

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ 20 AOÛT 1955 SKIKDA  
FACULTE DE TECHNOLOGIE  
DÉPARTEMENT DE GÉNIE DES PROCÉDÉS



# Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de

## **MASTER**

**Filière :** Hygiène et sécurité industrielle

**Spécialité :** Hygiène et sécurité industrielle

**Contribution d'Audit interne à la  
performance de l'entreprise**

**CAS : EP SKIKDA**

Soutenu le 24/06/2023

Réalisé par : BOUTOUGA Ayoub

CHERIBET Wail

DAGHI Aymen

Encadré par :

Dr. CHELGHAM Amel

Année Universitaire 2022- 2023

# *Remerciements :*

Au terme de ce travail, Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

La personne que nous tenons d'abord à remercier est notre Encadreur Mme. **CHELGHAM Amel** pour l'orientation, la confiance et la patience qui ont constitué un apport considérable sans laquelle ce travail n'aurait pas pu mener au bon port.

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

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude au chef de département génie des procédés, tous les enseignants et le staff administratif.

Sans oublier le personnel et les responsables de l'Entreprise Portuaire de Skikda : **BOURAOUI Ibrahim, SOUAMES MAHREZ Hachem, et CHENIKI Soufiane** pour l'accueil chaleureux, qui n'ont pas cessé de nous aider durant notre stage, auxquels nous adressons nos vifs remerciements et notre profond respect.

Nous voudrions aussi remercier à toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réussite de ce travail.

Enfin, un grand merci à tous les membres de ma famille, en particulier à nos parents et à tous ceux qui nous sont chers, pour leurs soutien et leurs encouragement toujours à tout moment.

Nous leur dédions ce travail.

Merci à tous et à toutes.

## *Dédicace :*

Je dédie ce modeste travail, a mes parents qui m'ont Orienté et soutenu dans les choix difficiles et pour leurs immenses efforts et sacrifices fournis pour mon éducation.

A mes chers frères et chères sœurs.

A ma grande famille **BOUTOUGA** que ce soit du côté paternel ou du côté maternel.

A mon binôme :

**DAGHI AYMEN,  
CHERIBET WAIL,**

Et toute sa famille.

A tous mes chers amis et mes collègues de promotion.

A tous mes enseignants du département génie procédé.



**BOUTOUGA Ayoub.**

## **Dédicace :**

Rien n'égale la joie de la remise des diplômes, c'est l'un des plus beaux moments de notre vie, où les années de travail acharné, les nuits blanches et les prières des parents ont porté leurs fruits.

Les pressions psychologiques que nous avons subies sont maintenant derrière nous, et nous les avons oubliées dès que nous avons ressenti la joie de la remise des diplômes et remercié Dieu en premier lieu, ainsi que mes parents, mes grands-parents, mes frères et sœurs, toute ma famille **DAGHI**.

A mon binôme :

**BOUTOUGA AYOUB,  
CHERIBET WAIL,**

Les présents et tous ceux qui m'ont soutenu dans mon parcours éducatif. Nous prions Dieu de nous accorder le succès dans tout ce que nous entreprenons.



**DAGHI Aymen.**

## *Dédicace :*

Je dédie ce modeste travail

A mon très cher père pour son encouragement et son soutien moral.

A ma très chère mère qui fait son possible pour moi toujours.

A mes chères frères et mes chères sœurs,

A toutes ma famille **CHERIBET,**

A mon binôme **AYMEN, AYOUB,**

Les présents et tous ceux qui m'ont soutenu dans mon parcours éducatif. Nous prions Dieu de nous accorder le succès dans tout ce que nous entreprenons.



**CHERIBET Wail.**

## **Résumé**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la promotion de la performance et de la réussite d'une entreprise et favorise une culture d'amélioration continue.

L'objectif de cette étude consiste à mesurer et évaluer les indicateurs clés de performance en matière de santé, sécurité et environnement (HSE) selon les rapports de l'audit interne.

Les recommandations et les rapports de l'audit interne fournissent aux dirigeants et aux parties prenantes une vision objective de la performance de l'entreprise, leur permettant de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des actions correctives pour atteindre les objectifs stratégiques.

**Les mots clés :** Performance ; Audit Interne ; Indicateurs ; Évaluation, HSE.

## **Abstract**

Internal audit plays a vital role in driving business performance and success and fostering a culture of continuous improvement.

The objective of this study is to measure and evaluate the key performance indicators in terms of health, safety and environment (HSE) according to internal audit reports.

Internal audit recommendations and reports provide executives and stakeholders with an objective view of business performance, enabling them to make informed decisions and implement corrective actions to achieve strategic objectives.

Key words: Performance; Internal Audit; Indicators; Evaluation, HSE.

## ملخص:

يلعب التدقيق الداخلي دورًا حيويًا في دفع أداء الأعمال والنجاح وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

الهدف من هذه الدراسة هو قياس وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية من حيث الصحة والسلامة والبيئة (HSE) وفقًا لتقارير التدقيق الداخلي.

تزود توصيات وتقارير التدقيق الداخلي المديرين التنفيذيين وأصحاب المصلحة برؤية موضوعية لأداء الأعمال، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

**الكلمات الأساسية:** الأداء؛ التدقيق الداخلي؛ المؤشرات التقييم، الصحة والسلامة.

# Sommaire

## Sommaire

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre I : système management intégré</b>	
Introduction .....	6
1. Définition de système management intégré .....	6
2. Objectif de management intégré.....	6
2.1. La Certification .....	7
2.2. Management Qualité ISO 9001 .....	9
2.3. Management environnemental ISO 14001 .....	10
2.4. Management santé et sécurité ISO 45001 .....	12
Conclusion.....	14
<b>Chapitre II : L’audit interne</b>	
Introduction .....	16
1. Définition de l’audit interne ....	16
2. Historique de l’audit interne....	17
3. Objectifs de l’audit interne .....	18
4. Les avantages d’audit interne pour une entreprise .....	19
5. Déroulements d’audit interne ..	20
6. Normes qui imposent l’audit ...	22
7. Principes des audits internes....	22
8. Types et catégories d'audit internes.....	22
9. Déclenchement de l’audit interne .....	23
10. Qualités requises des auditeurs .....	27
Conclusion.....	27
<b>Chapitre III : Evaluation de la performance de l’audit interne</b>	
Introduction .....	30
1. Définition de la performance ..	30
2. Notion d’évaluation et de performance .....	31
2.1. Notion d’évaluation.....	31
2.2. Notion de performances ....	31
2.3 La mesure de la performance .....	32
3. Les types de la performance.....	35
Conclusion .....	35
<b>Chapitre VI (partie pratique) :</b>	
<b>V.1. Introduction .....</b>	<b>37</b>
<b>V.2. Présentation de l’entreprise</b>	
V.2.1. Présentation de l’EPS ...	37
<b>V.3. Performances des Audits Interne de l’EPS</b>	
V.3.1 Check-list .....	41
V.3.2 Tableau de bord des indicateurs .....	47
V.3.3 Résultat et discussion.....	49
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>59</b>
<b>Recommandations .....</b>	<b>59</b>

# **Introduction**

# **Générale**

## Introduction Générale

Pour assurer un bon déroulement des activités de l'entreprise, le leadership doit garder un œil sur tous les processus qui doivent se dérouler de manière appropriée, pour cela il doit mettre en place des mesures pour une meilleure maîtrise des activités en vue d'atteindre des objectifs fixés. Ces mesures ou dispositifs visent à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ces missions avec efficacité et efficience pour rendre cette entreprise une entreprise performante.

Un système performant que l'entreprise doit adapter pour une meilleure appréciation et une bonne organisation c'est d'appliquer des outils de surveillances telles que l'audit interne.

La fonction d'audit interne intervient à ce niveau, puisqu'elle est l'outil de pilotage du système de contrôle interne ou externe, qui veille au bon déroulement des opérations, assure que les décisions sont adéquates et qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur les procédures, normes, les lois et les règles de la profession et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité.

Enfin, l'audit interne favorise une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise. En promouvant la transparence, l'intégrité et la responsabilité, il contribue à renforcer la confiance, tant en interne qu'en externe.

L'objectif principal de notre étude consiste à évaluer la performance d'audit qualité interne au sein du service HSE conformément aux exigences de la norme ISO 45001, relative à la gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Des indicateurs spécifiques clés de performance (KPI) ou appelés indicateurs SMART, sont des mesures définies et utilisées pour évaluer les performances d'une organisation dans ces domaines. Ils fournissent des informations essentielles sur l'efficacité des pratiques et des mesures prises pour prévenir les incidents, réduire les risques et protéger la santé et l'environnement,

Notre étude se décompose en deux sections. La première représente le cadre théorique, qui comprend trois chapitres dans lesquels nous abordons :

- Chapitre I : Système management intégré.
- Chapitre II : Audit Interne.
- Chapitre III : La performance d'Audit Interne.

La seconde section relative au quatrième chapitre, consacrée au cas pratique de notre étude.

Dans lequel est relaté, la présentation de l'EPS, un questionnaire et un tableau de bord d'indicateurs de performances de processus HSE que nous avons formulés, en vue d'évaluer l'activité de l'audit interne et la rendre plus performante.

On termine enfin avec une conclusion générale ou l'on résumera l'ensemble des résultats obtenus.

# Chapitre I

# Systeme Management

# Intégré

## Introduction

Le management intégré est une approche qui vise à intégrer les différents systèmes de management au sein d'une organisation afin de les coordonner et de les optimiser.

Les systèmes de management concernés sont ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement et ISO 45001 pour la santé et la sécurité au travail (ancienne référentielle OHSAS 18001).

Ces normes définissent les exigences à respecter pour la mise en place et l'amélioration continue des systèmes de management correspondant. Le management intégré peut également s'étendre à d'autres domaines tels que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la gestion des risques, la sécurité de l'information [1].

### I.1 Définition du système management intégré

Un système de management intégré est défini par AFNOR comme :

- « une démarche visant à prendre en compte de façon globale et cohérente, les exigences des différents thèmes qualité, environnement, sécurité »

Pour mieux comprendre cette définition nous complétons cette dernière par la définition des mots clé suivants :

- Un système : c'est l'ensemble d'élément corrélé ou interactif ;
  - Management : c'est une activité corrélée pour orienter et diriger un organisme ;
  - Intégration : c'est une opération qui consiste à assembler les différentes parties d'un système et assuré la compatible ainsi que son bon fonctionnement.
- Système de management intégré : « est un système qui permet la gestion de plusieurs domines de management (qualité, sécurité et environnement) au sien d'un même organisme. Ce type combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles afin que l'organisme gagne en efficacité [2].

### I.2 L'objectif du système de management intégré (SMI)

L'objectif du système de management intégré (SMI) est de coordonner tous les systèmes de management pertinents d'une organisation en un système global et harmonisé. Le SMI vise à optimiser la performance de l'organisation en intégrant les différentes fonctions, processus et activités, tout en répondant aux exigences légales et réglementaires, ainsi qu'aux attentes des parties intéressées :

Le SMI permet à une organisation de :

- Gérer de manière intégrée la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité, ainsi que d'autres aspects pertinents de la gestion, tels que la gestion de l'énergie, la gestion des risques, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.
- Éliminer les redondances et les conflits entre les différents systèmes de management et optimiser l'efficacité des processus.
- Rationaliser les audits et les certifications en réduisant le temps, les coûts et les efforts nécessaires pour satisfaire aux exigences des différentes normes de management.
- Améliorer la communication interne et externe, en renforçant la compréhension mutuelle entre les différents acteurs et en favorisant la transparence et la responsabilité.
- Renforcer la capacité d'adaptation de l'organisation face aux changements internes et externes, en particulier ceux liés à l'évolution des attentes des parties intéressées et à l'émergence de nouvelles réglementations ou normes [2].

## I.2.1 La Certification

### I.2.1.1 Définitions

La certification est «la constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences des normes sont appliquées au système de management intégré de l'entreprise.

- AFNOR définit la certification comme étant une : assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualité spécifiques, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charge sou une norme officielle ».
- Pierre LONGIN & al (2008)<sup>12</sup>, définissent la certification comme étant « un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit...à un référentiel (règlement, norme, etc.), Elle constitue la preuve la plus crédible conformité aux normes » [3].

### **I.2.1.2. Démarche de la certification**

La certification est toujours une tâche importante pour l'entreprise. Elle est donc un investissement au travail, en temps et en argent qui ne peut être rentabilisé que sur la longue période. Ainsi la démarche certification peut s'appuyer sur les recommandations suivantes :

- Avoir un engagement de la direction ferme et motivé ;
- Définir un responsable de l'opération ;
- Choisir le modèle qui convient le mieux à son entreprise ou à une partie de l'entreprise;
- Faire un état de l'existant (ce qui existe déjà dans l'entreprise et qui n'est pas toujours formalisée) ;
- Mobiliser les ressources humaines par une formation adéquate (cultures, responsabilités etc.)
- Définir un tableau de bord système intégré pour mesurer les progrès obtenus de manière a préservé dans cette direction ;
- Documenter et compléter le système intégré pour faire converger vers le niveau
- d'exigences retenues [3].

### **I.2.1.3. Déroulement de la certification**

Le processus de certification en matière de qualité, de santé et de sécurité au travail (QSE) suit généralement les étapes suivantes :

- Préparation : L'entreprise doit se préparer à la certification en établissant un plan d'action pour répondre aux exigences des normes de certification choisies. Elle doit également former ses travailleurs et mettre en place des mesures de prévention pour réduire les risques pour la qualité, la santé et la sécurité au travail.
- Audit initial : Un auditeur externe effectue un audit initial pour évaluer la conformité de l'entreprise aux exigences des normes de certification QSE. L'auditeur examine les politiques, les procédures et les pratiques de l'entreprise en matière de qualité, de santé et de sécurité au travail.
- Rapport d'audit : L'auditeur rédige un rapport d'audit qui identifie les non-conformités et les points forts de l'entreprise en matière de qualité, de santé et de sécurité au travail.

- Plan d'action corrective : L'entreprise doit élaborer un plan d'action corrective pour corriger les non-conformités identifiées dans le rapport d'audit.
- Audit de suivi : Un audit de suivi est effectué pour vérifier si l'entreprise a mis en place les mesures correctives nécessaires.
- Certification : Si l'entreprise est conforme à toutes les exigences des normes de certification QSE, elle reçoit une certification en matière de qualité, de santé et de sécurité au travail.
- Surveillance : L'entreprise doit maintenir son système de gestion QSE et faire l'objet d'audits de surveillance réguliers pour maintenir sa certification [3].

#### **I.2.1.4. Organismes certification :**

Il est important de noter que la certification ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 est délivrée par des organismes de certification tiers indépendants. Ces organismes ont été accrédités par des organismes d'accréditation reconnus pour s'assurer qu'ils respectent les normes internationales en matière de certification. Les entreprises peuvent choisir l'organisme de certification avec lequel elles souhaitent travailler, mais il est important de choisir un organisme accrédité pour garantir la validité et la crédibilité de la certification.[4]

- Bureau Veritas
- DNV GL
- SGS
- Intertek
- AFNOR Certification
- DEKRA Certification
- Kiwa

#### **I.2.1.5. Les objectifs de la certification**

- Réduire les coûts du non qualité.
- Augmenter la compétitivité.
- Améliorer les délais de livraison.
- Répondre aux exigences réglementaires.
- S'adapter au marché [3].

## I.2.2 Management Qualité ISO 9001

### I.2.2.1 Présentation de la norme iso 9001 :2015

La norme ISO9001 :2015 est une évolution de l'ancienne version (ISO 9001 : 2008) dont l'approche des risques et opportunités a été le principale apport, « elle définit les critères pour un système demanagement.il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification » [5].

**Tableau I.1 : Révision des principes de management de la qualité**

ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
1. Ecoute client. 2. Leadership. 3. Implication de personnel. 4. Approche processus. 5. Management par approche système. 6. Amélioration continue. 7. Approche factuelle pour la prise de d'décision. 8. Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	1. orientation client. 2. leadership. 3. implication de personnel. 4. approche processus. 5. amélioration. 6. prise de décisions fondées sur des preuves. 7. gestion des relations avec les parties intéressées.

#### I.2.1.2 Objectif du SMQ

L'objectif du système de management qualité ISO 9001:2015 est d'aider les organisations à fournir des produits et services de qualité constante en répondant aux besoins et attentes de leurs clients tout en améliorant continuellement leur efficacité opérationnelle.

Le système de management de la qualité vise également à assurer la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et à renforcer la confiance des parties intéressées dans l'organisation et réduire les coûts, améliorer la satisfaction des clients et renforcer sa position sur le marché [5].

## I.2.2 Le système de management Environnemental SME ISO 14001

### I.2.2.1 Présentation du système de management environnemental (SME)

Le SME ou comme certains l'appellent le « management vert » est un outil de la gestion interne. Il favorise l'intégration d'objectifs écologiques dans les systèmes de gestion et processus de décision, mais tous les deux contribuent à l'amélioration continue de l'entreprise.

Divers définitions du SME existe :

- La norme internationale ISO 14001 le définit comme :  
« une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnemental et gérer ses aspects environnementaux .Un système de management est un ensemble d'éléments, liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs afin d'atteindre ces derniers .Ce système comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources»

Pour BOIRAL : « Le SME ne se limite pas qu'aux normes de gestion systématiques, formalisées et provenant d'institutions reconnues. Il peut émaner de différents acteurs tels que les gestionnaires dans les entreprises, les organisations modèles, les associations professionnelles, les regroupements pluridisciplinaires et plurisectoriels, les institutions nationales ».

Nous pouvons dire que le SME est l'un des outils de gestion interne qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision.

Il établit la structure organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires c'est avant tout une technique de management, qui repose sur une approche systématique et un objectif, celui de mettre œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale [6].

### I.2.2.2 Objectif du SME

L'intérêt principal d'une démarche de management environnemental est de disposer d'un outil permettant de coordonner l'ensemble des initiatives environnementales dans une démarche globale et transversale. Cependant, d'autres objectifs peuvent être poursuivis à travers la mise en place d'un système de management environnemental.

- les objectifs économiques
- les objectifs au niveau organisationnel
- les objectifs administratifs
- la notoriété
- un moyen de synergies locales
- la création de nouvelles activités [6].

**Tableau I.2** : Objectifs potentiels d'un SME

Internes	Externes
Rationalisation de la production / réduction des coûts	Compétitivité améliorée / avantage concurrentiel
Respect des lois environnementales / sécurité juridique	Meilleure image auprès des clients et du public
Innovation technologique / prévention des pollutions	Meilleure relation avec les autorités / coopération active
Motivation des collaborateurs	Plus de transparence envers les actionnaires, banques, assureurs,

## **I.2.3 Management du système de santé et sécurité au travail ISO 45001**

### **I.2.3.1. Présentation de SST**

La norme ISO 45001, également connue sous le nom de Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SST), est une norme internationale qui établit les critères pour la mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail au sein d'une organisation.

SST fait référence à l'ensemble des mesures et des procédures visant à prévenir les accidents, les blessures et les problèmes de santé liés au travail, ainsi qu'à promouvoir un environnement de travail sûr et sain pour les employés.

La norme ISO 45001 fournit un cadre permettant aux organisations de mettre en œuvre un système de gestion de la SST basé sur l'identification des dangers, l'évaluation des risques et la mise en place de mesures de prévention appropriées. Elle encourage une approche proactive de la gestion de la SST, en impliquant tous les niveaux de l'organisation, en favorisant la consultation et la participation des employés, et en mettant l'accent sur l'amélioration continue [7].

### **I.2.3.2 Objectif du SST**

L'objectif principal de la norme ISO 45001 est de fournir un cadre permettant aux organisations de créer un environnement de travail sûr et sain, en réduisant les risques professionnels, en prévenant les accidents et les maladies professionnelles, et en favorisant le bien-être des employés.

Elle vise à assurer la conformité légale, à améliorer les performances en matière de SST et à renforcer la confiance des parties intéressées, telles que les employés, les clients, les fournisseurs et les organismes de réglementation, envers l'organisation.

ISO 45001:2018 remplace OHSAS 18001

L'ISO 45001 vient remplacer le référentiel OHSAS 18001 (abréviation d'Occupational Health and Safety Assessment Series) qui était la référence internationale pour les systèmes de gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail (SST).

En aucun cas, elle ne vise la sécurité des produits ou des services.

ISO 45001 est l'une des normes ISO les plus attendues au plan international :

En effet, elle est la première norme internationale au monde traitant de la santé et de la sécurité au travail [7].

### I.2.3.3 Différences entre ISO 45001 et OHSAS 18001

Tableau I.3 : Différences entre ISO 45001 et OHSAS 18001

ISO 45001:2018	OHSAS 18001 :2007
1 Champ d'application	1 Champ d'application
2 Références normatives	2 Ouvrages de référence
3 Termes et définitions	3 Termes et définitions
4 Contexte de l'organisation (Titre)	La clause correspondante n'existe pas
4.1 Comprendre l'organisation et son contexte	
4.2 Comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées	
4.3 Détermination du périmètre du système de management de la SST	4.1 Exigences générales.
4.4 Système de gestion de la SST	4.1 Exigences générales.
5 Leadership (Titre)	La clause correspondante n'existe pas
5.1 Leadership et engagement	4.4.1 Ressources, rôles, responsabilité, imputabilité et autorité.
5.2 Politique SST.	4.2 Politique OHSAS
5.2 Politique SST.	
5.3 Rôles, responsabilités et pouvoirs organisationnels	4.4.1 Ressources, rôles, responsabilité, imputabilité et autorité

### Conclusion

Les normes des systèmes de management intégré sont des outils d'amélioration des conditions de travail pour atteindre les objectifs fixés par les managers en vue d'obtenir la certification.

# Chapitre II

# L'Audit Interne

## Introduction

L'audit interne a toujours eu mauvaise presse. Pour l'entreprise, l'audit est considéré comme une mauvaise nouvelle, une réorganisation, un redressement qui a des conséquences sur le personnel (licenciement par exemple).

L'audit interne joue un rôle vital dans l'amélioration des performances d'une entreprise. Les auditeurs internes ont pour mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les principaux facteurs de management des risques, de contrôle interne ainsi que leur organisation. Cela permet à l'entreprise d'anticiper les problèmes potentiels futurs et d'identifier les faiblesses actuelles.

Ce chapitre a donc pour objectif d'introduire le monde de l'audit interne au sein des organisations. Nous allons pour ce faire, dans un premier temps, définir celui-ci en précisant ses objectifs, ses domaines d'activités et son déroulement

### II.1 Définitions de l'audit interne

- Selon le petit Robert, le vocable « audit » tient son étymologie du latin audit « entendu ».

Il s'agit donc bien de réponses à des questions formulées à une personne capable d'entendre et, surtout, capable de comprendre des réponses, puis de les transmettre à d'autres acteurs c'est le rapport d'audit.

En effet, l'audit est défini comme un examen méthodique, indépendant, documenté, effectué par un professionnel compétent et indépendant qui permet de s'assurer que l'entreprise auditée fonctionne conformément aux règles, dispositifs, principes et normes et qui vise à s'exprimer l'image fidèle sur ses opérations et enfin transmettre des propositions et des recommandations visant l'amélioration de ses performances.

- L'IIA a proposé en 1989 une définition : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leurs responsabilités.

A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées »

- Une autre définition de l'audit interne assimilée à la notion de contrôle : « l'audit est en fait le contrôle des contrôles : il mesure et évalue l'efficacité de tous les contrôles dans l'entreprise », mais selon l'auteur Etienne Barbier : « l'audit est l'évaluation du dispositif du contrôle interne ». Donc, il n'y a pas l'audit interne et plus généralement l'audit sans dispositifs de contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints »
- La norme ISO 19011 définit l'audit interne est un processus méthodique et indépendant. Il permet d'obtenir des preuves tangibles et de faire une évaluation de manière objective. De plus, il s'agit d'un outil participant à l'amélioration continue de l'organisation.

Nous pouvons aussi dire que, l'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution, son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer « les règles du jeu » du groupe et surtout de faire pratiquer les «3R» : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation [8].

## II.2 Historique de l'Audit

D'origine latin « audits » signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, absolument oralement.

Ultérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à Londres. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine.

La fonction d'Audit Interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis qui a obligé à prendre des dispositions relatives au contrôle, d'où la création de « la Securities of exchange commission » et la nécessité d'améliorer les pratiques de contrôle interne. . C'est ainsi que fut créé en 1941 aux Etats-Unis « l'Institute of Internal ».

L'IIA est l'institut professionnel international qui a pour mission la promotion et le développement de la pratique de l'audit interne dans les entreprises privées américaines,

En France, elle n'est apparue que dans les années 60, encore largement marquée par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que

l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser. On peut d'ailleurs estimer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme. La fonction d'audit interne, bien qu'étant née dans les grandes entreprises, a un champ d'application qui va bien au-delà.

L'audit interne s'applique à toutes les tailles d'entreprise, également à toutes les formes d'entreprise, il touche aujourd'hui toutes les activités de l'entreprise et assure une grande variété de services d'audit et de conseil [9].

### II.3 Objectifs de l'audit interne

Les objectifs spécifiques de l'audit interne peuvent varier en fonction des besoins de chaque organisation, mais en général, ils incluent :

- **Évaluer la conformité aux lois et règlements** : l'audit interne peut vérifier que l'organisation respecte les lois, les réglementations et les politiques applicables.
- **Évaluer l'efficacité des processus de gestion des risques** : l'audit interne peut évaluer la manière dont l'organisation identifie, évalue et gère les risques.
- **Évaluer la qualité de la gouvernance** : l'audit interne peut évaluer la manière dont l'organisation est dirigée et gérée, y compris la structure de gouvernance, les politiques et les processus de prise de décision.
- **Évaluer l'efficacité des processus opérationnels** : l'audit interne peut évaluer les processus opérationnels de l'organisation pour s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients.
- **Évaluer la fiabilité des informations financières** : l'audit interne peut évaluer la fiabilité des informations financières produites par l'organisation.
- **Évaluer la sécurité des actifs de l'organisation** : l'audit interne peut évaluer la sécurité des actifs de l'organisation, y compris les actifs financiers, les données et les biens physiques.
- S'assurer que les activités et résultats sont conformes à ce qui a été prévu. Étant un contrôle de conformité entre le prévu et le réalisé
- S'assurer que la mise en application du système mis en place permet d'atteindre les objectifs qui ont été fixés. Il s'agit pour l'auditeur(s) et les audités d'évaluer l'efficacité du système de management mis en place.
- Un autre objectif primordial qui est considéré aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs internes est

« **La création de la valeur** », c'est-à-dire, l'auditeur doit être un personnage actif dans son organisation, quelqu'un qui participe à l'enrichissement de l'entreprise. Il doit faire des recommandations qui améliorent la situation antérieure, de sorte que les dysfonctionnements constatés ne puissent plus se Produire [10].

## II.4 Avantages d'audit interne

L'Audit interne offre de nombreux avantages en aidant les organisations à :

- **Évaluation des risques** : L'audit interne permet d'identifier et d'évaluer les risques auxquels l'organisation est exposée. Cela aide à prévenir les erreurs, les fraudes et les abus, et permet à l'organisation de mettre en place des mesures de contrôle appropriées pour atténuer ces risques.
- **Amélioration des processus internes** : L'audit interne examine les processus et les pratiques opérationnelles de l'organisation, ce qui permet d'identifier les inefficacités, les lacunes et les possibilités d'amélioration. En identifiant ces problèmes, l'audit interne peut recommander des mesures correctives pour optimiser les processus internes, renforcer l'efficacité et réduire les coûts.
- **Conformité réglementaire** : L'audit interne joue un rôle clé dans la vérification de la conformité aux lois, règlements et normes applicables. Il s'assure que l'organisation respecte les obligations légales et réglementaires auxquelles elle est soumise. Cela permet d'éviter les sanctions, les amendes et les litiges liés à la non-conformité.
- **Renforcement de la gouvernance d'entreprise** : L'audit interne contribue à renforcer la gouvernance d'entreprise en évaluant l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il fournit aux organes de gouvernance et à la direction des informations objectives et indépendantes sur la façon dont l'organisation est gérée, ce qui facilite la prise de décision éclairée.
- **Assurance et confiance** : L'audit interne fournit une assurance indépendante aux parties prenantes internes et externes de l'organisation, y compris aux actionnaires, aux investisseurs et aux régulateurs. Il renforce la confiance dans les états financiers, les rapports et les processus internes de l'organisation.
- **Prévention et détection des fraudes** : L'audit interne joue un rôle essentiel dans la prévention et la détection des fraudes. En examinant les processus financiers, les transactions et les contrôles internes, il contribue à identifier les signes de fraude potentielle et à recommander des mesures préventives pour réduire les risques de fraude.

- **Apprentissage organisationnel** : L'audit interne fournit des recommandations et des conseils précieux à l'organisation pour améliorer ses opérations. Il aide à promouvoir un environnement d'apprentissage continu en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires et en favorisant la mise en œuvre de bonnes pratiques [11].

## **II.5. Déroulement des missions**

### **II.5.1. Phases d'une mission d'audit**

Elles retracent le processus de réalisation des missions. Chacune d'entre elles se découpe, nous le verrons dans l'analyse détaillée, en un certain nombre de périodes, mais au-delà de cette analyse, on peut dire qu'elles vont toutes exiger des auditeurs des compétences spécifiques et une forte collaboration.

### **II.5.2. phase de préparation**

Encore appelé phase d'étude, elle intervient à la réception de l'ordre de mission et commence par une réunion d'ouverture de la mission. Son objectif est de cadrer et orienter la mission d'audit. L'auditeur traverse trois étapes fondamentales :

#### **II.5.2.1. La prise de connaissance du sujet de la mission**

Cette étape requiert une attention toute particulière. Elle ne se fait pas au hasard. Afin de mieux comprendre l'activité du service, l'auditeur procède à une consultation des bases documentaires. Elles sont composées des informations financières, des informations de contrôle de gestion, des procédures et directives du service etc. A l'aide du questionnaire de prise de connaissance et d'autres outils tels que l'interview, les observations et les documents, l'auditeur réunit toutes ces informations et les consigne dans un dossier lui permettant de situer les risques majeurs.

#### **II.5.2.2. L'identification et l'évaluation des risques**

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1. Son objectif est de faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact. Il permet de ressortir la cartographie du risque du domaine audité. L'auditeur Identifie les contrôles clefs existants et évalue la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes qui s'ils s'appliquent. Il valide ensuite avec les audités, la référence à partir duquel le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission.

### **II.5.2.3. définition des objectifs**

Au cours de cette étape, l'auditeur va procéder à la sélection des objectifs de l'audit. Ils permettent de définir le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain. Ensuite, l'auditeur élabore le programme de travail, c'est-à-dire les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit. L'auditeur définit son budget et fait approuver son programme de travail. A l'issue de cette étape, l'auditeur établit le rapport d'orientation et le programme de vérification qui va servir à la phase de réalisation sur le terrain.

### **II.5.3. Phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

### **II.5.4. Phase de conclusion (suivi)**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte [12].

## **II.6 Normes qui imposent l'audit**

L'audit est un outil imposé par les normes :

- La norme ISO 9001 stipule que : « L'organisme doit mener des audits internes »
- La norme ISO 19011 précise que : « Les audits internes, parfois appelés de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme »

Les audits internes, dits aussi "de première partie", sont une exigence des normes des systèmes de management qualité, sécurité et environnement).

Les audits externes, client (ou fournisseur) et de certification, dits aussi de seconde et de tierces parties, relèvent plutôt de la volonté [13].

## II.7 Principes des audits internes

L'audit interne est l'outil le plus répandu pour vérifier, évaluer et améliorer la performance d'un système de management (qualité, sécurité, environnement) ou d'un système de management intégré.

Son objet n'est en aucun cas de trouver les points faibles du personnel. Il est entré dans la vie quotidienne de l'entreprise, car il est devenu indissociable de :

- tout système de management.
- la communication interne.
- l'amélioration quotidienne.
- la culture d'entreprise [13].

## II.8 Types et catégories d'audit

On peut retrouver :

- **Combinés** : évaluation du système d'une entreprise sur plusieurs référentiels (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001).
- **Conjoints** : évaluation du système d'une entreprise par deux organismes en même temps (AFNOR et IGE).

Suivant le domaine, l'activité ou le produit, ils existent différentes catégories d'audits qui s'offrent à l'organisme qui veut être audité. On retrouve :

- **L'audit produit** se concentre sur le produit pour vérifier le niveau de respect au besoin du client
- **L'audit de processus** porte sur plusieurs processus de l'organisme. Il s'agit de vérifier le respect des procédures, mais aussi de vérifier si les différents contrôles des processus sont faits
- **L'audit de conformité** est utilisé dans le domaine environnemental et sécurité qui sont des standards basés sur la réglementation. Dans ce cas-là, on vérifie le niveau de conformité de l'entreprise vis-à-vis de la réglementation applicable
- **Les audits système** vérifient si le Système mis en place dans l'entreprise répond aux exigences de la norme ISO (9001, 14001, 45001, etc.) et d'évaluer les performances du Système [13].

## LES 4 CATÉGORIES D'AUDIT INTERNE



**Figure II.1** : Catégories d'Audit Interne

## II.9 Déclenchement de l'audit

Rentrons dans le vif sujet du plan d'audit interne qui se caractérise en 5 grandes étapes

### II.9.1 Le déclenchement de l'audit

Dans le cas d'un audit interne, le commanditaire est le directeur général.

- Il nomme le responsable de l'audit et les membres de l'équipe d'audit
- Il définit les objectifs, champs et critères d'audit
- Il examine la faisabilité de l'audit

Dans l'audit second parti où tierce, c'est le fournisseur ou l'organisme de certification qui définit.

C'est aussi pendant cette première étape que le premier contact avec l'audit sera pris par le commanditaire et/ou le responsable d'audit [13].

### II.9.2 La préparation des activités d'audit

Cela s'effectue à travers la réalisation de la revue de documents puis l'établissement du plan d'audit.

#### II.9.2.1 La réalisation de la revue de documents

La revue de documents est réalisée par l'équipe d'audit. Le responsable d'audit (RA) doit s'assurer que l'ensemble de l'équipe possède les documents nécessaires.

Ces informations peuvent provenir du commanditaire de l'audit ou du secteur à auditer.

Le RA décide de la faisabilité de l'audit après la revue documentaire.

### **II.9.2.2 Les objectifs de la revue** : sont les suivants :

- Appréhender la structure et la définition du SMQ
- Vérifier l'adéquation du SMQ avec les critères d'audit
- Fournir des indications pour l'établissement du plan d'audit
- Bien comprendre le champ de l'audit

### **II.9.2.3 L'établissement du plan d'audit**

C'est un outil décrivant les informations détaillées sur le déroulement prévisionnel de l'audit. Il permet de déterminer le temps à consacrer à chaque partie. Le RA est chargé de communiquer le plan d'audit au client pour approbation et est ensuite communiqué aux auditeurs et à l'audité.

Ce plan indique :

- Les objectifs et le champ de l'audit
- L'identité des personnes exerçant des responsabilités directes importantes dans le cadre des objectifs et de ce champ
- Les documents de référence
- L'identité des membres de l'équipe d'audit
- La langue de l'audit (le cas échéant)
- La date et le lieu
- L'identification des secteurs de l'organisme qui seront audités
- La date et la durée prévues pour chaque activité principale de l'audit

## **II.9.3 Le déroulement de l'audit**

L'audit même se déroule en quatre étapes

- La réunion d'ouverture
- La conduite de l'entretien
- La préparation des conclusions d'audit
- La réunion de clôture

### II.9.3.1 La réunion d'ouverture

Les mesures à prendre durant cette réunion :

- Présenter les membres de l'équipe
- Rappeler les objectifs
- Expliquer le plan de déroulement (type de communication – procédures, etc.)
- Valider l'heure et la date des réunions (direction, clôture, etc.)
- Rassurer les audités et réaménager le plan d'audit par rapport à leur disponibilité
- Recenser les consignes de sécurité applicables à l'équipe
- Appeler à la coopération et à la transparence
- Rappeler la clause de confidentialité, dans le cas d'un audit de seconde ou tierce partie

### II.9.3.2 La conduite de l'entretien

Lors du déroulement de l'audit, l'équipe d'audit devra échanger périodiquement sur :

- Les informations recueillies
- Les points à éclaircir
- Le réaménagement si nécessaire de la répartition des tâches
- Le déroulement de l'audit

Ces échanges sont indispensables surtout si ce dernier s'étale sur plusieurs jours.

Le responsable d'audit doit également faire des synthèses à chaud avec les audités notamment en cas de nombreux écarts constatés en début de l'opération.

### II.9.3.3 La préparation des conclusions d'audit

Cette étape précède la réunion de clôture et permet à l'équipe de recenser l'ensemble des écarts relevés en vue de leur classement.

Lors de cette étape, il s'agit également de préparer les recommandations éventuelles si elles font partie des objectifs de l'audit (points forts /points sensibles).

### II.9.3.4 La réunion de clôture

Elle est animée par le RA qui fixe les règles de son déroulement. Il liste les écarts et éventuellement les points sensibles, les points forts ainsi que les points d'amélioration.

Ces différents points doivent rester d'ordre général. Il ne peut en aucun cas s'agir de recommandations détaillées.

Dans le cas d'un audit de certification (Tierce partie). L'équipe ne peut pas statuer à priori sur la recevabilité de l'organisme à la certification. Cette prérogative revient au comité de certification dont les conclusions sont basées sur le rapport fourni par l'équipe [13].

#### **II.9.4 Le rapport d'audit**

C'est le support matérialisé du constat d'une situation donnée à un moment donné. C'est à la fois un outil d'information et de décision. Il est souvent transmis à la direction et doit donc être 'juste'.

Il doit être rigoureusement rédigé, aussi factuel que possible, pour éviter que les erreurs qu'il contient ne soient récupérées par les audités ou ne poussent à prendre des décisions inopportunes.

La finalité du rapport d'audit est de :

- Faire comprendre la situation actuelle de l'entreprise
- Faire ressentir l'importance et les conséquences éventuelles des écarts constatés

Il ne faut donc pas y intégrer :

- Des jugements de valeur
- Des recommandations très détaillées (particulièrement dans le cas d'un audit tierce partie)

#### **II.9.5 La clôture et le suivi de l'audit**

L'audit s'achève lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées et que le rapport a été diffusé.

Le suivi s'applique selon les dispositions prévues dans les procédures du commanditaire :

- Suivi pour lever des non-conformités
- Suivi rapproché si les points sensibles sont nombreux et que des difficultés sont constatés

Les résultats des audits qualité internes sont des éléments d'entrée des activités de revue de direction.

Il faut veiller à ce que l'enregistrement de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions correctives engagées soient effectifs [13].

## **II.10 Qualités requises des auditeurs**

Pour effectuer une bonne démarche d'audit, il est demandé à l'auditeur certaines qualités.

- Se montrer avenant et bienveillant,
- Sourire,
- Témoigner du respect ainsi que de la considération pour les audités et pour leur travail,
- Montrer de l'empathie vis-à-vis de leurs difficultés éventuelles,
- Avoir l'esprit critique,
- Avoir l'esprit de synthèse,
- Avoir le sens de la communication,
- Être curieux et flexible,
- Être professionnel [13].

### **Conclusion :**

Les clients de plus en plus exigeants emmènent les entreprises à avoir recours régulièrement à faire un audit interne relatif à leurs systèmes pour vérifier leur niveau de performance et vérifier si les processus mis en place répondent toujours aux besoins et à la satisfaction du client. Par conséquent, les audits qui sont réalisés doivent être des audits à valeur ajoutée permettant au client de voir les axes d'amélioration.

L'auditeur doit donc maîtriser sa technique, être confiant et être orienté moyens et résultats.

# **Chapitre III**

# **La Performance de l'Audit Interne**

## Introduction

Malgré la multiplicité des parties prenante dans une organisation et leurs attentes et objectifs distincts d'une partie à une autre, ils s'accordent à reconnaître la valeur ajoutée de l'audit interne en termes d'assurance, de conseil et de management de risque. L'innovation et l'évolution de l'audit interne à travers le temps, en termes d'objet et de champs d'application en témoignent de l'utilité de cette fonction et de son importance.

La révolution technologique, la mondialisation et la férocité de la compétition entre entreprises, incitent ces dernières à l'amélioration en permanence de leur performance. Mais pour cela, il faudrait tout d'abord connaître le degré d'accomplissement de ses objectifs et l'optimisation des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Parmi ces entreprise nombreuses intègre un service d'audit interne, symbole de maîtrise et de sécurité, il a le but d'examiner, d'apprécier, le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne, l'assurance que ses opérations sont sous contrôle, et dans le cas contraire apporter des recommandations afin d'y remédier.

À partir de là, on tâchera d'aborder différentes notions et dimensions de performance ainsi que les critères d'un service d'audit interne performant, et y présenter différents outils de mesure.

### III.1 Définitions de la performance

- Selon Bourguignon (1995), « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition est applicable dans tous les champs de gestion et elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu.
- Pour Lorino (2003), «... est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur », c'est-à-dire améliorer le couple coût-valeur.
- Malleret (2004) définit a contrario trois causes de non-performance : mauvaise finalisation, mauvaise gestion de processus et des interfaces et mauvaise gestion des opérations.
- Lebas (1995) essaye de proposer une définition plus opérationnelle de la performance en montrant les enrichissements que celle-ci pourrait apporter à l'entreprise. L'auteur tire les conclusions suivantes :

«La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est la réalisation, c'est-à-dire faire quelque chose dans un but donné ; est le résultat d'un processus de causalité et une indication d'un potentiel de résultats futurs»

## **III.2 Notion d'évaluation et de performance**

Dans cette section, nous nous focalisons sur la notion d'évaluation et de performance, afin de faciliter notre étude.

### **III.2.1 Notion d'évaluation**

Cerner la notion d'évaluation est assez complexe vu le nombre de travaux traitants ce sujet et la multitude de modèles d'analyse qui s'y développent au cours des années, il reste à déterminer finalement si le sens même de cette notion ne serait pas une interprétation plus qu'une mesure,

Elle consiste à porter un regard critique sur une donnée obtenue à partir de l'observation, d'examen et de test sous forme de questionnaire, de grille d'évaluation ou d'une fiche d'appréciation, pour être comparée à une référence donnée qui pourrait être à son tour, une norme, une exigence, un objectif, et même un résultat issu d'une autoévaluation.

### **III.2.2 Notion de Performance**

Les définitions relatées dans les différents ouvrages montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus. Précisant que le rapport entre les objectifs fixés et les moyens mis à la disposition de leur réalisation est la « pertinence » [14].

### **III.2.3 La mesure de la performance**

D'après Bouquin (2004), mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité et efficience.

Nous pouvons classer les méthodes d'évaluation de la performance de l'audit interne selon deux types : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

#### **III.2.3.1. La méthode quantitative de mesure de la performance**

Elle consiste à calculer les indicateurs de l'activité d'audit interne. Parmi les méthodes quantitatives de mesure de la performance, Nous pouvons citer :

- La détermination du degré de réalisation du plan d'audit : Il consiste à calculer à un moment donné la proportion de mission d'audit réalisée conformément au plan d'audit initial,
- La détermination du temps nécessaire à la production du rapport d'audit : Il consiste à déterminer la période de temps écoulé entre la fin des travaux de vérification et la diffusion du rapport y compris le point des actions de progrès,
- Détermination du taux d'acceptation des recommandations : Il 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 réalisés et les recommandations acceptés par les opérationnels,
- La formation de l'équipe d'audit : qui mesure le nombre de jour de formation par rapport au nombre de jours ouvrés.

#### **III.2.3.2. La méthode qualitative de mesure de la performance**

Elle consiste en la réalisation en fin de chaque mission des études (questionnaires ou entretiens) dans lesquelles les répondants sont des dirigeants de l'organisation ou les principaux audités.

Les éléments du questionnaire peuvent être différents d'une organisation à une autre étant influencé par la vision de chaque dirigeant. Cependant il vise à apprécier la satisfaction des répondants et la création de la valeur ajoutée par le service d'audit interne.

### **III.2.3.3. La méthode mixte de mesure de la performance**

La méthode mixte est celle qui combine éléments de la méthode quantitative et ceux de la méthode qualitative.

Frigo M.L a fait une contribution importante sur les recherches des résultats obtenus en développant un tableau de bord prospectif de l'audit interne en utilisant la Balance scorecard pour évaluer la performance des départements d'audit interne.

Le modèle de tableau de bord présenté par Frigo approche des axes comme :

- Les clients de l'audit interne (comité d'audit, direction générale et entités audités),
- Le processus d'audit interne,
- L'innovation et capacité,

### **III.2.3.4. L'indépendance organisationnelle de l'auditeur**

L'IIA, l'American Institute of certified public accountants (AICPA) et d'autres ont également identifiés l'indépendance organisationnelle comme crucial pour la viabilité de la fonction d'audit interne (Brown, 1983).

Les auditeurs doivent être suffisamment indépendants de ceux qu'ils sont tenus de contrôler et doivent faire leur travail sans aucune ingérence.

A l'issu d'une enquête, l'indépendance de gestion est un critère déterminant du succès des programme d'audit.

### **III.2.3.5. La compétence professionnelle**

Selon les normes IIA, la compétence de l'auditeur interne est associée aux connaissances et au savoir-faire nécessaires à l'exercice de la profession.

La satisfaction des auditeurs externes a montré l'importance à la formation des auditeurs internes.

Le nombre d'années d'expérience des professionnels a été reconnu comme un facteur déterminant pour évaluer la compétence dans la réalisation des audits internes.

Les auditeurs doivent aussi se conformer au code de déontologie défini par la profession et les règles de conduite que doit respecter chaque auditeur au cours de sa mission et qui intègrent : l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité, la compétence.

### **III.2.3.6. Le contrôle système management intégré**

L'entrée en démarche qualité vise à clarifier la cartographie des processus du service d'audit interne pour une amélioration permanente, en s'attachant au pilotage de l'activité par la direction, à la définition des ressources nécessaires, aux dispositifs de mesure de surveillance de l'organisation et du fonctionnement du service [12].

### **III.2.5. Types de performances**

- La performance organisationnelle
- La performance stratégique et la performance concurrentielle
- La performance humaine
- Performance interne
- Performance externe [15].

### **Conclusion**

L'ensemble des indicateurs de performance tant quantitatifs que qualitatifs sont des informations de gestion pertinentes et privilégiées qui doivent servir en premier lieu aux gestionnaires des unités d'audit interne.

En effet, lorsque les données de l'ensemble des unités d'audit interne sont compilées, elles permettent aux gestionnaires de se situer sur la performance par rapport à l'ensemble des unités d'audit interne [16].

# **Chapitre VI**

## **Tableau de performance**

### **(Partie pratique)**

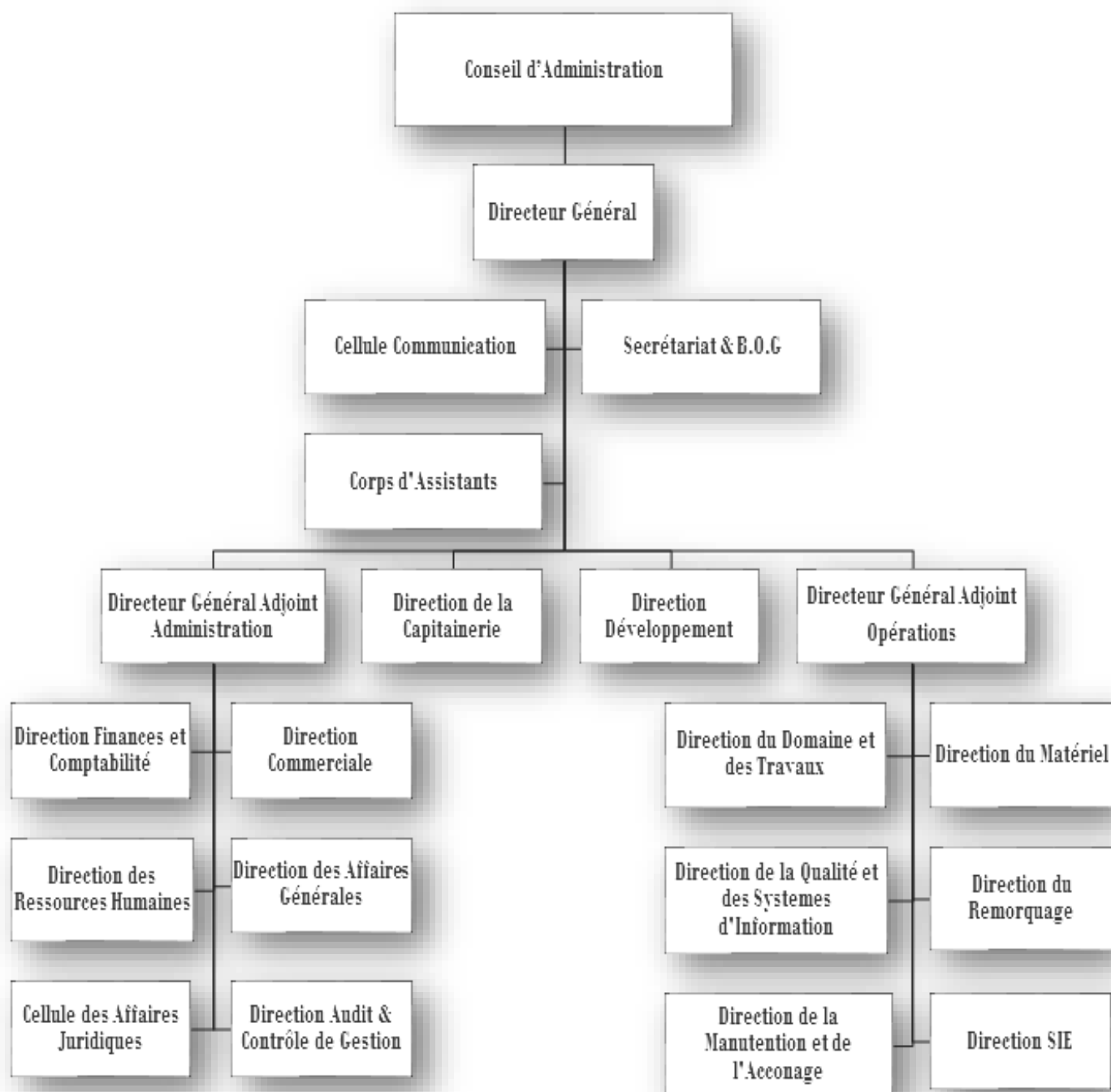
Dans ce chapitre nous essayerons de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées, afin de faire ressortir l'importance de l'audit interne à la performance des entreprises.

## **VI. Présentation de l'entreprise portuaire de Skikda**

### **VI.1. Identité de l'entreprise portuaire de Skikda**

#### **VI.1. Dénomination**

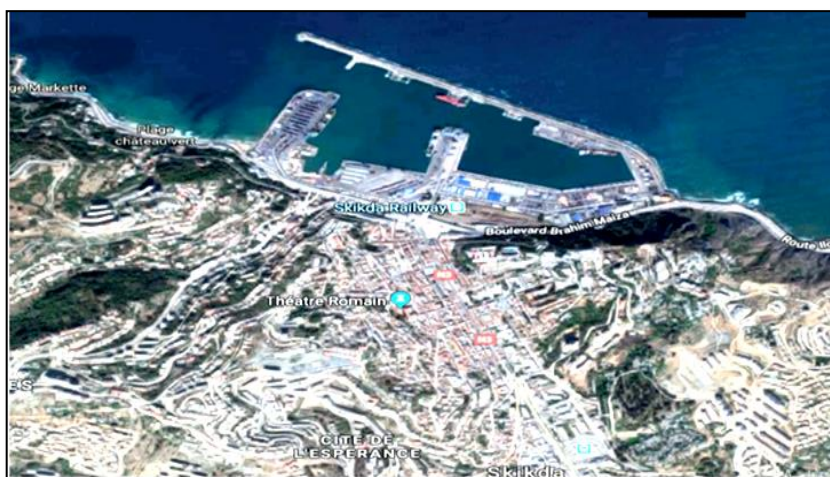
- Dénomination : Entreprise Portuaire de Skikda, par abréviation EP - Skikda
- Forme juridique : Entreprise Publique Economique, Société par actions régie par les lois et règlements relatifs à l'autonomie des Entreprises.
- Date de création : Décret N ° 82-284 du 14 Août 1982 et modification des statuts en société par actions en date du 21 Mars 1989.
- Siège social : Petit zone Industrielle prés embouchure Oued Saf Saf (ex. Domaine des lions) BP. 65. Skikda 21 000. Algérie.
- Capital social : 9.000.000.000 DA détenu par un actionnaire unique, le Groupe services portuaires " SERPORT Spa



**Figure VI.2 :** Organigramme L'EP Skikda

## VI.1.2 Activités et missions

- La gestion et l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exercice des opérations de remorquage, de pilotage et de lamanage.
- L'exercice des opérations d'acconage et de manutention.
- L'exercice des missions de Police et de sécurité portuaire.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la Superstructure portuaire.
- L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux D'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.



**Figure VI.3** : Photo d'ancien port d'EPS



**Figure VI.4** : Photo de nouveau port d'EPS

Pour mener notre propre mission d’audit interne au sein du service HSE de l’entreprise EPS, nous avons élaboré une check-list sous forme d’un questionnaire conformément aux exigences ISO 45001 :

Nous avons donc élaboré un questionnaire sous forme d’une check-list diffusée aux pilotes des processus SST :

- Processus HSE
- Processus d’audit
- Processus environnement

**Tableau VI.1 : Check-list**

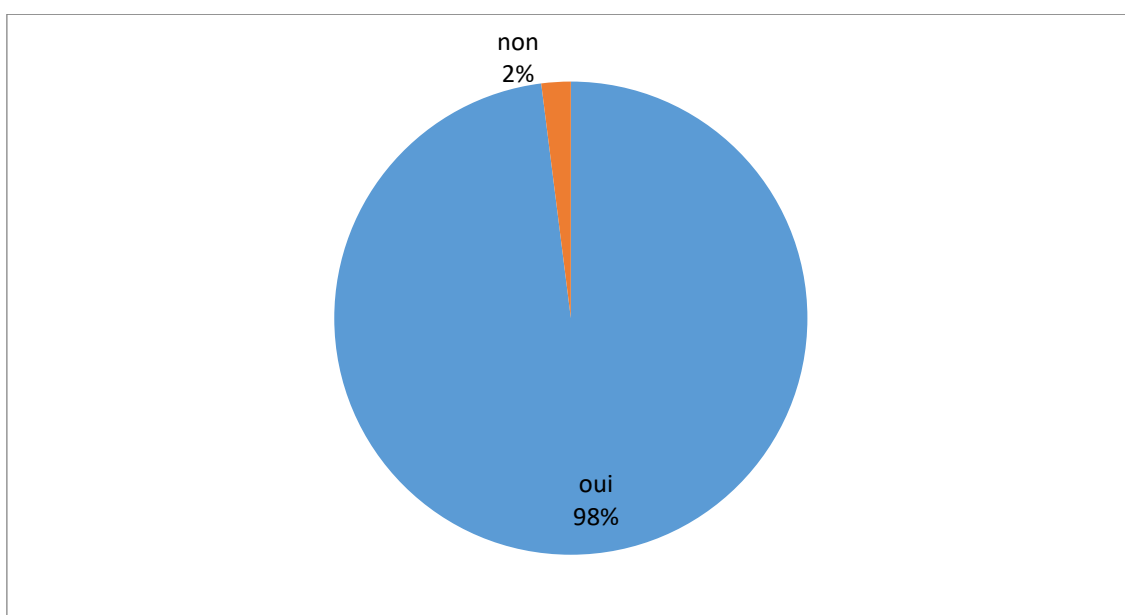
Questions		Observation
1. Avez-vous un responsable de la santé et de la sécurité du travail ?		
Oui (3)	X	
Non		
2. Votre entreprise possède-t-elle un système de gestion ?		
Aucun		
ISO 9001 (3)	X	Voir annexe 01
ISO 14001 (3)	X	Voir annexe 02
ISO 45001(3)	X	Voir annexe 03
Autres		
3. Avez-vous déjà eu un accident mortel ?		
Oui		
Non (3)	X	
4. Avez-vous une commission CPHS ?		
Oui (3)	X	Voir annexe 04
Non		

5. Avez-vous reçu la visite d'un inspecteur au courant des trois (2) dernières années (plainte, accident grave) ?		
Oui (3)	X	
Non		
6. Avez-vous fait le recensement de toutes les lois, règlements, codes, normes de votre secteur d'activité ?		
Oui (3)	X	
Non		
7. Avez-vous établi des objectifs SST annuels ?		
Oui (selon comité SST) (3)	X	Voir annexe 05
Non		
8. Mettez-vous en œuvre un ou des programmes SST ?		
Oui (3)	X	
Non		
9. Avez-vous identifié des besoins de formations SST ?		
Oui selon les risques associés (3)	X	
Non		
10. Avez-vous un programme ou un plan de communication des risques à vos travailleurs ?		
Oui (3)	X	
Non		

11. Avez-vous des procédures ou instructions de travail qui couvrent l'ensemble des risques identifiés sur les lieux de travail ?		
Oui (3)	X	Vue
Non		
12. Avez-vous un plan de prévention pour les situations d'urgence ?		
Oui (3)	X	Vue
Non		
13. Est-ce que vous effectuez des audits SST ?		
Oui (3)	X	
Non		
14. Avez-vous audit programmé (améliorer)		
Oui (3)	X	
Non		
15. Avez-vous un plan d'audit		
Oui (3)	X	
Non		
16. Avez-vous des rapports d'audit		
Oui (3)	X	Voir annexe 06
Non		
17. Avez-vous des formations aux auditeurs		
Oui (3)	X	
Non		

18. Est-ce que vous avez des anomalies		
Oui (3)	X	Voir les KPI
Non		
19. Avez-vous effectué des améliorations		
Oui (3)	X	
Non		
20. Respect déroulement d'audit selon 19011		
Oui (3)	X	
Non		
21. L'entreprise a-t-elle une politique écrite de santé et de sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	Voir annexe 07
Non		
22. L'entreprise a-t-elle identifié les dangers et les risques pour la santé et la sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	
Non		
23. L'entreprise a-t-elle évalué les risques pour la santé et la sécurité au travail et a-t-elle pris des mesures pour les réduire ?		
Oui (3)	X	
Non		
24. L'entreprise implique-t-elle les travailleurs dans le processus de santé et de sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	
Non		

25. L'entreprise fournit-elle une formation en matière de santé et de sécurité au travail à ses travailleurs ?		
Oui (3)	X	Vue
Non		
26. L'entreprise surveille-t-elle et mesure-t-elle les performances en matière de santé et de sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	
Non		
27. L'entreprise évalue-t-elle régulièrement l'efficacité de son système de gestion de la santé et de la sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	
Non		
28. L'entreprise s'assure-t-elle que les sous-traitants respectent les normes de santé et de sécurité au travail ?		
Oui (3)	X	
Non		



**Figure VI.4** Résultat de sondage relatif à la check-list.

Elaboration d'un tableau de bord des indicateurs de performances :

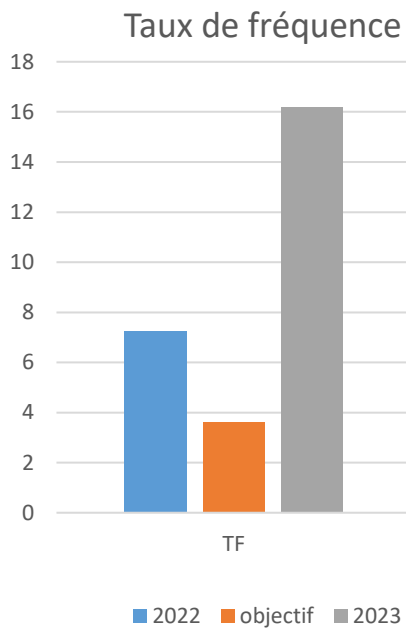
**Tableau VI.2** : Tableau de bord des indicateurs de performances

<i>Processus HSE</i>					
IP (indicateur de performance)	Désignation	Période	Objectifs	Résultats	
				2022	2023
IP1	Taux de gravité %	T	0,08	0.16	0.25
IP2	Taux de fréquences %	T	3.62	7.23	16.18
IP3	Nombre des accidents	T	0	7	17
IP4	Nombre de CPHS	A	4	4	1
IP5	Les formations des agents en sécurité%	A	100 %	100	63
IP6	Nombre de dotation des EPI	A	2	2	1

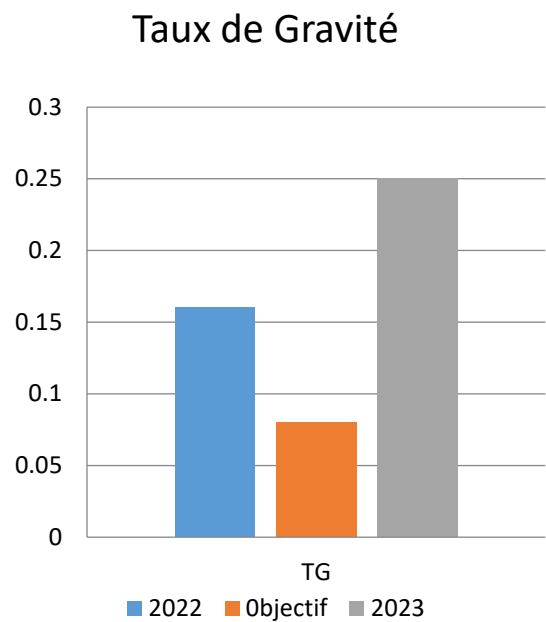
<b>Environnement (délégué environnement)</b>					
IP 7	Consommation d'énergies	T	-5%	805145	74631
IP 8	Consommation Gasoil (L)	T	-5%	598996	629775
IP 9	Consommation Déchets banales papier (Tonne)	T	-5%	327	222
IP 10	Consommation Déchets spéciaux (cartouche)	T	-5%	60	00
<b>Processus amélioré</b>					
IP 11	Nombre des missions d'audits interne	A	1	1	1
IP 12	Nombre d'anomalie majeur	A	0	2	0
IP 13	Nombre d'anomalie mineur	A	0	5	3
IP 14	Rapporte d'audit	A	1	1	1
IP 15	Nombre de certification obtenu	A	3	3	3
IP 16	Nombre des audits externes	3A	1	1	
IP 17	Habilitation des auditeurs	/	Oui	oui	

<b>Santé</b>					
IP 18	Nombre des maladies professionnelles	A	0	/	/
IP 19	Nombre des visites médicales	A	1	1	1
IP 20	Nombre de changement des postes (inapte)	A	0	5	3
<b>Audit interne</b>					
IP 21	Taux de réalisation du programme d'audit	A	100%	100%	
IP 22	Taux de prise en charge des recommandations.	A	100%	85%	
IP 23	Taux de respect de délais de transmission des rapports d'audit.	J	3	72H	

**IP 2 : Taux de fréquence**

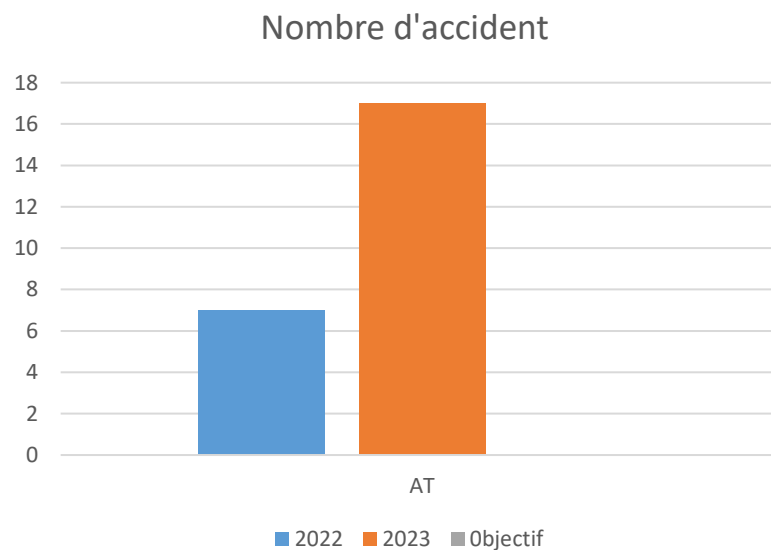


**IP 1 : Taux de Gravité**



Les résultats ont dépassé l'objectif fixé à causes d'augmentation aux nombres des accidents.

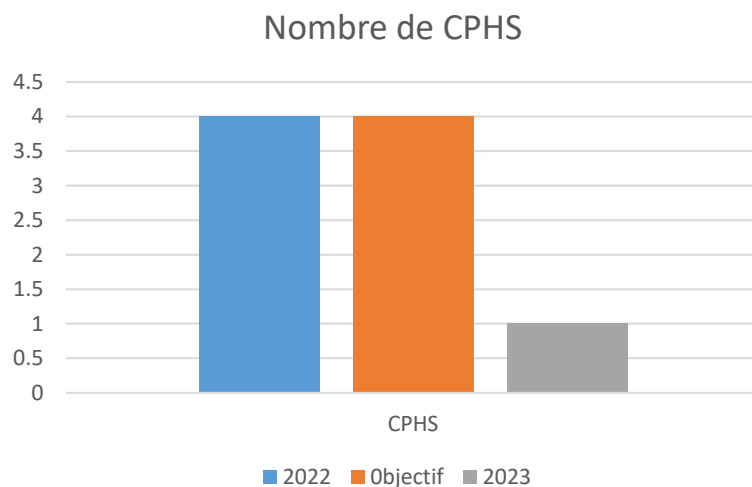
**IP 3 : Nombre d'accident**



Les nombre des accidents ont augmenté exercice 2022 et exercice 2023 à cause de :

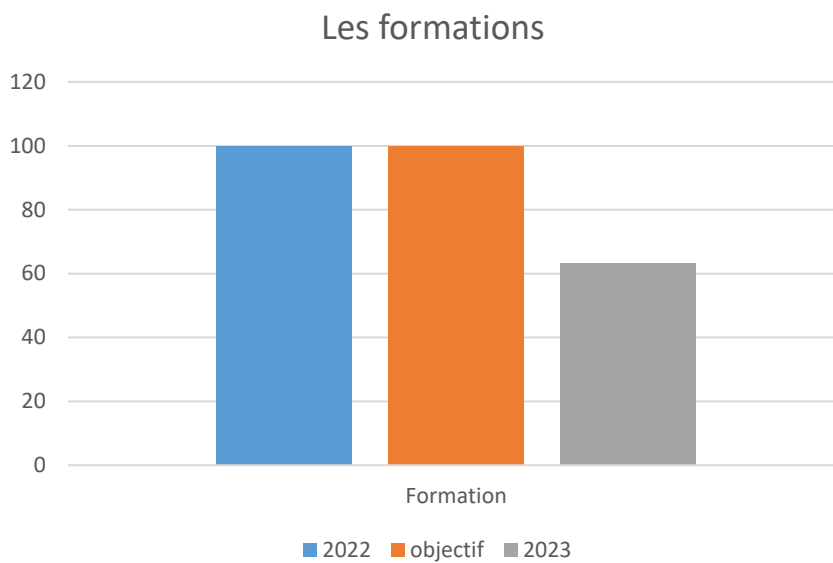
Manque d'expérience et compétences des travailleurs et manque des comportements sécuritaire.

**IP 4 : Nombre de CPHS**



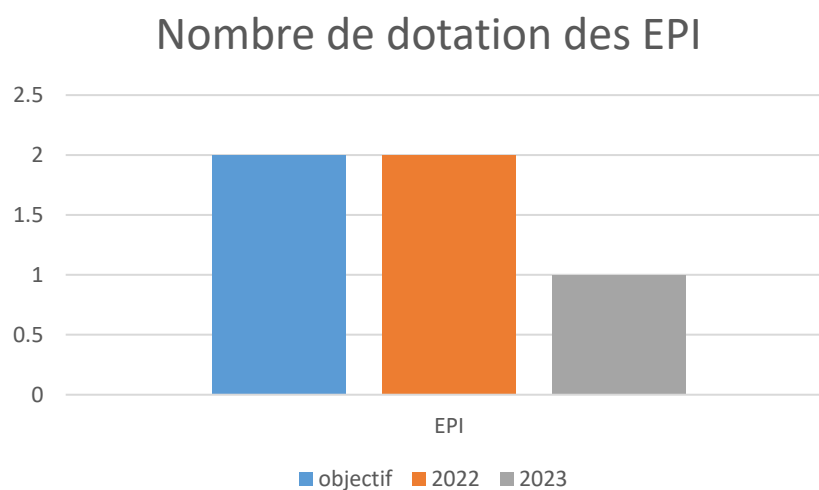
Objectif : atteint 2022 et en 2023 : en cours

**IP 5 : Les formations des agents en sécurité**



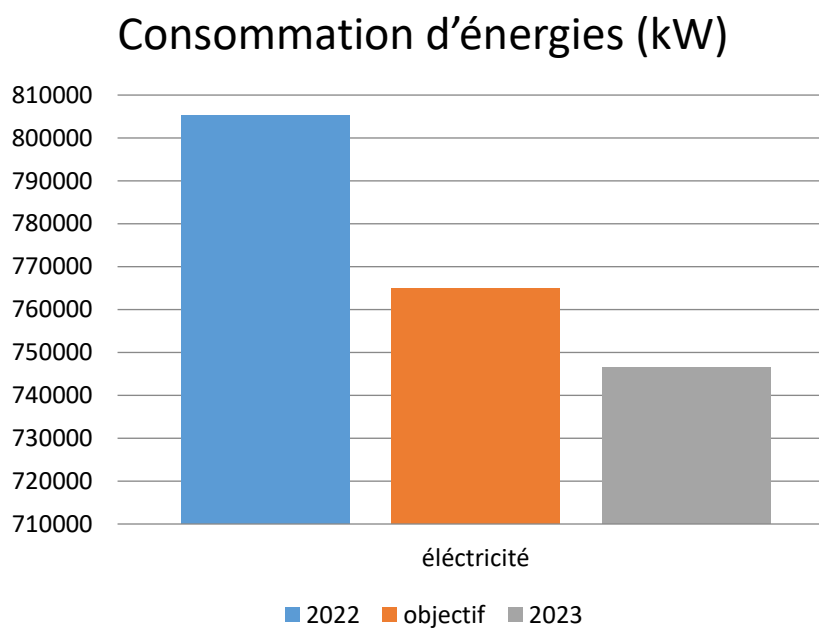
Formation exercice 2022 : 100% et en exercice 2023 fin mai 63% en cours.

**IP 6 : Nombre de dotation des EPI**



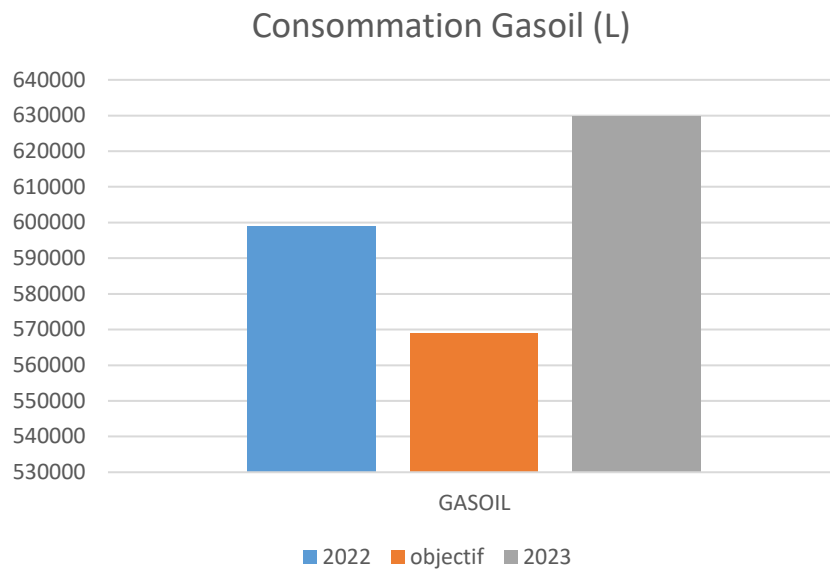
En exercice 2022 :100% et exercice 2023 En cours

**IP7 : Consommation d'énergies :**



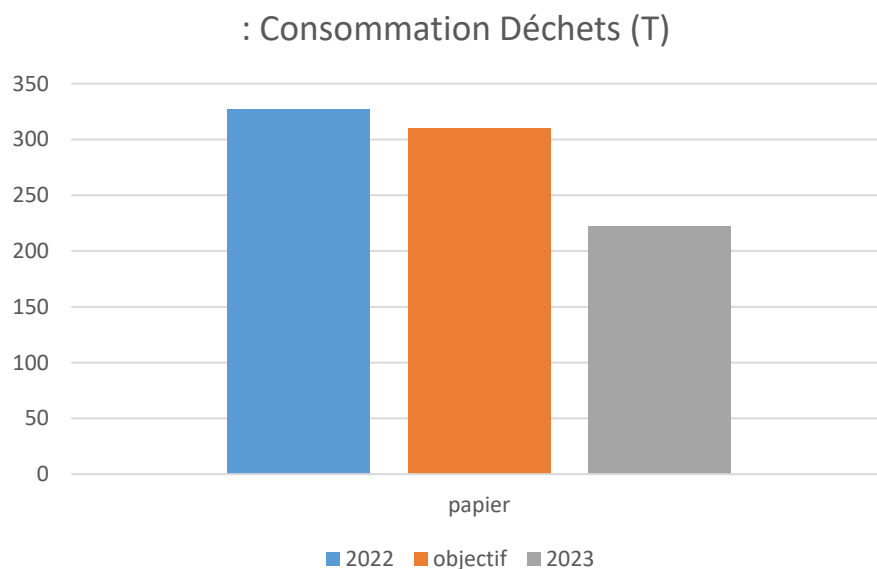
L'objectif : Atteint pour le T1-2023.

**IP8 : Consommation Gasoil (L)**



L'entreprise portuaire n'arrive pas à atteindre l'objectif à cause du trafic portuaire (consommation par les engins roulants et flottants) : plus il y'a du trafic; plus il y'a de la consommation.

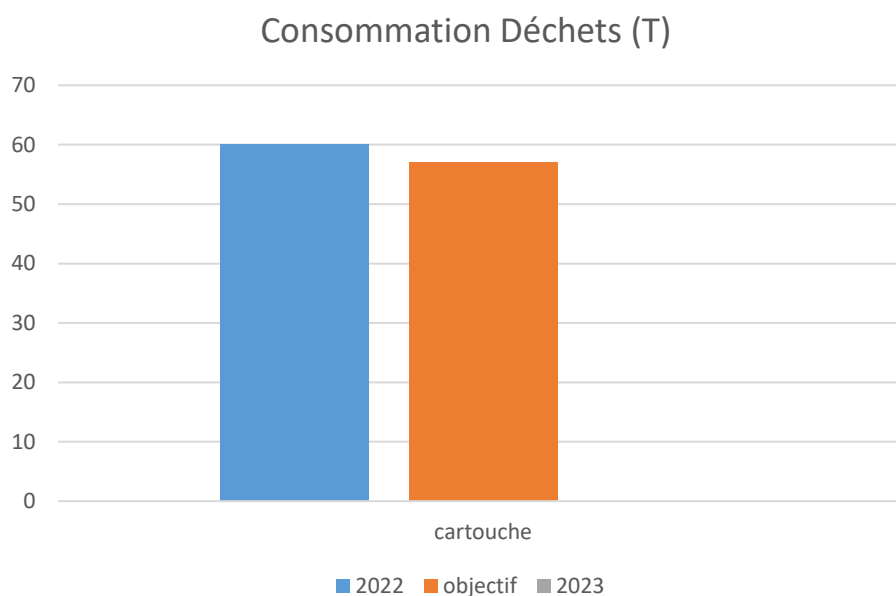
**IP 9 : Consommation Déchets banales (papier) tonnage**



Consommation des papiers Objectif atteint a cause de l'entreprise portuaire a adopté une politique environnementale concernant la rationalisation de l'utilisation du papier en:

- 1- centralisant les imprimantes (une imprimante par direction)
- 2- création d'une boîte Outlook pour tous les travailleurs (ateliers et administration) a fin de scanner et d'envoyer le document sans l'imprimer.
- 3- promouvoir la numérisation des documents important en créant une boîte de partage sur tous les ordinateurs de l'entreprise

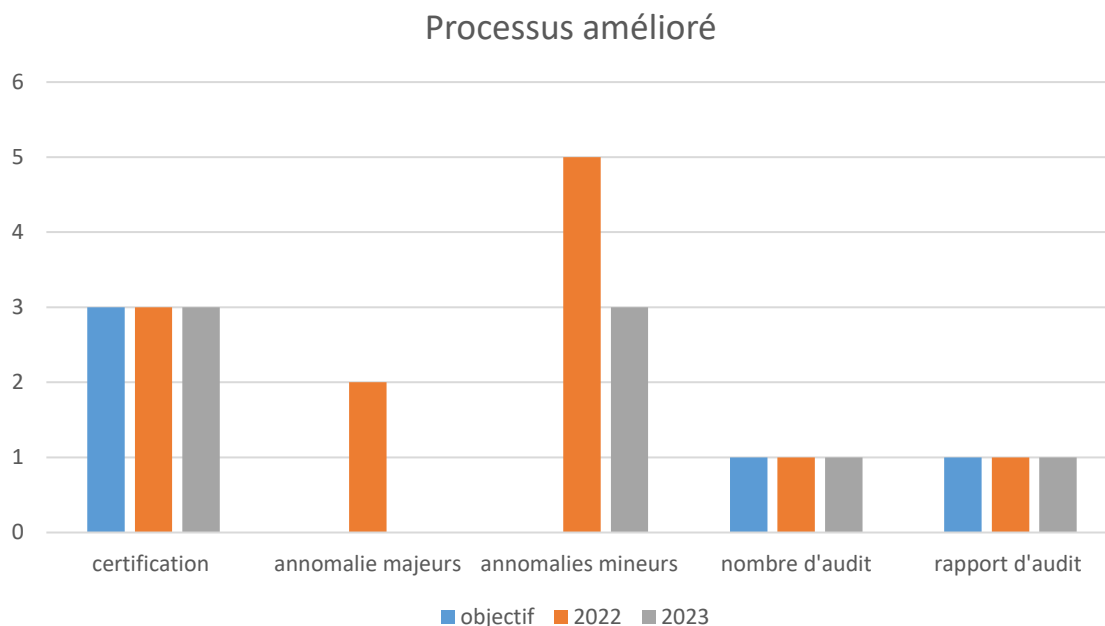
**IP 10 : Consommation Déchets spéciaux (cartouche)**



La consommation des cartouches en 2023= 0 malgré en 2022=60

Rationalisation de l'utilisation des cartouches aussi, on scan et envoi au lieu d'imprimer. Généralement on imprime uniquement pour les organismes externes.

**IP 11 12 13 14 15 : Processus améliorer**



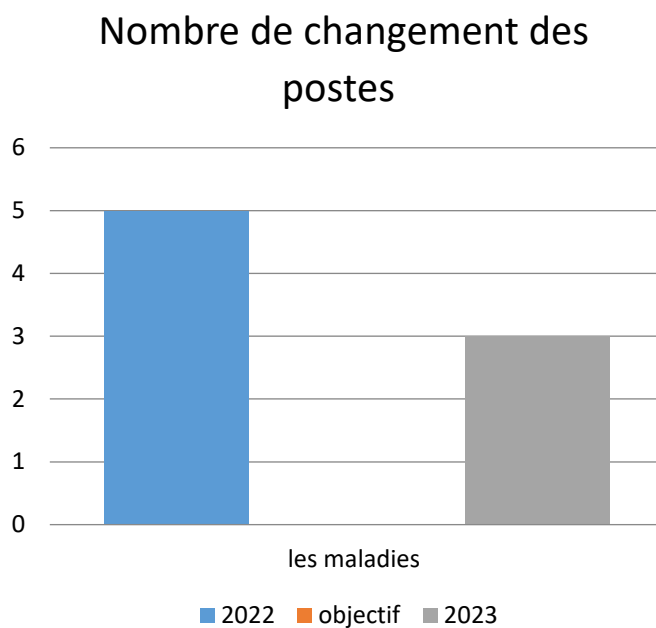
L'entreprise est certifié avec les trios normes (QSE), ils respectent les exigences des normes.

Les anomalies majeures sont diminuées au T1 2023 par rapport T1 2022 c'est la même chose pour les anomalies mineures et ils font tous les rapports donc l'entreprise est améliorer dans les processus

**IP 16 : Nombre des audits externes :**

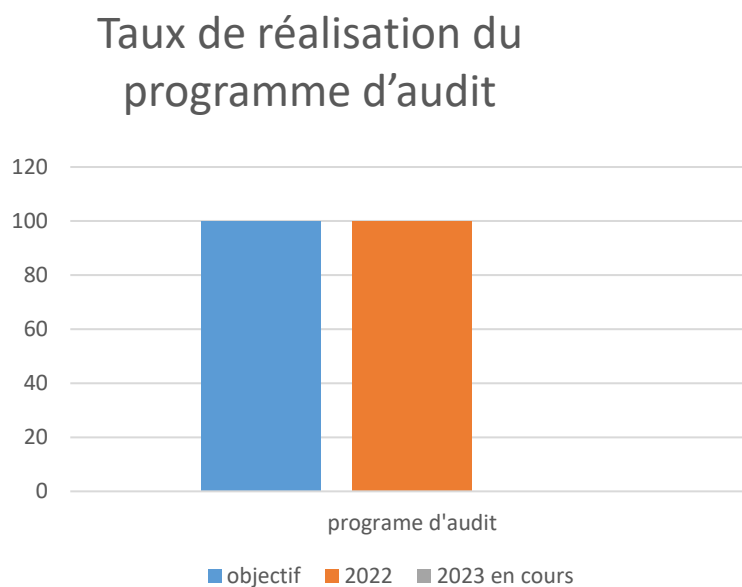
Pour maintenir une certification valide, EPS doit passer par un processus d'audit externe tous les trois ans. Une préparation minutieuse est essentielle pour éviter les majeures lors de cet audit, ce qui implique d'identifier les risques potentiels et de mettre en place des mesures de prévention appropriées. Travailler avec des professionnels qualifiés peut aider à garantir que l'entreprise est bien préparée et peut gérer efficacement les risques.

IP 20 : Nombre de changement des postes



Les postes inapte sont diminuait en T1 2023 par rapport T1 2022.

IP 21 : Taux de réalisation du programme d’audit

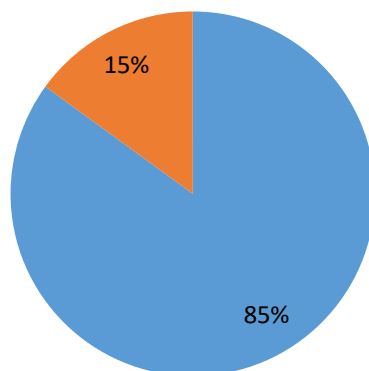


L’année n’est pas en cours clôturée.

IP 22 : Taux de prise en charge du suivi du plan action (audit externe).

### suivi plan d'action

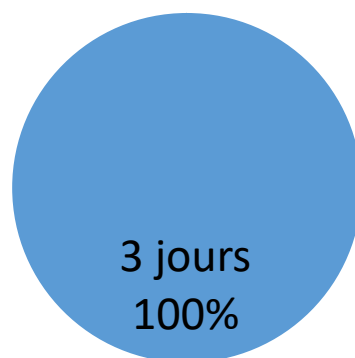
■ Réaliser ■ En cours réaliser



Objectif est en cours de réalisation des suivis des actions non-conformité.

IP 23 : Taux de respect de délais de transmission des rapports d'audit.

### Les jours de transmission



L'objectif atteint

Suite aux mesures des indicateurs clés de tous les processus, nous constatons que les résultats sont satisfaisants, reste à améliorer uniquement les indicateurs relatifs à la sécurité (IP1 IP2 IP3)

# Conclusion Générale

## Conclusion Générale

Toute entreprise doit effectuer des vérifications permanentes et veiller à surveiller son système de management intégré par des audits internes.

Ainsi, nous avons pu nous apercevoir que l'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques importants quelle que soit leur nature qui pourraient compromettre ou empêcher la réalisation des objectifs.

Ce travail nous a permis de vérifier à quel point l'audit interne est important notamment dans l'évaluation du système, par la mise en place des indicateurs clés de performances (KPI) regroupés dans un tableau de bord afin de vérifier l'efficacité du système mise en place.

En effet, à travers notre stage nous avons constaté que la cellule d'audit et HSE mise en place au sein d'EPS est devenue un outil indispensable pour la gestion et la maîtrise de ses activités, ce qui explique l'importance attribuée par les dirigeants pour les propositions et les solutions suggérées par ces services.

Cependant nous avons relevé les dysfonctionnements suivants :

- Documentation insuffisante relative à la procédure de circulation et manutention des engins.
- Absence d'affichage des attestations des certificats.
- Thèmes de formation en sécurité insuffisantes.

Malheureusement la période des visites exigée relative a notre stage handicape principalement notre mission.

## Recommandations :

- Application du tableau de bord au niveau de service HSE,
- Augmentation la fréquence d'audit (chaque 6 mois 2/ans),
- Vérification les processus (services) par des audits périodiques,
- L'engagement des pilotes processus a réalisé des audits périodiques au niveau de leurs structures

## Bibliographie

- [1]-<https://www.afnor.org/gestion-des-risques/management-integre/definition-et-enjeux/>
- [2]-Chaouali, K. (2018). Evaluation du système de management intégré (qualité-environnement) par une démarche d'audit selon ISO19011/2011 cas de la SARL SOFICLEF (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [3]-Damene, R., &Kebour, T. (2017). L'impact de la certification ISO 9001 Vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [4]-<https://www.nicomak.eu/qse-iso-9001-iso-14001-iso-450001-pourquoi-se-faire-certifier/>
- [5]-Baa, K., Meziani, M. E., &Talbi, R. (2018). Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 2015 (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane mira bejaia/Aboudaou).
- [6]-Ait Youcef, I., &Aggoun, I. (2015). L'impact de la certification ISO 14001 sur la performance économique de l'entreprise. Cas de l'ENIEM (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [7]- <https://www.iso.org/fr/news/ref2271.html>.
- [8]-Meryem, M. K. (2018). Evaluation de la Performance de l'Audit Interne au sein de l'Entreprise NAFTAL Evaluation of the Performance of the Internal Audit within the NAFTAL Company. Journal d'études avancées en finance et comptabilité ISSN, 2602, 7141.
- [9]-Chelghoum, A., Frissou, M., &Lasmî, A. (2022). La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane Mira de Bejaia).
- [10]-<https://www.ifaci.com/fr/publications/les-objectifs-de-laudit-interne/>
- [11]-<https://www.kostango.com/blog/les-avantages-de-laudit-interne-pour-la-performance-dune-entreprise#processus-deroulement-audit-interne>
- [12]-<https://www.memoireonline.com/03/14/8787/Evaluation-et-performance-de-l-audit-interne-Cas-de-la-SABC.html>
- [13]-<https://blog-gestion-de-projet.com/audit-interne/>
- [14]-Mohand Saidi, S. (2017). Évaluation de la performance de l'audit interne Cas: OPGI de TiziOuzou (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [15]-L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise Cas : EPE-TRANSBOIS-SPA Béjaia. MAMMERI Massinissa MEZOUAR Nabil M r. DRIR Salah.
- [16]- DIMA, S. P., & MOUKPE, G. (2015). CESAG-BIBLIOTHEQUE.

# Les Annexes

## Annexe 01



**intertek**  
Total Quality. Assured.

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

**Le Système de Management de :**

## Entreprise Portuaire de Skikda

Site principal : Petite zone industrielle, pré embouchure Oued Saf Saf  
Bp 65, Skikda, Algérie.

**a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :**

## ISO 9001:2015

**Le Système de Management est applicable à :**

Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et remorquage  
des navires, accueil des passagers, chargement, déchargement,  
stockage, préservation et livraison des marchandises.

**Certificat n° :**  
0121221

**Date de certification initiale :**  
20 janvier 2004

**Date de certification :**  
17 janvier 2022

**Date d'émission du certificat :**  
17 janvier 2022

**Date d'expiration :**  
19 janvier 2025




**intertek**



**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour FB5, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat s'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à [certificats.validation@intertek.com](mailto:certificats.validation@intertek.com) ou en scannant le code sur le code-barres avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être restitué en cas de demande.



## Annexe 02



**intertek**  
Total Quality. Assured.

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

**Le Système de Management de :**

## Entreprise Portuaire de Skikda

Site principal : Petite zone industrielle, pré embouchure Oued Saf Saf  
Bp 65, Skikda, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :

## ISO 14001:2015

**Le Système de Management est applicable à :**

Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et remorquage  
des navires, accueil des passagers, chargement, déchargement,  
stockage, préservation et livraison des marchandises.

**Certificat n° :**  
0121245

**Date de certification initiale :**  
04 décembre 2009

**Date de certification :**  
17 janvier 2022

**Date d'émission du certificat :**  
18 janvier 2022

**Date d'expiration :**  
03 décembre 2025




**intertek**



**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour P83, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat s'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à [certificates.validation@intertek.com](mailto:certificates.validation@intertek.com) ou en scannant le code sur le drapeau avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, il doit être retourné en cas de détérioration.



## Annexe 03



**intertek**  
Total Quality. Assured.

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

## Entreprise Portuaire de Skikda

Site principal : Petite zone industrielle, pré embouchure Oued Saf Saf  
Bp 65, Skikda, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :

## ISO 45001:2018

Le Système de Management est applicable à :

Gestion et exploitation du domaine portuaire, accueil et remorquage  
des navires, accueil des passagers, chargement, déchargement,  
stockage, préservation et livraison des marchandises.

Certificat n° :  
0121222

Date de certification initiale :  
03 avril 2019

Date de certification :  
17 janvier 2022

Date d'émission du certificat :  
17 janvier 2022

Date d'expiration :  
02 avril 2025



**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France  
Tour P83, 1 Avenue du Général De Gaulle  
92800 Puteaux - France



L'émission de ce certificat s'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à [certificats.validation@intertek.com](mailto:certificats.validation@intertek.com) ou en scannant le code sur le drapeau avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



# Annexe 04

Entreprise Portuaire de Skikda



المؤسسة المينائية لسكيكدة

Réf : 2023/CPHS/N° *AMM*

Skikda le, .....


Secretariat de la direction Générale  
EP. Skikda

## Bordereau D'envoi


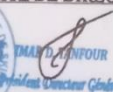
Natures des documents transmis	Nbre	Observations
<p><u>Veillez – trouver ci-joint les documents énumérés ci-après :</u></p> <p>➤ Procès- verbal de réunion de la commission Paritaire d'hygiène et de sécurité de l'Entreprise de la période du premier trimestre 2023 (session ordinaire).</p>	01	« P/ fins d'enregistrement ».


  
**Le Président de la CPHS**

# Annexe 05

 E.P. SKIKDA	<b>RAPPORT D'AUDIT INTERNE N°</b> L'audit du système de management de la qualité, environnement et santé et sécurité au travail	Référence :		
		Date :		
<p><b>Objectifs de l'audit</b>                  Les objectifs de l'audit sont de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer que le système de management est conforme en toute ou partie aux critères de l'audit ;</li> <li>- Déterminer sa capacité à assurer que l'organisme répond aux exigences légales, réglementaires et contractuelles applicables ;</li> <li>- Déterminer son efficacité à assurer que l'organisme peut raisonnablement s'attendre à atteindre ses objectifs spécifiés ;</li> <li>- Identifier les parties du système susceptibles d'être améliorées, suivant le cas.</li> </ul> <p><b>Champ de l'audit :</b>                  - <b>STRUCTURE :</b>                  - Toutes les structures</p> <p>Type de l'audit : Interne (Programme annuel 2020).                  Critères/ Référentiels d'audit :                  Normes ISO : 9001 :2015 « système de management de la qualité ».                  14001 :2015 « système de management environnemental ».                  45001 :2018 « système de management de santé et de la sécurité au travail »</p>				
<p><b>Dates de déroulement de l'audit : Du ,</b></p> <table border="1"> <tr> <td>                     Equipe d'audit :                      Mr :                      Responsable d'audit :                      Auditeurs                      Expert                      Observateurs                 </td> <td>                     Audités:                      Nom &amp; prénom                      Fonction                 </td> </tr> </table>			Equipe d'audit : Mr : Responsable d'audit : Auditeurs Expert Observateurs	Audités: Nom & prénom Fonction
Equipe d'audit : Mr : Responsable d'audit : Auditeurs Expert Observateurs	Audités: Nom & prénom Fonction			
Établir le : Par :	Vérifié le : Par :	Approuvé le : Par :		

# Annexes 06

 E.P. SKIKDA	OBJECTIFS QUALITE SANTE SECURITE AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT OBJECTIFS QHSE 2022	Référence : Fich QSE 02																		
		Date : 05/12/2021																		
<p><b>QUALITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la prospection commerciale;</li> <li>- Ecouter et répondre aux exigences des parties intéressées pertinentes internes et externes ;</li> <li>- Améliorer nos compétences tout en capitalisant les connaissances organisationnelles;</li> <li>- Accroître le Chiffre d'affaires de 0.5 %/2021 ;</li> <li>- Organiser une rencontre annuelle avec les Clients et la communauté portuaire ;</li> <li>- Impliquer et sensibiliser l'ensemble du personnel sur le SMI ;</li> <li>- Mettre en place un dispositif de traitement des doléances du personnel ;</li> <li>- Réaliser les rendements contractuels de la manutention (voir tableau des rendements) ;</li> <li>- Assurer une utilisation optimale des aires d'entreposage ;</li> <li>- Rentabiliser l'exploitation des zones extra-portuaires ;</li> <li>- Réduire le taux d'avaries marchandises : ne pas dépasser le seuil de 1/1 000 pour les conteneurs et 1/10 000 T pour la marchandise diverse ;</li> <li>- Accroître la satisfaction de nos clients « armateurs et client final ».</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>85%</td> <td>Prestations rendues aux navires</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>Prestations liées à la Marchandise</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>Délais de traitement des réclamations</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer en continu les canaux de communication.</li> </ul>	85%	Prestations rendues aux navires	75%	Prestations liées à la Marchandise	75%	Délais de traitement des réclamations	<p><b>SANTE SECURITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zéro accident fatal pour le personnel, les fournisseurs et les prestataires externes ;</li> <li>- Evaluer et améliorer les performances HSE en réduisant les TF et TG /2021 par structure comme suit :</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Structure</th> <th>Cible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Direction manutention et accoupage (DMA)</td> <td>- 70 %</td> </tr> <tr> <td>Direction remorquage (DR)</td> <td>- 50 %</td> </tr> <tr> <td>Direction Capitainerie (DCAP)</td> <td>- 50 %</td> </tr> <tr> <td>Direction du Domaine et Travaux (DDT)</td> <td>- 50 %</td> </tr> <tr> <td>Direction du Matériel (DM)</td> <td>- 50 %</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir les performances HSE pour les autres structures (TF et TG/2021) ;</li> <li>- Promouvoir la prévention des maladies professionnelles, chroniques et à caractère professionnel ;</li> <li>- Assurer le bien-être du personnel ;</li> <li>- Etre en conformité de façon continue aux exigences légales, réglementaires et toutes autres exigences liées à la SST ;</li> <li>- Développer les compétences HSE : instruire, informer et former le personnel à la prévention des risques professionnels ;</li> <li>- Veiller au respect des dispositions HSE par les fournisseurs et prestataires externes (communication et application des dispositions HSE) ;</li> <li>- Renforcer la communication SSTE avec les différentes parties prenantes internes et externes.</li> <li>- Consulter et faire participer les travailleurs dans l'élaboration de la politique SST.</li> </ul>	Structure	Cible	Direction manutention et accoupage (DMA)	- 70 %	Direction remorquage (DR)	- 50 %	Direction Capitainerie (DCAP)	- 50 %	Direction du Domaine et Travaux (DDT)	- 50 %	Direction du Matériel (DM)	- 50 %	<p><b>ENVIRONNEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les compétences en management environnemental dans le cadre du développement durable ;</li> <li>- Etre en continu en conformité par rapport aux exigences légales et réglementaires et toutes autres exigences auxquelles PEPs a souscrit ;</li> <li>- Promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables ;</li> <li>- Eliminer les déversements accidentels d'huiles et de carburants : réduire de 50%/2021 ;</li> <li>- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles : Réduire les consommations d'énergie électrique de 05% /2021 ;</li> <li>- Réduire les consommations de papier de 05%/2021 ; Réduire les consommations de cartouches et toners de 05%/2021 ;</li> <li>- Maintenir les performances des consommations de gasoil 2021 ;</li> <li>- Veiller à la préservation de la qualité des plans d'eau ;</li> <li>- Améliorer la maîtrise de la gestion et la valorisation des déchets : 100% des déchets traités conformément aux dispositions légales ;</li> <li>- Réduire la pollution atmosphérique à la source : acquérir des équipements à faible indice de pollution ;</li> <li>- Réaliser une étude environnementale sur les émanations atmosphériques.</li> </ul>
85%	Prestations rendues aux navires																			
75%	Prestations liées à la Marchandise																			
75%	Délais de traitement des réclamations																			
Structure	Cible																			
Direction manutention et accoupage (DMA)	- 70 %																			
Direction remorquage (DR)	- 50 %																			
Direction Capitainerie (DCAP)	- 50 %																			
Direction du Domaine et Travaux (DDT)	- 50 %																			
Direction du Matériel (DM)	- 50 %																			
<p>P/ LE COMITE DE DIRECTION</p>  M. D. ENFOUR Président Directeur Général																				

# Annexe 07

Entreprise Portuaire de Skikda



المؤسسة المينائية لسكيكدة

## POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE

En tant que maillon important des échanges commerciaux du pays, l'Entreprise Portuaire de Skikda (EP Skikda) filiale du groupe SERPORT Spa, située à proximité de la zone industrielle et de la ville de Skikda, déclarée zone à risques majeurs et en cohérence avec la vision des pouvoirs publics, ambitionne d'être un opérateur reconnu pour sa performance, son professionnalisme et sa responsabilité sociétale, lors de sa gouvernance et lors de la réalisation de ses missions, à savoir :

- **Gestion et exploitation du domaine portuaire ;**
- **Accueil et remorquage des navires ;**
- **Accueil des passagers ;**
- **Chargement, déchargement: stockage et préservation des marchandises.**

Outre le développement socio-économique qui contribue au développement local et national, nous intégrons dans notre stratégie, le bien-être et la sécurité des travailleurs, la sécurité de nos installations, la qualité de nos prestations, la prise en compte des exigences des travailleurs et des parties intéressées et le développement durable nous permettant de préserver l'environnement pour les générations futures.

Cette ambition se traduit par notre volonté et aptitude à anticiper les attentes de nos clients et à répondre à leurs exigences ainsi qu'à celles de toute autre parties intéressées, à accroître leur niveau de satisfaction tout en respectant les exigences réglementaires, légales et autres exigences applicables aux activités de notre entreprise et celles relatives à la santé et la sécurité au travail et la protection de l'environnement. Ceci en intégrant les exigences QHSE à l'ensemble des activités de notre entreprise.

De ce fait, notre politique repose désormais sur cinq (05) principes fondamentaux :

- 1 Implication, consultation, participation des travailleurs et développement du potentiel humain de l'Entreprise Portuaire de Skikda :**
  - Renforcement de l'implication, de la consultation et de la participation de nos travailleurs et leurs représentants en sus du cadre prévu par les dispositions légales (CPHS et CP) ;
  - Qualification par rapport à nos missions ;
  - Amélioration des compétences techniques HSE ;
  - Capitalisation du savoir-faire organisationnel ;
  - Motivation de nos travailleurs ;
  - Développement de la culture Qualité, sécurité et éco environnementale ;
  - Promouvoir le dialogue au sein de la corporation portuaire.
- 2. Satisfaction de nos clients et des parties intéressées :**
  - Être constamment à l'écoute de nos clients et des parties intéressées ;
  - Fournir d'une manière continue des prestations conformes tout en assurant l'amélioration de la qualité des services fournis ;
  - Accroître la satisfaction de nos clients et des parties intéressées pertinentes ;
  - Être en conformité, de façon continue, aux exigences réglementaires et légales applicables aux activités portuaires ainsi que celles liées à la santé, sécurité et la préservation de l'environnement et de toutes autres exigences applicables.

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa" Adresse :  
 Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda — Algérie  
 Tél 038.75.23.95-038] '5.22.80 Fax: 038.75.20.15-038.75.22.55  
 Email : epskii@skikda-gort.com Web : http://www.skikda-port.com

**Liste des abréviations**

<b>HSE</b>	Hygiène et sécurité environnement
<b>EPS</b>	Entreprise Portuaire Skikda
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>SMI</b>	Système Management Intégré
<b>OHSAS</b>	Occupational Health and Safety Assessment Series
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>CPHS</b>	Commission
<b>QSE</b>	Qualité et Sécurité et Environnement
<b>SMQ</b>	Système Management de Qualité
<b>SME</b>	Système Management
<b>SST</b>	Santé et Sécurité de Travail
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>RA</b>	Responsable d'Audit
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>AICPA</b>	American Institute of Certified Public Accountants
<b>EPI</b>	Équipement de Protection Individuel

**Liste des figures**

<b>Figure II.1</b>	Catégories d'Audit Interne	24
<b>Figure VI.1</b>	Organigramme	37
<b>Figure VI.2</b>	EPS ancien port	38
<b>Figure VI.3</b>	EPS nouveau port	38
<b>Figure VI.4</b>	Résultat de sondage relatif à la check-list.	43

**Liste des tableaux**

<b>Tableau I.1</b>	Révision des principes de management de la qualité	11
<b>Tableau I.2</b>	Objectifs potentiels d'un SME	13
<b>Tableau I.3</b>	Différences entre ISO 45001 et OHSAS 18001	15
<b>Tableau VI.2</b>	Check-list	39
<b>Tableau VI.1</b>	Tableau de bord des indicateurs	44