation		
		Est-il diffusé aux parties concernées ? (6.5.2)	Le rapport d'audit est vérifié et approuvé par la DMI et communiqué aux concernées dans un délai de quinze jours.	- Procédure d'audit interne		
Clôture de l'audit		Les documents relatifs à l'audit sont-ils conservés ou détruits comme convenu entre les parties participantes et conformément aux programme d'audit et exigences applicables ? (6.6)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit.	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit.	100%	
Réalisation du suivi d'audit		Les actions correctives, préventives ou d'amélioration sont-elles décidées par les audités ? (6.7)	Le responsable de la structure auditée s'assure de la prise en charge des constatations et engage les actions correctives appropriées.	- Procédure d'audit interne - FAC	100%	

Annexes

		Le responsable du management du programme d'audit et l'équipe d'audit sont-ils informés de l'état d'avancement de ces actions ? (6.7)	Un suivi mensuel du traitement des NC est assuré par l'audité et formalisé par l'envoi des FAC renseignées avec les preuves tangibles.	Procédure d'audit interne		
		L'achèvement et l'efficacité des actions entreprises sont-elles vérifiées ? (6.7)	Le responsable du management du programme d'audit procède à l'évaluation des FAC et des preuves tangibles ainsi que l'efficacité des actions menées.	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure d'audit interne - Rapport du comité d'amélioration (AI). 		
Chapitre 7 : Compétence et évaluation des Auditeur	Déterminer la compétence d'un auditeur	Les auditeurs internes possèdent-ils les qualités, connaissances et aptitudes nécessaires pour réaliser des audits ? (7.2.2 & 7.2.3)	Les compétences requises des auditeurs intègrent les connaissances et la maîtrise des référentiels et techniques d'audit, documents du système de management ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables.	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure d'audit interne - Rapport d'évaluation des auditeurs internes. 	50%	60%
		Le responsable de l'équipe d'audit possède-il les connaissances et aptitudes nécessaires pour diriger l'équipe d'audit ? (7.2.3)	Le RA doit avoir des notions de management et de conduite d'équipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure d'audit interne - Rapport d'évaluation des auditeurs internes. 		
	Déterminer les critères d'évaluation des auditeurs	Des critères d'évaluation des auditeurs qualitatifs et quantitatifs sont-ils déterminés ? (7.3)	Une évaluation est réalisée après chaque compagne d'audit par le responsable de management du programme d'audit et par un observateur.	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche d'évaluation des auditeurs - Rapport d'évaluation des auditeurs internes. 	100%	

Annexes

	Choisir la méthode d'évaluation des auditeurs appropriée	L'évaluation des auditeurs est-elle réalisée sur la base de deux ou plusieurs méthodes ? (7.4)	Absence de disposition explicite dans la procédure d'audit. Cependant, la DMI procède à l'évaluation systématiquement après chaque compagnie d'audit.	- Procédure d'audit interne - Fiche d'évaluation des auditeurs	50%	
	Réaliser l'évaluation d'un auditeur	L'évaluation des auditeurs est-elle réalisée selon les critères déterminés ? (7.5)	Une évaluation est réalisée après chaque compagnie d'audit par le responsable de management du programme d'audit et par un observateur.	- Fiche d'évaluation des auditeurs - Rapport d'évaluation des auditeurs internes.	50%	
		Lorsqu'un auditeur ne satisfait pas aux critères, un complément de formation est-il réalisé ? (7.5)	Un plan d'action est mis en place après l'évaluation des auditeurs internes dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité des auditeurs et des audits.	- Procédure d'audit interne - Fiche d'évaluation des auditeurs - Rapport d'évaluation des auditeurs internes.		
	Maintien et amélioration de la compétence du ou des auditeurs	Les auditeurs participent-ils régulièrement à des audits du SMQ pour maintenir leurs capacités à auditer ?	Pour maintenir leur qualification les AI doivent assurer au moins un audit par an.	- Procédure d'audit interne	50%	
		Les auditeurs participent-ils à des formations continues pour améliorer et maintenir leurs compétences d'audit ?	Absence de disposition explicite.	Absence de disposition explicite.		

Annexes

Annexe B :

Dans le but d'améliorer l'efficacité des audits internes, la DMI met à disposition de l'ensemble des audités la présente enquête pour obtenir leur feedback.

Critères	Très satisfaisant	Satisfaisant	Perfectible
Au regard du travail réalisé au cours des 03 dernières années, considérez-vous que les constatations de l'audit interne aient apporté une valeur ajoutée à votre entité ?			
L'audit interne a-t-il détecté / aidé les acteurs à déceler des opportunités d'amélioration ?			
Veillez évaluer les évolutions obtenues suite aux audits sur le plan : - Opérationnel - Pratiques - Documentaire - Atteinte des Objectifs			
L'audit interne/auditeurs sont-ils totalement indépendants par rapport aux activités à auditer ?			
Les missions d'audit sont-elles bien préparées ?			
Quel est le degré de confiance dans l'audit interne ?			
Vos attentes et contraintes sont-elles prises en compte par l'audit interne ?			
Quelle est votre appréciation quant à la qualité de l'audit : - Qualité des échanges - Qualité et pertinence des suggestions - Respect du plan d'audit - Connaissance et maîtrise des exigences réglementaire - Qualité et pertinence des conclusions - Qualité des rapports - Connaissance et maîtrise des exigences normatives			

Commentaires généraux et suggestions :

.....

.....

.....

.....

.....

