



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'Etudes

THEME :

**LE DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS
D'ASSISTANCE COMPTABLE AU SEIN DU
CABINET AZIZ DIEYE – DAKAR (SENEGAL)**

Présenté par :

Katiéné Marie-Evelyne SILUE

Dirigé par :

M. Mohamed Lamine BAMBA

Auditeur interne

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicace

Nous dédions ce mémoire à nos très chers parents SILUE Zahalo et SORHO-SILUE Kozolo, qui n'ont ménagé aucun effort tant matériellement, moralement que spirituellement pour nous permettre de suivre cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire :

- à M. Mohamed Lamine BAMBA, notre Directeur de mémoire pour son encadrement ;
- à Monsieur Aziz DIEYE, Associé Gérant du cabinet Aziz Dièye, pour nous avoir donné l'occasion d'effectuer un stage au sein de son cabinet;
- à M. Ibrahima TOP, pour ses orientations lors de la rédaction du mémoire ;
- à M. Amadou DJITE, pour ses conseils ;
- à Mme Mariam N'ZI née ANZAN, pour son soutien et ses conseils ;
- à M. Arouna SOKOBA et Mme Emma SOKOBA née POHI pour leur soutien et leurs précieux conseils.

Sigles et abréviations

AFNOR:	Association Française de Normalisation
BRS:	Bordereau des Retenues à la Source
IESBA:	International Ethics Standards Board for Accountants
IFACI:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IPM :	Institut de Prévoyance Maladie
IPRES :	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
IR :	Impôt sur le Revenu
ISO:	International Organisation for Standardization
ISQC :	International Standard on Quality Control
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
TQM :	Total Quality Management
TRIMF :	Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Forfaitaire
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VRS:	Versement des Retenues à la Source

Liste des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition de la qualité	9
Tableau 2 : Types d'enjeux de la qualité.....	14
Tableau 3: Synthèse des étapes du diagnostic qualité.....	25
Tableau 4 : Déroulement de la méthode QQQQCP	48
Tableau 5 : Synthèse des résultats	79

❖ Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	18
Figure 2 : Roue de Deming	21
Figure 3 : Modèle d'analyse	46

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Table des matières	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE 1 : LA QUALITE	9
1.1 Définition de la qualité	9
1.2 Objectifs et enjeux de la qualité	11
1.3 Principes de la qualité selon les normes ISO	14
1.3.1 L'orientation client	15
1.3.2 Le leadership	15
1.3.3 L'implication du personnel	16
1.3.4 L'approche processus	17
1.3.5 Le management par approche système.....	19
1.3.6 L'amélioration continue	19
1.3.7 L'approche factuelle pour la prise de décision.....	22
1.3.8 Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	22
1.4 La pratique du diagnostic qualité	23
1.4.1 Définition du diagnostic qualité	23
1.4.2 Objectifs	24
1.4.3 Démarche à suivre	24
1.4.4 Analyse du tableau de synthèse.....	26
1.4.4.1. Phase 1 : Recueil des informations.....	26
1.4.4.1.1 Réunion d'ouverture	26
1.4.4.1.2 Visite de l'organisme	26
1.4.4.1.3 Entretien avec les responsables	27
1.4.4.2. Phase 2 : Analyse	27
1.4.4.2.1 Classement des données, description de la situation observée.....	27
1.4.4.2.2 Analyse de l'état de l'organisme	28

1.4.4.3. Phase 3 : Recommandations.....	28
1.4.4.3.1 Le plan d'action à court terme	28
1.4.4.3.2 Le plan d'action à long terme	29
CHAPITRE 2 : LA MESURE DE LA QUALITE DANS LES MISSIONS	
D'ASSISTANCE COMPTABLE	30
2.1 Outils de la qualité.....	30
2.1.1 Outils pour analyser une performance.....	31
2.1.2 Outils pour cadrer le pilotage	31
2.1.3 Outils pour analyser un fonctionnement.....	32
2.1.4 Outils pour rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact.....	33
2.1.5 Outils pour choisir la solution appropriée	34
2.1.6 Outils pour optimiser ou sécuriser un processus	34
2.2 Les fondements du système qualité en cabinet.....	35
2.2.1 Un comportement éthique	35
2.2.2 L'indépendance et l'objectivité	35
2.2.3 Le maintien de la compétence professionnelle.....	36
2.2.4 La diligence et la qualité du travail	36
2.2.5 Des normes d'exercice généralement reconnues.....	36
2.2.6 La clarté de la rédaction et des directives.....	36
2.2.7 La faisabilité et la pertinence de la mission	37
2.2.8 Une fidélisation raisonnable des clients	37
2.2.9 Le perfectionnement, la satisfaction et la fidélisation des membres du cabinet	37
2.3 Le contrôle qualité pour la profession comptable : cadre de référence (ISQC 1)..	38
2.3.1 Les responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet.....	38
2.3.2 Les règles de déontologie pertinentes.....	39
2.3.3 L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques..	39
2.3.4 Les ressources humaines	40
2.3.5 La réalisation des missions.....	40
2.3.6 Le suivi	41
2.4 La mesure de la qualité dans les missions d'assistance comptable	41
2.4.1 La satisfaction du client.....	42

2.4.2	L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision.....	43
2.4.3	La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	44
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		46
3.1	Le modèle d'analyse.....	46
3.2	Les méthodes de collecte et d'analyse des données	47
3.2.1	L'analyse documentaire	47
3.2.2	L'entretien	47
3.2.3	L'observation.....	47
3.2.4	La méthode QQQQCP.....	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		51
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CABINET AZIZ DIEYE		53
4.1	Origine et évolution du cabinet	53
4.2	Approche du cabinet.....	53
4.3	Les activités du cabinet	54
4.3.1	Audit, expertise comptable et missions légales.....	55
4.3.2	Corporate finance	55
4.3.3	Assistance aux entreprises (juridique, sociale et fiscale)	55
4.3.4	Conseil aux gouvernements et aux collectivités.....	56
4.3.5	Formation	56
4.3.6	Conseil en implantation de systèmes informatiques	56
4.4	Structure Organisationnelle.....	56
4.5	Le fonctionnement du département Expertise Comptable (supervision et assistance comptable des PME/PMI)	57
4.5.1	Présentation du département Expertise Comptable (supervision et assistance comptable des PME/PMI)	57
4.5.2	Missions du département.....	58
4.5.2.1.	Missions d'Assistance Comptable.....	58
4.5.2.2.	Missions de Supervision Comptable	58
CHAPITRE 5 : DEROULEMENT D'UNE MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE AU SEIN DU CABINET AZIZ DIEYE		60
5.1	La signature de la convention de partenariat.....	60
5.2	La réception et le traitement des pièces comptables	61
5.2.1	La réception des pièces comptables	61

5.2.2	Le traitement des pièces comptables	61
5.2.2.1.	La classification.....	61
5.2.2.2.	Le pointage	62
5.2.2.3.	L'enregistrement des pièces justificatives.....	62
5.2.2.4.	L'imputation des pièces comptables	64
5.2.2.5.	L'édition, l'analyse et la validation des comptes	64
5.2.2.6.	Le rapprochement bancaire	65
5.2.2.7.	L'édition et l'analyse de la balance générale et du grand-livre.....	65
5.2.2.8.	Le reporting périodique	66
5.2.2.9.	La confection des états financiers.....	66
5.3	L'élaboration des bulletins de paie.....	66
5.4	L'établissement des déclarations fiscales et sociales	67
5.4.1	La déclaration de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)	67
5.4.2	La déclaration des charges sociales	67
5.4.3	Les déclaration des VRS et BRS	68
CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS D'ASSISTANCE		
COMPTABLE DU CABINET AZIZ DIEYE.....		
6.1	Analyse des résultats conformément à la norme ISO 9001 version 2008.....	69
6.1.1	Le système management qualité.....	69
6.1.1.1.	Constats effectués.....	70
6.1.1.2.	Résultats	70
6.1.2	La responsabilité de la direction.....	70
6.1.2.1.	Constats effectués.....	70
6.1.2.2.	Résultats	71
6.1.3	Management des ressources	71
6.1.3.1.	Constats effectués.....	71
6.1.3.2.	Résultats	72
6.1.4	Réalisation du produit	72
6.1.4.1.	Constats effectués.....	72
6.1.4.2.	Résultats	72
6.1.5	Mesure, analyse, amélioration.....	73
6.1.5.1.	Constats effectués.....	73
6.1.5.2.	Résultats	73
6.2	Analyse des résultats conformément à la norme ISQC 1	73

6.2.1	La satisfaction du client.....	74
6.2.1.1.	Constats effectués.....	74
6.2.1.2.	Résultats	74
6.2.2	L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision.....	74
6.2.2.1.	Constats effectués.....	75
6.2.2.2.	Résultats	75
6.2.3	La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	75
6.2.3.1.	Constats effectués.....	75
6.2.3.2.	Résultats	76
6.2.4	Applications des principes du contrôle qualité.....	76
6.2.4.1.	Constats effectués.....	76
6.2.4.1.1	La responsabilité d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet..	76
6.2.4.1.2	Les règles de déontologie pertinentes.....	76
6.2.4.1.3	L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques	77
6.2.4.1.4	Les ressources humaines	77
6.2.4.1.5	La réalisation des missions.....	77
6.2.4.1.6	Le suivi	78
6.2.4.2.	Résultats	78
6.3	Synthèse des résultats	79
6.4	Recommandations	82
6.4.1	Recommandations à la Direction Générale	82
6.4.2	Recommandations au Département Assistance Comptable	83
CONCLUSION GENERALE		85
ANNEXES		88
BIBLIOGRAPHIE		93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 70, les changements géopolitiques et économiques ont contribué à l'intensification des risques au sein des entreprises. Ces risques touchent tous les aspects de l'entreprise notamment la multiplication des poursuites en justice, les limites d'assurance élevées, les réglementations diverses auxquelles elle est soumise, sa réputation et la valorisation de son image ou l'amélioration de sa capacité à s'adapter à un environnement de plus en plus changeant, la fiabilité de ses informations financières, le bien-être du personnel, la satisfaction de ses clients, etc. La mutation de l'environnement économique et sociale a donc entraîné la compétitivité croissante des entreprises qui sont en perpétuelle quête de profit et visent l'amélioration de leurs performances. Elles se livrent alors à de nombreuses pratiques dont certaines peuvent nuire à l'environnement, aux consommateurs et à la pérennité de celles-ci.

De plus en plus, de nombreuses défaillances ont été décelées dans la gestion des entreprises plus précisément des fraudes, des détournements, des déficits, des banqueroutes, de la mauvaise gestion des ressources, etc. Plusieurs scandales financiers ont défrayé la chronique de ces dernières décennies et ont eu de nombreuses répercussions sur les entreprises et notamment sur la profession comptable à savoir les cas Enron, World Com, Parmalat, etc. De nombreuses critiques ont été faites sur la profession comptable et sur la fiabilité, la qualité des informations financières données par les cabinets d'expertise-comptable. De ce fait, la loi Sarbanes-Oxley aux USA est venue réglementer la pratique de l'audit externe (commissariat aux comptes).

Ainsi, l'évolution de la situation économique et sociale incite la profession d'expert-comptable à opérer à une évolution de son management en améliorant continuellement la qualité du service qui s'exprime à la fois par une garantie de conformité aux règles établies et par la satisfaction des besoins des clients. Aux yeux des clients et de la collectivité, la valeur ajoutée des cabinets d'expertise comptable s'exprime par la qualité et la fiabilité des prestations qu'ils assurent dans le respect du secret professionnel. En développant une stratégie de différenciation par la qualité, l'expert-comptable peut acquérir une notoriété qui lui confère un avantage concurrentiel appréciable. Ce nouveau contexte impose un profil plus complet, plus exigeant, et plus riche qui nécessite une maîtrise des techniques de gestion, de la fiscalité et du droit, de la technique comptable en plus de la maîtrise des attentes de ses clients.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le cabinet d'expertise comptable Aziz DIEYE. Créé depuis 1979, le cabinet propose beaucoup de services tournés vers plusieurs domaines à savoir les conseils (création d'entreprise, réalisation de projet, fiscalité, juridique), l'assistance comptable, les formations aux pratiques comptables et d'audit.

En effet, il est spécialisé dans les domaines de la privatisation, de l'assistance technique à l'exécution et la gestion de projets, du conseil en matière institutionnelle, juridique, fiscal, du conseil financier et de l'audit financier et comptable, des études de faisabilité. Hormis ses missions de commissariat aux comptes et d'audit, le cabinet Aziz DIEYE, à travers son département conseil, accompagne les petites et moyennes entreprises (PME) dans la tenue et la supervision de leur comptabilité : ce sont les missions d'assistance comptable. Ces missions s'avèrent être utiles pour les PME dont les ressources internes en expertise sont relativement limitées. Le cabinet doit toujours répondre aux attentes de ses clients en produisant des états financiers annuels fiables et en fournissant un niveau adéquat d'assurance. Il est donc nécessaire d'apprécier la pertinence des règles techniques utilisées lors de l'accomplissement des missions d'assistance comptable. Dès lors, le problème de la qualité des prestations fournies des cabinets d'expertise comptable en général, et du cabinet Aziz DIEYE en particulier, se pose. Ainsi, dans quel cadre de responsabilité, avec quels outils, et pour quel bénéfice pour le cabinet, doit-il adapter les missions aux besoins du client pour leur fournir un service de qualité ?

La pratique de l'assistance comptable est entourée d'une multitude de risques difficilement maîtrisables par les exécutants à savoir la non-satisfaction du client, la perte des données comptables et la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client. La qualité des prestations fournies demeure une préoccupation pour les deux parties car la non-satisfaction des attentes du client peut porter préjudice à la réputation et à l'image de marque du cabinet. Cela est dû, en partie, à :

- une mauvaise expression des besoins du client ;
- une mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ;
- le retard dans l'établissement des déclarations fiscales et sociales ;
- un traitement de plusieurs dossiers clients assez fastidieux pour un même agent.

Dans la recherche de méthodes optimisant le rendement de l'activité et la satisfaction des parties, le cabinet devra prendre des mesures en vue d'améliorer le niveau de prestation attendu :

- définir un seuil de dossiers à gérer en fonction de son personnel compétent en la matière et définir en commun accord avec le client des objectifs de leur contrat ;
- définir le rôle de chaque personnel en ce qui concerne les contrats pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité ;
- définir une période précise à l'échéance de laquelle il fait le bilan de l'exécution du contrat avec son client ;
- veiller à la bonne application du système de qualité c'est-à-dire l'ensemble de la structure et de la culture organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources affectées pour mettre en œuvre la gestion de la qualité au sein du cabinet.

Parmi toutes ces solutions, la dernière nous semble être la mieux indiquée pour améliorer la qualité des prestations comptables du cabinet en matière d'externalisation de la fonction comptable. En règle générale, la qualité se mesure par la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences. Pour cela, l'adoption d'une démarche qualité peut contribuer à mieux répondre aux attentes du client et de le fidéliser. De ce fait, quel est le niveau de qualité mis en place par le cabinet Aziz DIEYE pour les missions d'assistance comptable ? Pour mieux cerner ce problème, il importe de savoir :

- qu'est-ce que la qualité ?
- quels sont ses principes, ses enjeux, ses objectifs ?
- lesquels des critères seraient utiles pour apprécier le niveau de prestation des missions d'assistance comptables ?
- quel est le cadre de référence à utiliser ?
- et plus précisément, quel regard peut-on porter sur la pertinence des outils de production, processus et procédés utilisés par le cabinet Aziz DIEYE pour mener à bien ces missions et à fournir un service de qualité ?

C'est dans le but de répondre à ces différentes questions que s'inscrit le thème de notre mémoire intitulé : « **le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable au sein du cabinet Aziz DIEYE - SENEGAL.** »

L'objectif général de ce travail est de faire une analyse de la qualité des missions d'assistance comptable du cabinet Aziz DIEYE en vue de l'aider à améliorer sa pratique, de mieux satisfaire sa clientèle et de la fidéliser. Il s'agit spécifiquement de définir le concept qualité, ses composantes et les critères de la qualité pouvant être utile pour les missions d'assistance comptable.

Par la suite, une étude sera faite sur la qualité des outils de production, processus, procédés utilisés par le cabinet Aziz DIEYE pour accomplir les missions d'assistance comptable.

Notre étude se limitera à une appréciation de la pertinence des outils de production, processus et procédés pour accomplir des missions d'assistance comptable selon les normes de qualité requises. Deux grands niveaux d'intérêts découlent de cette étude :

✓ pour le cabinet :

Cette étude pourrait lui permettre d'améliorer la qualité du service rendu en définissant une démarche qualité et un contrôle qualité adéquat en vue de fidéliser les clients et de mieux répondre à leurs besoins. En outre, cette analyse permettrait de renforcer sa pratique en la matière et d'établir sur le long terme une politique qualité pour tout le cabinet.

✓ pour l'étudiant :

Ce travail nous permettra de mieux appréhender le concept qualité et de cerner son utilité dans la profession comptable. Au cours de ce travail, nous comprendrons mieux le fonctionnement des cabinets d'expertise comptable qui s'intègre parfaitement dans notre plan de carrière.

Ainsi, notre étude s'articulera sur deux parties :

- la première partie traitera des aspects théoriques sur la qualité et plus précisément le système qualité à mettre en place pour les missions d'assistance comptable. Il sera question de cerner la qualité et son utilité pour les services comptables en abordant sa définition, ses principes, ses caractéristiques, le cadre de référence à utiliser et à en démontrer son utilité pour les services professionnels dans le cadre d'une mission d'assistance comptable.

- la seconde partie concernera la présentation du cabinet Aziz DIEYE puis l'étude des processus et outils de production mis en place par la société pour accomplir les missions d'assistance comptable de qualité. Nous essayerons de définir la démarche à suivre et la nature des outils nécessaires pour produire des services de qualité ainsi que de mesurer cette qualité et de l'améliorer continuellement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

De nos jours, la qualité est devenue une préoccupation pour tous puisqu'elle permet de mieux positionner l'entreprise sur le marché concurrentiel et de la faire survivre. De ce fait, la qualité apparaît comme un élément très important pour les professions notamment la profession comptable, qui se doit de fournir des informations financières fiables et de qualité. La quête vers la perfection dans le processus de production des états financiers s'avère être déterminant pour le comptable et ses clients.

Plusieurs incertitudes surgissent sur la question de la qualité pour la pratique comptable à savoir : quelle est la notion de qualité applicable à la profession ? comment apprécier le niveau de la qualité des prestations ? comment améliorer leur qualité? quel est le cadre de référence à utiliser pour mettre en place une bonne démarche qualité pour les prestations ?

C'est ainsi que dans cette partie, nous allons aborder trois chapitres notamment :

- la qualité en vue de mieux cerner le terme;
- la mesure de la qualité dans les missions d'assistance comptable en définissant tout d'abord les outils de mesures de la qualité mais aussi les fondements du système qualité en cabinet, le cadre de référence à utiliser pour apprécier la qualité des prestations comptables;
- la méthodologie de recherche qui nous permettra de trouver les outils pour collecter les données.

CHAPITRE 1 : LA QUALITE

La notion de qualité a subi plusieurs mutations au fil du temps. Au début, les recherches en la matière visaient essentiellement le secteur industriel et plus particulièrement la maîtrise de la production de masse. Avec le développement des échanges mondiaux et l'importance des enjeux concurrentiels qui en découlent, la notion de qualité a évolué et couvre désormais toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que le système de management.

Afin d'éviter les incompréhensions sur ce sujet, il nous paraît fondamental de définir la qualité, de donner ses principes, ses enjeux et ses potentiels outils de mesure.

1.1 Définition de la qualité

Depuis plusieurs siècles, les humains s'intéressaient à la notion de qualité mais ne le voyaient pas tous sous le même angle. Selon CABY & al (2000 : 17), plusieurs auteurs tels que JURAN, CROSBY, DEMING, ISHIKAWA, ont eu à faire des récits et des illustrations sur cet intérêt humain pour la qualité.

Tableau 1 : Définition de la qualité

AUTEURS	DEFINITIONS
ISO 9000 :1982	Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.
Joseph JURAN (1983)	Le respect des caractéristiques du produit exigées par le client et l'absence de défaut sur le produit.
Kaoru ISHIKAWA (1984)	La garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client.
Armand FEIGENBAUM (1984)	L'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes.
Philippe CROSBY (1986)	La conformité aux spécifications.
Edwards DEMING (1988)	Le degré prévisible de fiabilité et d'uniformité.
ISO 9000 : 1994	Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

Source : nous-même à partir d'AFNOR (1996 : 4) et BIVI.QUALITE (2012)

Il est alors difficile de donner un sens unique au terme qualité et un historique proprement clair.

De toutes les définitions données, nous pouvons retenir que : « la qualité est la conformité à la satisfaction du client ». La définition internationalement reconnue est celle de la norme NF EN ISO 9000 : 2005. Selon cette norme, la qualité se définit comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. » A travers cette définition, il ressort que la qualité se base sur les besoins des clients et le respect des normes. De ce fait, le produit ou le service doit être conforme aux exigences du client, aux managers et actionnaires mais aussi à la réglementation en vigueur.

Ainsi, la qualité vise à satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise tant au niveau interne qu'au niveau externe. En effet, la qualité externe correspond à la satisfaction des clients. Le produit ou le service proposé par l'entreprise, doit répondre parfaitement aux attentes et besoins des clients dans le but de les fidéliser. L'entreprise doit être sans cesse à l'écoute de ses clients, prendre en compte les besoins explicites mais aussi les besoins implicites ou non-exprimés. Selon JAMBART (2001 :12), le client portera alors ses appréciations sur le produit fini mais aussi sur les services annexes (rapidité de la livraison, garanties, sûreté de fonctionnement, maintenance, etc.). L'entreprise doit alors maîtriser tous ces facteurs pour éviter les situations de sous-qualité (caractéristiques plus faibles que les exigences des clients) ou de sur-qualité (caractéristiques plus élevées que les exigences) afin d'accroître sa performance.

Quant à la qualité interne, elle correspond à la maîtrise et à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise à savoir le processus de fabrication. L'entreprise doit mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements en vue d'éviter les coûts de non-qualité. La non-qualité constitue une réelle perte pour l'entreprise et engendre plus de frais car il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs en fin de production. Les processus internes doivent être alors identifiés, formalisés et améliorés au fil du temps par les dirigeants de l'entreprise et les employés. Selon JAMBART (2001 :15), la qualité interne doit être basée sur le triptyque prévoir, réaliser et prouver :

- Prévoir dans le but de planifier la réalisation des activités à savoir calendriers ; ressources à employer, rôles des intervenants, modalités de coordination et de pilotage ;
- réaliser en accomplissant les actes selon la prévision ;
- prouver en s'assurant que le système a bien fonctionné.

L'équilibre entre ces deux parties (interne et externe) donne un niveau optimal de la qualité ou une qualité totale : c'est le Total Management Quality (TQM). C'est grâce à Armand FEIGENBAUM que le concept a été introduit. Il fut le premier à utiliser l'expression du « contrôle de la qualité totale » dans son ouvrage qui a été publié en 1951 (Total Quality Control). La TQM est la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel d'une entreprise pour l'améliorer la qualité de ses produits et services. Elle permet à l'entreprise d'allier stratégie, système, performance, dimension humaine et sociale avec la satisfaction des besoins des clients. L'atteinte d'une qualité totale vise l'obtention d'une très large mobilisation et une implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les produits ou services.

C'est l'Organisation Internationale de normalisation (ISO) qui est chargé d'édicter les normes qualité. Ces normes sont le fruit d'un consensus international d'experts et sont applicables à tout organisme, petit ou grand, quel que soit le produit ou le service fourni, dans tout secteur d'activité (AFNOR 1996 :1). Ainsi, l'ISO a élaboré plus de 19 500 normes internationales utilisable dans plusieurs domaines d'activité (chimie, mathématiques, services, aéronautiques et espace, etc.).

1.2 Objectifs et enjeux de la qualité

Selon BAHUON (2009), une démarche qualité a pour objectif premier d'améliorer sans cesse les performances d'une structure de tout type : structure de production, de services ou consulaire. Cette amélioration des performances doit se décliner auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle concerne ainsi :

- les clients par le respect des délais, des exigences qualitatives de la prestation rendue ou du produit livré, et bien évidemment par la maîtrise des coûts ;

- les prescripteurs et organismes de tutelle auprès desquels la crédibilité de l'entreprise sera renforcée ;
- le personnel, qui est probablement la partie prenante la plus concernée. Son implication dans la démarche doit être totale et soutenue constamment par le dirigeant.

En d'autres termes, les objectifs qualité sont fixés par la direction en lien avec les grandes orientations définies par la politique qualité.

C'est ce qu'indique la norme ISO 9001, 2008 :4 , « les dirigeants doivent s'assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit, sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme ».

Selon DIAZ (2012), les objectifs sont dits SMART c'est-à-dire qu'ils doivent être Simples, Mesurables, Accessibles, Réalistes et Temporels.

Certains auteurs les définissent comme étant MALIN c'est-à-dire qu'ils doivent être Mesurables, Accessibles à tous, Limités dans le temps, Individuels et Négociés.

Ces deux visions se rejoignent et visent l'amélioration continue du système qualité de l'entreprise. Pour DIAZ :

- le caractère simple signifie que l'objectif doit être clair et compréhensible par tous les acteurs ;
- le caractère mesurable justifie la présence d'un indicateur de mesure de l'effet ou de l'application de cet objectif ;
- le caractère accessibilité permet d'informer tous les niveaux concernés dont le personnel de l'entreprise qui est le principal acteur. Le personnel doit connaître l'objectif, être informé de la méthode de calcul de l'indicateur et doit avoir les résultats ;
- le caractère réaliste qui permet de savoir si l'objectif est atteignable avec les ressources allouées ;
- le caractère temporel qui associe un délai de réalisation à chaque objectif. Celui-ci ne doit pas trop long ou trop court et doit tenir compte de l'amélioration continue. Il est souhaitable de découper l'objectif en sous objectifs et par période.

L'instauration du système de management de qualité est fait dans l'optique de pérenniser le savoir, de fidéliser des clients ainsi que d'accroître des parts de marché tout en visant l'amélioration continue de la satisfaction des clients. C'est pourquoi les enjeux de la qualité s'avèrent importants pour l'entreprise et pour le client.

COLLIGNON et WISSLER (1988 :18) définissent quatre (4) enjeux fondamentaux de la qualité à savoir :

- la maîtrise des coûts surtout la gestion des produits défectueux ou non-conformes dans le but d'assurer la continuité d'exploitation de la société;
- la mutation technologique ;
- la réalité du dialogue social qui se fait tant à l'interne (avec le personnel de production) qu'à l'externe (avec les clients et autres parties prenantes). L'entreprise doit pouvoir créer un contact direct avec ces différents acteurs afin de mieux percevoir leurs attentes et leurs craintes ;
- l'atteinte des marchés qui constitue l'enjeu dominant car il résulte des trois précédents et vise la satisfaction des clients.

BAHUON rejoint les idées de COLLIGNON & al et décline les enjeux de la qualité pour l'entreprise en quatre volets : le volet économique, le volet social, le volet juridique et le volet technologique. Ces volets seront expliqués dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Types d'enjeux de la qualité

Type d'enjeu	Eléments
Enjeux économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Compétitivité par la diminution des prix de revient et des coûts de non-qualité ; - Amélioration de l'image de marque de l'entreprise ; - Fidélisation de ses clients ; - Capture de nouveaux marchés.
Enjeux technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des processus de production de plus en plus complexes ; - Protection accrue du savoir – faire ; - Transferts technologiques clients / fournisseurs.
Enjeux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité sociétale « déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise » ; - Communication externe et interne ; - Motivation en donnant plus de responsabilités individuelles, en permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail et en rendant les acteurs partenaires actifs.
Enjeux juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - Obligation de moyens / obligation de résultats ; - Responsabilités du respect de la conformité du produit par rapport à son périmètre d'utilisation (sécurité des personnes, sécurité sanitaire et environnementale,...) ; - Preuve de bonne foi que toutes les précautions ont été prises.

Source : nous- même à partir de CODLOR (2012)

Les objectifs et enjeux qualité étant ainsi définies, nous allons évoquer ses principes ? Etant donné que la qualité vise principalement la satisfaction des clients, quels sont alors ses principes ? Comment les applique-t-on ?

1.3 Principes de la qualité selon les normes ISO

Ces principes constituent la base du management de qualité. Ils sont au nombre de huit (8) et leur application dépend de la nature de l'entreprise et des défis particuliers qu'elle s'est assignés. Les principes sont définis dans les normes ISO 9000 : 2005 , systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire et ISO 9004 :2009,

systèmes de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances.

1.3.1 L'orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes (ISO 9000, 2005 : v).

Ce principe doit permettre à l'entreprise de mieux cerner les attentes et les besoins de ses clients en les mettant au cœur du système. L'écoute de leurs besoins présents et futurs est indispensable pour satisfaire les exigences et aller au-delà de leurs attentes en innovant.

Selon MARGERAND et GOINARD (2006 :11), « dans le cadre d'une démarche qualité, toute la logique va être centrée sur la satisfaction des attentes des clients. Le discours, les actes, les indicateurs, tout doit converger pour montrer à l'ensemble du personnel l'importance à attribuer aux clients. ».

En d'autres termes, il faudrait que les objectifs de l'entreprise soient en phase avec les préoccupations des clients et que tout l'organisme soit informé et exposé aux attentes des clients, pour une meilleure réactivité. La satisfaction client doit être constamment mesurée, analysée et l'entreprise doit pouvoir agir pour garder un niveau acceptable voire même un niveau supérieur. Pour cela, les relations avec le client doivent être bien organisées et gérées ainsi qu'avec les autres parties prenantes (employés, fournisseurs, collectivités locales, impôts, etc.).

1.3.2 Le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme (ISO 9000, 2005 : v).

Pour LONGIN et DENET (2008 : 7), s'engager et définir une politique sont deux actes qui prennent leur sens dans la mesure des résultats et dans la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son milieu. C'est pourquoi les dirigeants doivent s'assurer

que l'ensemble de l'entreprise est impliqué dans la démarche qualité et doivent déterminer des axes d'orientation (politique qualité et objectifs qualité) qui vont guider le personnel sur les démarches à suivre en vue de satisfaire les clients. Ces axes déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats (ISO 9000, 2005 : 3).

La norme ISO 9001 (2008 : 4) dans son paragraphe 5 précise la responsabilité de la direction dans la mise en œuvre de la démarche qualité. En résumé, la direction doit :

- communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- établir la politique qualité qui doit répondre aux caractéristiques de l'entreprise et qui doit être communiquée au sein de l'entreprise et est revue quant à son adéquation permanente ;
- assurer que des objectifs qualité sont établis, sont mesurables et cohérents avec la politique qualité ;
- mener des revues de direction ;
- assurer la disponibilité des ressources ;
- s'assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients ;
- communiquer constamment avec l'ensemble du personnel et réduire au minimum les défauts de communication.

Toutes ces actions doivent concourir à établir un climat de confiance au sein de l'entreprise et à améliorer la qualité des produits/services de l'entreprise tout en ayant un impact sur sa performance.

1.3.3 L'implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme (ISO 9000, 2005 : v).

Le personnel de l'entreprise doit être motivé, engagé et impliqué dans la démarche qualité. Il doit participer et contribuer aux objectifs, chacun avec un rôle et une responsabilité

définis. La qualité est le résultat d'efforts communs et non pas d'ordres ou de directives venant du directeur (CNUCED GATT, 1993 : 17). Pour cela, il leur faut un environnement favorable à la mise en œuvre du système qualité (conditions de travail, outils, formation, etc.).

Pour BELLAÏCHE (2001 :7), lorsque le personnel comprend que tous les nouveaux fonctionnements liés à une démarche qualité seront mis en œuvre dans la perspective d'une meilleure efficacité collective du service au client, il n'y a plus antinomie de ce type de démarche avec les initiatives individuelles qui font la qualité du service au client. Par antinomie, l'auteur veut faire comprendre qu'il n'y aura pas de contradiction entre les objectifs de l'entreprise (satisfaction du client) et ceux du personnel si ce dernier comprend réellement l'enjeu de la démarche qualité pour lui-même, pour les clients et pour son employeur. Le personnel sera alors plus réceptif à la mise en œuvre de la démarche qualité et s'impliquera davantage dans ses tâches quotidiennes.

Ainsi, chaque employé doit comprendre l'importance de sa contribution au processus et doit faire part de son savoir-faire, son expérience, ses difficultés, ses craintes à l'ensemble en vue de participer à l'amélioration continue des produits/ services. Les membres du personnel doivent être responsables de leurs performances individuelles et assumer leur part de responsabilité dans la résolution des problèmes.

1.3.4 L'approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités différentes sont gérées comme un processus (ISO 9000, 2005 : v).

La norme ISO 9000 (2005 : 11) définit le processus comme étant un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Le processus est donc la chaîne de fabrication des produits ou services de l'entreprise. Il existe trois catégories de processus à savoir les processus de direction, les processus de réalisation et les processus de support (ERNOUL, 2010 :13).

Les auteurs LONGIN ET DENET (2008 : 13) rejoignent l'idée de ERNOUL. En effet, pour eux, les choix des processus de l'entreprise découlent de trois aspects :

- le type de management et de la stratégie de développement ;
- le secteur d'activité de l'entreprise et de la nature de la valeur ajoutée ;
- la culture d'entreprise et des usages professionnels.

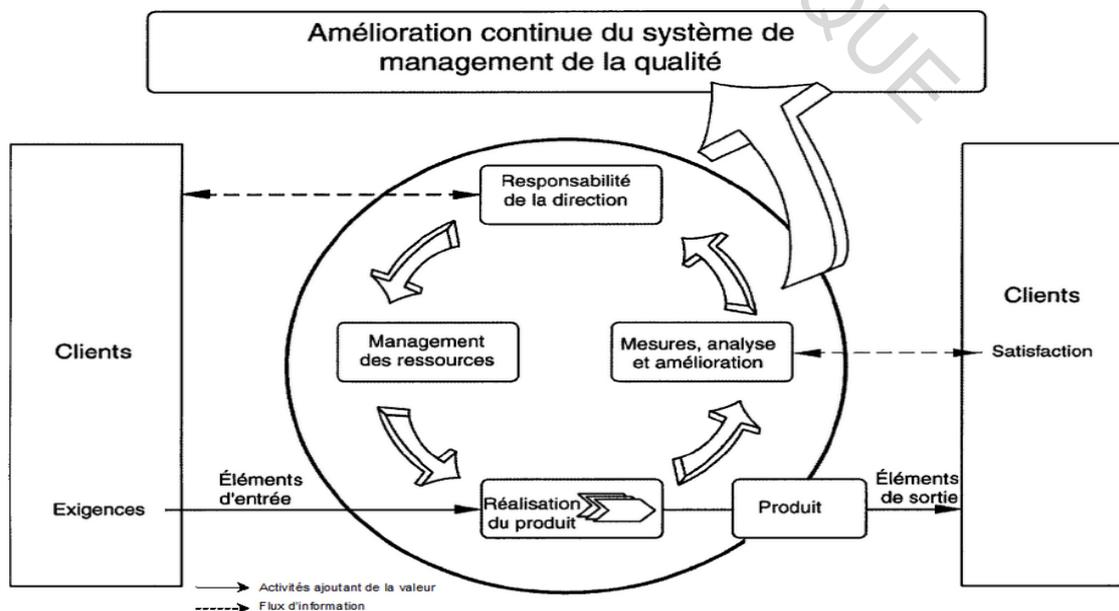
Ces auteurs ajoutent par la suite que l'approche processus est centrée sur les métiers de l'entreprise. Ainsi, les processus doivent être bien identifiés et bien gérés par un personnel compétent et qui les maîtrise pour apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Les avantages que l'entreprise pourrait en tirer sont :

- l'obtention de résultats améliorés, cohérents et prévisibles ;
- la focalisation sur les opportunités d'amélioration des processus et un classement par ordre de priorité ;
- la définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré ;
- l'établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés ;
- l'analyse et la mesure du potentiel des activités clés ;
- l'évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

C'est cette approche qui est préconisée pour l'entreprise. Elle se traduit selon le schéma suivant :

Figure 1 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : BIVI.QUALITE (2013).

1.3.5 Le management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre des objectifs. (ISO 9000, 2005 : vi).

Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et supprimer les activités doublons et les zones d'ombre qui sont source de dysfonctionnements. Pour cela, l'entreprise doit permettre l'intégration et l'alignement des processus afin d'atteindre au mieux les résultats désirés.

Elle doit pouvoir focaliser les efforts sur les processus clés et conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

L'application de ce principe doit permettre, en outre :

- la structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de manière efficace et efficiente ;
- la compréhension des interdépendances entre les processus du système ;
- les approches structurées avec harmonisation et intégration des processus ;
- l'assurance d'une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs en vue de réduire ainsi les blocages inter fonctionnels.

1.3.6 L'amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent. (ISO 9000, 2005 : vi).

La norme ISO 9000 (2005 : 10) définit l'amélioration continue comme étant une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. Son but est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées (ISO 9000, 2005 : 6). L'amélioration continue est donc la constante recherche des imperfections, dans les produits ou services proposés aux clients, qui doivent être perfectionnées en vue de satisfaire la clientèle.

L'amélioration doit être constamment suivie et orientée par des buts, objectifs où chaque acteur du processus doit se reconnaître et s'engager dans les actions de changement. Le personnel doit être formé aux méthodes et outils d'amélioration continue en vue de viser l'efficacité de toute l'entreprise.

L'entreprise doit se baser alors sur les réclamations des clients et enquêtes de satisfaction auprès de ces derniers.

Pour MARGERAND et GOINARD (2006 : 24), recevoir une réclamation d'un client est bénéfique et ne doit pas être mal vu au sein de l'entreprise car «un client qui émet une réclamation est un client qui vous aime! Pourquoi? Parce qu'il vous donne une chance de le reconquérir et de progresser. Un client mécontent qui ne dit rien est dangereux pour votre entreprise. >>.

BELLAICHE (2002 : 30), quant à lui, soutient que «les résultats produits par une activité de service, à un moment donné doivent rapidement servir d'ingrédient pour améliorer cette dite activité. Les cycles de récursivité doivent être le plus rapide possible, au risque de mécontenter le client qui voit réapparaître les mêmes problèmes»>>.

L'amélioration continue est illustrée par la roue de Deming, qui est un moyen permettant de repérer les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation. Sa mise en place doit permettre sans cesse la qualité du produit ou du service fourni par l'entreprise. Cette approche se fait en quatre étapes successives et formant un cercle vertueux :

- ✓ Plan (préparer, planifier, s'organiser)

Cette étape vise à définir les objectifs et processus de gestion des activités, à prendre compte des attentes des clients et à identifier les problèmes et processus à améliorer. L'entreprise doit rechercher les causes et les possibles solutions, avec un planning à l'appui.

- ✓ Do (faire, réaliser, mettre en œuvre)

C'est la réalisation des mesures, résolutions prises par l'entreprise.

✓ Check (contrôler, surveiller)

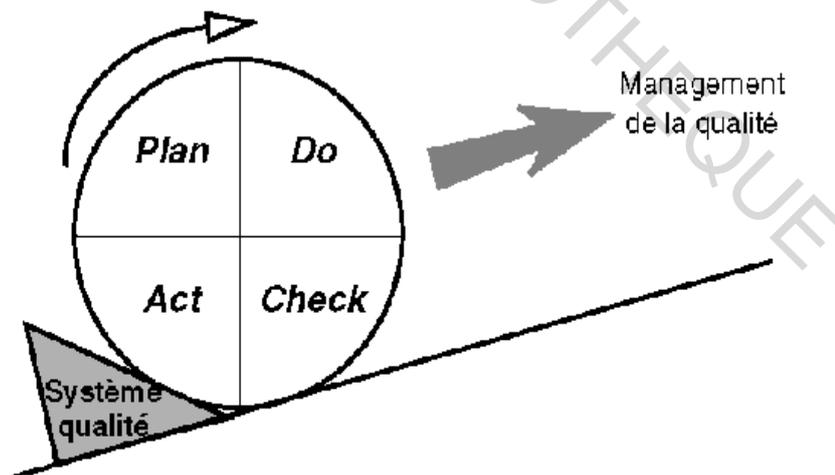
C'est le fait d'évaluer, de mesurer l'atteinte des objectifs par rapport à ceux du départ. Il s'agit de contrôler l'aptitude de la solution mise en place à résoudre le problème ou à améliorer le processus à travers les indicateurs de performance.

✓ Act (agir)

C'est la phase de correction, d'amélioration permanente des performances. Elle consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs définis afin de mener une amélioration constante du système qualité (AFNOR, 1996 :598).

Ainsi, la méthode PCDA est un cycle sans fin qui pousse l'entreprise à une constante remise en cause pour mieux répondre aux attentes des clients et des autres parties prenantes. L'entreprise améliore ses processus et ses produits et va de l'avant, toujours plus haut. Pour éviter à l'entreprise de régresser, il faudrait trouver un système pour caler ou bloquer la roue : c'est le système de management de la qualité. Il peut se traduire par des audits réguliers ou un système documentaire qui capitalise les risques et les pratiques.

Figure 2 : Roue de Deming



Source : BIVI.QUALITE (2013).

1.3.7 L'approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations (ISO 9000, 2005 : vi).

Les dirigeants ainsi que le personnel doivent prendre les bonnes décisions qui vont avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Ils doivent alors s'appuyer sur des informations fiables qui doivent être disponibles, fiables, exactes, faciles à comprendre et à mettre en œuvre. La mise en place d'indicateurs de performance, de tableaux de bord serait indispensable pour les dirigeants car elle permet de faciliter la prise de décision. Les avantages que l'entreprise pourrait en tirer sont :

- une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées ;
- une meilleure prise de décisions et des actions équilibrées par l'expérience et l'intuition ;
- une analyse des données et des informations à l'aide de méthodes valides.

1.3.8 Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur (ISO 9000, 2005 : vi).

Ces relations visent à augmenter la capacité de l'entreprise et des fournisseurs à créer de la valeur. Pour cela, il leur est nécessaire de comprendre les intérêts du partenariat, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. L'entreprise pourrait bénéficier de la souplesse et la rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client ainsi que l'optimisation des coûts et des ressources, en mettant en œuvre ce principe. Pour ce faire, elle devrait :

- mettre en commun les acquis et les ressources avec les partenaires ;
- identifier et choisir les fournisseurs clés ;
- adopter un système de communication claire et ouverte afin de partager les informations et les plans futurs ;
- établir des activités communes de développement et d'amélioration ;

- inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

En définitive, les principes du management de la qualité visent l'amélioration des performances de l'entreprise de façon continue ainsi que la satisfaction des besoins des parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs, personnel, partenaires...). Comment fait-on un diagnostic qualité ?

1.4 La pratique du diagnostic qualité

Le diagnostic qualité est un examen complet d'une entreprise visant à déterminer les points forts et les points faibles de celle-ci en matière de qualité. Dans ce volet, nous allons mieux définir le diagnostic qualité, donner ses objectifs et la démarche à suivre

1.4.1 Définition du diagnostic qualité

Le diagnostic qualité est défini comme étant le jugement porté sur une situation, sur un état, après avoir dégagé les traits essentiels (COLLIGNON, 1988 :65). L'AFNOR (1996 :703) donne une définition beaucoup plus large du mot diagnostic. Selon elle, «c'est la description et l'analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou de ses activités, en matière de qualité, réalisées sa demande et son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et insuffisances, de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique économique et humain >>.

Pour OUARET (2002 : 220), le diagnostic qualité servira à identifier les points forts et les insuffisances de l'entreprise, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.

Toutes ces définitions font ressortir que le diagnostic porte sur le système qualité existant ou non et permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'entreprise. Il peut aussi être élargi au style de management et à l'identification des activités et fonctions de l'entreprise.

1.4.2 Objectifs

La norme X50-170 (AFNOR, 1992) nous oriente sur les objectifs du diagnostic qualité, qui sont :

- dresser un état des lieux de l'organisation de l'entreprise au regard de son aptitude à satisfaire les exigences clients et s'améliorer en continue ;
- identifier les écarts par rapport aux objectifs de la direction et aux exigences de la norme ;
- proposer des actions d'amélioration.

Le diagnostic qualité permet aussi de s'assurer des capacités et des motivations qui se manifestent dans l'entreprise pour y parvenir.

C'est un important moyen d'aide au personnel car il lui permet d'améliorer sa compétence en matière de résolution de problèmes, mais aussi:

- d'évaluer les couts directs et indirects engendrés par la non qualité ;
- de déterminer les éléments adaptés au plan d'amélioration de la qualité fournie ;
- de cerner les principaux dysfonctionnements de l'entreprise au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise qui puissent être source de non qualité ;
- d'évaluer la faisabilité et l'opportunité de la qualité en termes de moyens et d'actions (priorités, volumes de travail, ressources mobilisées, compétences nécessaires, délais).

Pour CABY & al (2000 :153), le diagnostic qualité porte sur un système et sur des méthodes de travail dans le but de rechercher les dysfonctionnements, de mettre en évidence leurs causes et d'identifier les actions correctrices nécessaires.

1.4.3 Démarche à suivre

Selon CABY & al (2000 : 153), le diagnostic ne présuppose pas de référentiel initial c'est-à-dire qu'il n'existe pas de démarche unique à utiliser. Néanmoins, il préconise de s'appuyer sur une méthode d'analyse bien défini. CORBEL & al (2000) renchérit en disant que l'expert qui conduit le diagnostic doit élaborer son propre guide diagnostic en fonction des objectifs prédéfinis. Etant donné qu'il n'existe pas de référentiel précis, nous

allons nous baser sur les étapes données par quatre auteurs (CABY, WEILL, AFNOR, BAGLIN) pour proposer une synthèse, qui sera utilisée au cours de notre analyse. La synthèse sera donnée dans le tableau ci-après et sera mieux expliqué dans le chapitre 3.

Tableau 3: Synthèse des étapes du diagnostic qualité

Phases	Composantes	CABY & al (2000 :153)	WEILL (1996 : 45-55)	AFNOR (1996 : 404-406)	BAGLIN (2000 : 67-80)
1 : Recueil des informations	Réunion d'ouverture	✓		✓	
	Visite de l'organisation			✓	✓
	Entretien avec les responsables	✓		✓	✓
2 : Analyse des données	Classement des données		✓	✓	✓
	Description de la situation observée		✓	✓	✓
	Analyse de l'état de l'organisme	✓	✓	✓	✓
3 : Recommandations	Plan d'action à court terme	✓			✓
	Plan d'action à long terme		✓		✓

Source : nous-même à partir de CABY (2000 : 153), WEILL (1999 : 45-55), AFNOR (1996 :404-406) et BAGLIN (2000 :67).

1.4.4 Analyse du tableau de synthèse

Nous analyserons le tableau en indiquant les différentes phases et leurs composantes.

1.4.4.1. Phase 1 : Recueil des informations

Cette phase est très importante car elle permet de faciliter l'intervention de l'expert lorsque la descente sur le terrain est entreprise. Elle est composée de trois parties : la réunion d'ouverture, de la visite de l'organisme et de l'entretien avec les responsables.

1.4.4.1.1 Réunion d'ouverture

Cette étape consiste à avoir un échange de vues entre le responsable de l'entreprise, les responsables des différentes fonctions et l'expert. Selon AFNOR (1996 : 404), elle a pour objet :

- de confirmer les attentes, le domaine et l'utilité du diagnostic ;
- d'organiser les différents contacts dans l'organisme ;
- de préciser les modalités et la planification du diagnostic.

Pour CABY & al (2000 :153), c'est l'occasion également de définir le programme de travail, d'établir la liste des informations nécessaires et de fixer un calendrier.

1.4.4.1.2 Visite de l'organisme

Cette première visite consiste en une présentation du fonctionnement général de l'organisme. Les responsables de l'entreprise doivent être disponibles pour accueillir favorablement le consultant (BAGLIN, 2000 : 67). Au cours de cette visite, l'expert doit être accompagné par une personne ayant une connaissance d'ensemble de l'organisme. L'AFNOR (1996 : 404) préconise que l'entreprise fasse une description de différentes interfaces et du cycle du produit avant la visite.

1.4.4.1.3 Entretien avec les responsables

Selon l'AFNOR (1996 : 404) ces entretiens sont orientés autour de 3 axes :

- le recueil des faits et des éléments chiffrés : cela permet de préciser le fonctionnement réel de l'organisme ainsi que les dispositions mises en œuvre pour manager la qualité, de relever les défauts de contribution et d'obtenir des éléments chiffrés aidant à déterminer les coûts relatifs à la qualité ;
- le relevé des préoccupations : qui est fait dans le but de relever les préoccupations des participants qui pourraient fournir des éléments pour expliquer une situation et conditionner la disponibilité et l'adhésion pour les actions futures ;
- le relevé des objectifs : il convient de faire préciser pour chaque fonction des objectifs propres à court et moyen terme.

Ces différents entretiens doivent avoir lieu de préférences individuellement avec les personnes assurant les fonctions entrant dans le champ du diagnostic. Pour WEILL (1999 :45), l'entretien constitue une grande source d'information.

1.4.4.2. Phase 2 : Analyse

Après le recueil des informations, le consultant doit procéder à l'analyse des données et informations recueillies.

1.4.4.2.1 Classement des données, description de la situation observée

La première tâche de l'expert consiste à classer l'ensemble des informations recueillies qu'elles soient ou non en rapport direct avec la qualité, suivant un plan logique et exploitable par l'organisme. Après classement, il peut s'avérer nécessaire à l'expert de compléter ses informations par des investigations (AFNOR, 1996 : 405).

Il devra, en ce sens, provoquer de nouveaux entretiens avec des membres de la société (WEILL, 1999: 48). Une fois les données disponibles, il importe de définir les priorités et par conséquent, les actions à mettre en place seront classées et hiérarchisées (BAGLIN, 2000 : 75).

1.4.4.2 Analyse de l'état de l'organisme

Cette étape consiste selon AFNOR (1996 : 405) et CABY & al (2000 : 153), à:

- analyser les informations recueillies ;
- en dégager les points forts et les points faibles ;
- relever les défauts de contribution et leur tendance d'évolution dans le temps et en estimer les conséquences et les risques encourus ;
- déterminer l'importance des dysfonctionnements et définir les solutions à apporter, et l'urgence relative de chacune d'elles.

Pour WEILL (1996:46), l'observation des dysfonctionnements au sein de l'entreprise résulte de l'analyse des informations (résultats) et, en général, des mesures retenues (indicateurs) qui n'auront de sens que par rapport à une norme, à un référentiel.

Les faits, les dysfonctionnements et les préconisations collectés devront être analysés et réduits à l'essentiel (BAGLIN, 2000 : 75).

1.4.4.3. Phase 3 : Recommandations

Selon CABY & al (2000 : 153), les propositions d'actions d'amélioration doivent se faire en fonctions des objectifs, du diagnostic et de ses conclusions. L'AFNOR (1996 :405) préconise de les classer par priorité. Ces recommandations permettront aux gestionnaires de l'entreprise de corriger les dysfonctionnements perçues (WEILL, 1996 : 54).

Cette étape comporte deux phases à savoir le plan d'action à court terme et le plan d'action à long terme.

1.4.4.3.1 Le plan d'action à court terme

La valeur du diagnostic se juge à la pertinence des plans d'action et au progrès que ceux-ci vont permettre dans la réalisation des objectifs de la stratégie de l'entreprise. Les plans d'action doivent être cohérents avec la stratégie suivie. Leurs délais doivent être courts (3-6 mois) (BAGLIN, 2000 : 72 - 80). Des pistes d'améliorations au niveau des opérations doivent être identifiées lors du diagnostic.

Il s'agit à cet effet de mettre en évidence une série d'améliorations réalisables à court terme et qui auront un impact sur le rendement à court terme (CABY, 2000 : 153).

1.4.4.3.2 Le plan d'action à long terme

Il s'agit, à cette étape, de mettre en évidence les problèmes qui ont été identifiés lors du diagnostic. Ces problèmes seront priorisés en fonction de leur impact sur les zones clé de l'entreprise (BAGLIN, 2000 : 73). Il est important de proposer à travers une démarche d'amélioration continue, un plan de formations, de communication et de modifications des systèmes (WEILL, 2000 : 45).

En définitive, nous pouvons dire que la conception de la démarche qualité met en relief son caractère multidimensionnel et la complexité du système à travers les principes à adopter et à suivre nécessairement par une meilleure satisfaction client. Elle est intégrée dans la stratégie de l'entreprise et est mesurable par divers moyens (outils, objectifs qualité). Etant donné que notre analyse porte sur le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable, nous avons abordé les notions de qualité et de diagnostic qualité ainsi que les aspects qui les englobent avant de cerner les outils de la qualité et les moyens de mesure de la qualité pour l'assistance comptable.

CHAPITRE 2 : LA MESURE DE LA QUALITE DANS LES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE

La qualité dans les services comptables plus précisément dans les cabinets se définit, selon AUDAS (2005 : 14), par la satisfaction des attentes du client dans le respect de la réglementation et de la déontologie comptable. Comment mesure-t-on la qualité, en général? Comment mesure-t-on la qualité dans les missions d'assistance comptable ? Quel est le cadre de référence à utiliser pour les professionnels comptables ?

Ainsi, ce présent chapitre sera essentiellement orienté vers les différents outils de mesure. Par ailleurs, il abordera les conditions de mise en place d'un modèle professionnel de maîtrise de la qualité par les professionnels comptables dans la réalisation de leurs travaux plus précisément dans les travaux d'assistance comptable. Pour cela, nous allons évoquer les fondements du système qualité en cabinet, le cadre de référence à utiliser par les professionnels comptables ainsi que les moyens de mesure de la qualité en cabinet.

2.1 Outils de la qualité

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils facilitant l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la qualité. Avec les bons outils, l'entreprise peut s'inscrire durablement dans une dynamique d'amélioration continue. Les outils sont multiples mais sont classés en deux catégories :

- les outils simples, outils d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977, de sept outils "tout public" sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les 7 M à savoir le diagramme de Pareto, le diagramme causes-effets, la stratification, la check-list, l'histogramme, le diagramme de dispersion, le graphe ou la charte de contrôle ;
- les outils complexes, outils utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode. On peut citer en outre, la méthode des six sigma, les cercles de qualité, le programme zéro défaut, la roue de Deming.

Ces outils s'utilisent dans des circonstances particulières en fonction de la finalité recherchée par l'entreprise. Six situations ont été définies pour l'emploi de ces outils mais l'entreprise est libre d'en utiliser d'autres.

2.1.1 Outils pour analyser une performance

Il est possible de vérifier la performance à partir d'une carte de contrôle ou d'un contrôle statistique de processus.

La carte de contrôle développé par Walter SHEWART aux Etats-Unis, sert à observer, à améliorer en continu un procédé et à éclairer l'utilisateur sur les actions nécessaires ainsi que d'assurer le suivi. Selon DAUDIN (2003), la carte de contrôle est un film en temps réel de la production. Elle suit une caractéristique donnée tant en moyen qu'en dispersion, elle doit identifier et prévoir le dysfonctionnement dans les processus. C'est donc un outil de maîtrise en ligne de la qualité.

Quant au contrôle statistique de processus, c'est une méthode selon laquelle on mesure, à l'aide de techniques statistiques, un processus pour déterminer s'il faut lui apporter des changements ou le maintenir tel quel.

2.1.2 Outils pour cadrer le pilotage

L'entreprise peut utiliser :

- la roue de Deming ou roue de la qualité (Plan-Do-Check-Act). Cette méthode a été développée en 1925 par les qualitiens SHEWART et JURAN, puis elle fut reprise en 1950 par DEMING. Selon DAUDIN (1996 :17), Deming met l'accent sur l'amélioration des produits et de la qualité de service en réduisant les incertitudes et la variabilité dans la création et la fabrication des produits. Pour ce faire, il propose de suivre ce cercle sans fin. La méthode, comme expliquée plus haut au point 1.2.6, vise l'amélioration continue des processus dans l'entreprise en vue d'accroître la satisfaction des clients et autres parties prenantes ;
- la méthode six sigma est une méthode basée sur les statistiques. Elle a été initiée aux Etats-Unis dans les années 1980 au sein de l'entreprise Motorola. Cette méthode vise l'amélioration permanente de la satisfaction des clients (PILLET,

2005 :1). Elle vise également à améliorer la performance et l'efficacité de l'entreprise afin d'en accroître les profits ;

- les cercles de qualité qui sont de petits groupes qui exercent volontairement des activités de qualité à l'intérieur d'un même service. Selon CABY & al (2000 : 148), ils visent une meilleure qualité des services, des outils ou des performances en ayant pour objectif d'améliorer la productivité, l'organisation du travail, les relations et les conditions de vie au travail, l'information et la concertation, l'implication et l'adhésion du personnel.

2.1.3 Outils pour analyser un fonctionnement

Les outils les plus adéquats pour cette situation sont :

- l'analyse des processus ou le process mapping qui est une méthode née aux Etats-Unis dans les années 1930 et est déclinée sous plusieurs formes dont :
 - le logigramme qui est un schéma codifié représentant les étapes successives et logiques d'un cheminement et montrant les interactions d'une procédure, d'un processus ou d'un système à l'aide d'un ensemble de figures géométriques inter reliées (par exemple des rectangles ou des losanges) ;
 - le schéma géographique (organisation matérielle) qui analyse le flux matériel des activités et aide à minimiser les pertes de temps quand les intrants ou les ressources sont acheminés d'une activité à une autre ;
 - le schéma fonctionnel qui représente les interactions entre différentes unités de travail. Il montre par exemple comment les services fonctionnels à orientation verticale influent sur un processus à orientation horizontale mis en œuvre au sein d'une organisation ;
- la méthode PERT (Project Evaluation and Review Technique ou Technique d'Evaluation et d'Examen de Projets), méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et délais d'un projet et d'en assurer le suivi ;
- la stratification qui est une présentation permettant la lecture simultanée de données compilées de natures et sources diverses, mettant en évidence leurs variations singulières, leurs influences respectives, l'impact du contexte, et ce pour

donner une vision d'ensemble du mode de fonctionnement d'un système et de ses variables.

2.1.4 Outils pour rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact

Les outils statistiques sont les plus prisés :

- les histogrammes qui permettent de disposer d'une représentation du fonctionnement d'un procédé, surveiller la conformité et suivre le procédé. Pour DAUDIN (1996 : 36), ils fournissent une représentation graphique des données rassemblées dans une feuille de relevés et permettent de les résumer par des paramètres qui révèlent les caractéristiques de base de cet ensemble de données ;
- le diagramme de Pareto ou loi des 80/20. Il a été mis en évidence par le qualicien Joseph JURAN. C'est un graphique en bandes simple qui indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité. Le recours à ce genre de graphique donne lieu à la règle de 80-20, c'est-à-dire que 80 % des problèmes découlent de 20 % des causes. Selon DAUDIN (1996 : 39), l'analyse Pareto permet de corréler les causes aux coûts / bénéfices de la qualité et donc obtenir ainsi des indicateurs explicites des problèmes de la qualité ;
- les diagrammes de corrélation qui permettent de déterminer l'existence d'une relation commune entre deux groupes de données ou deux variables. Ils peuvent indiquer que certains points se regroupent et ainsi rendre évidente la stratification des données (JURAN, 1996 : 35) ;
- la méthode du QQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ? Pourquoi ?), base d'une méthode de résolution de problèmes en quatre (4) étapes (identification, analyse, solution, mise en œuvre). Cette méthode de travail est surtout faite pour trouver la cause principale du problème rencontré. Avec ces questions, l'on essaie de trouver les raisons les plus importantes ayant provoqué la défaillance pour aboutir à la cause principale ;
- le diagramme des causes et effets autrement dit le diagramme en arêtes de poisson, il fut développé par le qualicien Kaoru ISHIKAWA. Selon l'auteur (1997 :31), il sert à illustrer clairement les causes diverses affectant la qualité du produit. Cet

outil permet aussi de les regrouper dans des catégories distinctes (méthode, main-d'œuvre, matériel, machines, matières, ce sont les 5 M.

2.1.5 Outils pour choisir la solution appropriée

Les outils à utiliser sont :

- la matrice de comptabilité, outil classique de la gestion de la qualité qui permet de retenir un choix entre plusieurs solutions. Dans un premier temps, le groupe doit définir trois critères, qui lui permettront ensuite de choisir la ou les solutions les plus appropriées. Il doit lister toutes les solutions possibles en utilisant le brainstorming et évaluer chaque solution. Cette méthode consiste à évaluer la compatibilité des solutions avec les trois critères qui ont été définis, et de reporter le résultat dans un tableau pour une analyse ;
- la méthode des 8 D (8 Do) : elle est orientée vers le travail en équipe pour résoudre et éradiquer les problèmes de manière structurée ;
- l'arbre de décision ou représentation en arborescence qui permet à partir d'un objectif de départ de décliner l'ensemble des objectifs intermédiaires et les moyens à mettre en œuvre.

2.1.6 Outils pour optimiser ou sécuriser un processus

On peut citer :

- l'AMDEC ou Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité, une méthode d'étude et de maîtrise des risques de défaillance d'un produit, d'un processus ou d'un service (CABY & al, 2000 : 140). Elle permet d'évaluer la robustesse et la sécurité d'un produit, d'un processus ou d'un système en considérant les défaillances potentielles, les effets qui en résultent sur le système, la criticité de ces effets (DAUDIN, 1996 :42) ;
- le diagramme de Gantt qui est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il sert de support au paramétrage et à la gestion de projet. Cet outil répond à deux objectifs à savoir planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose ;

- la matrice QFD (Quality Function Deployment), également dénommée la "maison de la qualité". Il s'agit d'un tableau à double entrée recoupant les étapes du processus et les exigences de la clientèle. Un système de notation permet de préciser les points critiques dans la matrice et même d'en suivre l'évolution (tableau de bord figuratif).

En définitive, nous pouvons dire qu'il existe une panoplie d'outils qui permettent de mesurer la qualité dans divers contextes ou situations. Comment mesure-t-on la qualité des missions d'assistance comptable ? Quel est le cadre de référence à utiliser ?

2.2 Les fondements du système qualité en cabinet

Il est suggéré que les fondements sous-jacents du système de contrôle qualité soient ancrés à des principes (IFACI, 2007 : 2) à savoir :

2.2.1 Un comportement éthique

Le professionnel comptable doit respecter les règles d'éthique et de déontologie du Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (IESBA). Il doit être exemplaire et respecter certains principes tels que l'indépendance, la probité, l'objectivité, la compétence, l'intégrité, la confidentialité (ou le respect du secret professionnel) et le professionnalisme (le respect des normes techniques et professionnelles).

Le professionnel comptable doit promouvoir également les règles de bonne gouvernance en toute occasion et partout où il est amené à intervenir.

2.2.2 L'indépendance et l'objectivité

Le professionnel doit faire preuve d'une indépendance d'esprit c'est-à-dire qu'il doit donner une opinion sans être influencé par des éléments qui nuisent à l'exercice du jugement professionnel. C'est pourquoi il doit éviter des faits et circonstances qui revêtent une importance telle qu'un tiers raisonnable et informé, ayant connaissance de toutes les informations pertinentes, y compris toutes les sauvegardes appliquées, serait amené à conclure que l'intégrité, l'objectivité ou l'esprit critique du cabinet ou d'un membre de l'équipe chargée de la mission d'assurance ont été compromis (IFACI, 2012 : xvii).

2.2.3 Le maintien de la compétence professionnelle

La compétence est assurée notamment par une formation initiale de haut niveau et par une formation continue. Elle est vérifiée périodiquement par les examens d'activité. Le professionnel comptable doit lui-même veiller à maintenir un degré élevé de compétence, par un haut niveau de connaissances théoriques et pratiques et par leur mise en œuvre appropriée dans le cadre de chacune de ses missions.

2.2.4 La diligence et la qualité du travail

Dans l'exercice de ses missions, le professionnel comptable doit notamment :

- exécuter la prestation requise avec diligence ;
- respecter les délais convenus ;
- tenir informé le mandant des travaux prévus et en cours et des conclusions de ces travaux ;
- mener toute investigation nécessaire de nature à permettre la formulation d'une opinion motivée et fondée ou l'élaboration d'informations pertinentes et fiables.

2.2.5 Des normes d'exercice généralement reconnues

Le professionnel comptable effectue ses missions dans le respect des règles professionnelles émanant du Conseil National de l'Ordre des Professionnels Comptables ou à défaut des normes généralement admises sur le plan international.

2.2.6 La clarté de la rédaction et des directives

Les associés et le personnel professionnel sont responsables, à des degrés divers, de la mise en œuvre des politiques et procédures de contrôle qualité du cabinet (IFACI, 2007 :2). Le cabinet pourrait envisager de passer en revue toutes les pratiques actuelles, ce qui encouragerait les associés et le personnel professionnel à harmoniser ces pratiques avec les principes directeurs et les politiques en matière de contrôle qualité.

2.2.7 La faisabilité et la pertinence de la mission

La mission doit être effectuée et acceptée au regard des aspects économiques, de la taille du cabinet et de ses ressources ainsi que des considérations avantages-coûts pour les clients et le cabinet.

2.2.8 Une fidélisation raisonnable des clients

La satisfaction de la clientèle est essentielle au cabinet s'il veut conserver ses clients et en attirer de nouveaux. Les aspects auxquels les clients accordent le plus d'importance sont la compétence, la rapidité d'exécution du travail et la fiabilité du service. A cet effet, les cabinets doivent surveiller la satisfaction de la clientèle sur une base continue et relever les problèmes importants qui nécessitent la prise de mesures immédiates (IFACI, 2007 : 2).

2.2.9 Le perfectionnement, la satisfaction et la fidélisation des membres du cabinet

Le cabinet, en consultation avec les associés et le personnel professionnel, peut choisir de déterminer les valeurs communes auxquelles il souhaite souscrire. Il importe que le personnel professionnel interprète la culture interne comme une culture qui récompense une prestation et un travail de qualité. Ce message doit être transmis clairement au personnel dans toutes les formes de communication, comme l'énoncé de mission et les buts du cabinet, la formation interne et externe et les échanges avec l'associé du cabinet (IFACI, 2007 : 3).

En définitive, le système de contrôle qualité est conçu pour englober les différents éléments et pratiques spécifiques nécessaires pour respecter ou dépasser les normes professionnelles, les exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi que le Code de l'IESBA. C'est par le biais d'une revue qualité sur le respect des normes que le professionnel offre à toutes les parties prenantes, et principalement aux clients, une garantie de taille sur le bon accomplissement de son travail. De ce fait, quel est le cadre de référence à utiliser pour les missions d'assistance comptable en matière de qualité ?

2.3 Le contrôle qualité pour la profession comptable : cadre de référence (ISQC 1).

Le contrôle de la qualité dans le domaine de la profession comptable vise à la fois la qualité des services professionnels fournis et les relations professionnelles avec les clients, le personnel ainsi que la direction du cabinet. Les professionnels comptables peuvent s'appuyer du guide sur le contrôle qualité des cabinets de petites et moyennes tailles, édité par l'IFACI, pour mettre en œuvre le contrôle qualité au sein de leur cabinet. Cependant, le professionnel doit l'utiliser à la lumière de son jugement professionnel et des faits et circonstances propres à son cabinet et à chaque mission (IFACI, 2012 : v).

C'est la norme ISQC 1 (International Standard on Quality Control) qui fournit les lignes directrices sur la nécessité d'appliquer et de respecter les exigences pertinentes ainsi que sur les éléments d'un système de contrôle qualité.

Selon la norme, le cabinet doit mettre en place et maintenir un système de contrôle qualité qui comporte des politiques et procédures couvrant chacun des éléments suivants :

- les responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet ;
- les règles de déontologie pertinentes ;
- l'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques ;
- les ressources humaines ;
- la réalisation des missions ;
- le suivi.

2.3.1 Les responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet

Il s'agit de décrire les responsabilités du cabinet à l'égard de la promotion d'une culture interne axée sur le contrôle qualité (IFACI, 2012 :6). Ce sont les articles 18 et 19 de l'ISQC 1 qui constituent le fil conducteur.

Les associés ont la responsabilité de définir et de promouvoir une culture interne axée sur le contrôle qualité au sein du cabinet et de fournir et maintenir le manuel de contrôle qualité du cabinet ainsi que tous les autres outils d'aide et lignes directrices nécessaires pour assurer la qualité des missions. L'engagement des associés envers ces buts est essentiel pour que le cabinet puisse mettre en place et maintenir avec succès un contrôle

qualité : c'est la responsabilité d'encadrement. Par ailleurs, les dirigeants du cabinet doivent attribuer la responsabilité du contrôle qualité à un membre de l'équipe et transmettre une attitude et des messages valorisant le contrôle qualité dans toutes les communications du cabinet (IFACI, 2012 : 7).

2.3.2 Les règles de déontologie pertinentes

Selon les articles 20 à 25 de l'ISQC 1, le professionnel doit respecter les principes de base qui définissent l'éthique professionnelle à savoir l'intégrité, l'objectivité, la compétence et la diligence professionnelles, la confidentialité et le comportement professionnel. Les associés et le personnel professionnel doivent être libres de tout intérêt, influence ou relation relativement aux affaires du client qui peuvent compromettre leur jugement professionnel ou leur objectivité.

L'indépendance et l'objectivité sont des conditions préalables nécessaires à la prestation de services d'assurance crédibles par des professionnels comptables (IFACI, 2012 : 9).

2.3.3 L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques

Ce sont les articles 26 à 28 de l'ISQC 1 qui fournissent les lignes directrices d'acceptation et de maintien. Le cabinet, les associés et le personnel professionnel doivent accepter de nouvelles missions ou maintenir des missions et relations clients existantes uniquement après que l'associé responsable de la mission, en se fondant sur un processus de revue, a déterminé ce qui suit :

- l'intégrité du client a été prise en considération et aucune information n'amène à conclure à l'absence d'intégrité ;
- le cabinet et l'équipe de mission ont la compétence nécessaire, y compris les ressources et le temps voulus, pour réaliser la mission ;
- le cabinet, les associés et le personnel professionnel peuvent se conformer aux règles de déontologie pertinentes y compris être indépendants du client conformément aux dispositions du Code de l'IESBA ;
- les exigences du cabinet en matière de contrôle qualité peuvent être, et ont été, respectées.

L'évaluation d'un éventuel client et l'approbation par les personnes autorisées doivent précéder la présentation d'une offre de services. Pour chaque nouveau client, il faut procéder à un examen et il est suggéré que le cabinet consigne en dossier le processus d'examen, y compris l'évaluation des risques associés au client, avant d'accepter la mission (IFACI, 2012 : 25).

2.3.4 Les ressources humaines

La richesse d'un cabinet est largement liée au nombre et à la qualité des professionnels qui sont employés ou qui lui fournissent des services (IFACI, 2012 : 27). Grâce à ses politiques et procédures, le cabinet doit s'assurer de l'affectation des associés et du personnel professionnel appropriés (individuellement et collectivement) à chaque mission. De même, le professionnel comptable doit savoir utiliser les logiciels informatiques et toutes autres nouvelles technologies pour la transmission des données.

Ce sont les articles 29 et 31 de la norme ISQC 1 donnent les lignes directrices de la gestion des ressources humaines.

2.3.5 La réalisation des missions

Les articles 32 à 41 et 43 à 44 de l'ISQC 1 fournissent des lignes directrices sur les éléments de la réalisation des missions, en mettant l'accent sur le rôle de l'associé responsable de la mission, la planification, la supervision et la revue, la consultation, la résolution des divergences d'opinions et l'exécution de la revue de contrôle qualité d'une mission. C'est ainsi qu'au moyen des politiques et procédures établies de son système de contrôle qualité, le cabinet doit exiger que les missions soient réalisées conformément aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables (IFACI, 2012 : 36).

L'IFACI (2010 :37) préconise que pour favoriser une performance uniforme et conforme aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires de la part des associés et du personnel professionnel lors de la réalisation des missions, le cabinet peut préparer et maintenir :

- des manuels et/ou des modèles et procédures standardisés pour les missions ;
- des modèles de communications et de correspondance standardisés ;

- des outils de recherche et ouvrages de référence ;
- des lignes directrices et des politiques et programmes de formation, y compris un soutien pour le respect des exigences en matière de perfectionnement professionnel.

2.3.6 Le suivi

Les articles 48 à 56 de l'ISQC 1 orientent le professionnel sur le suivi des politiques et procédures liées au système de contrôle qualité, y compris le programme de suivi du cabinet, les procédures d'inspection, le rapport du responsable du suivi, le traitement et l'élimination des déficiences et le traitement des plaintes et allégations.

Le cabinet attend de chaque associé et membre du personnel professionnel de tous les niveaux qu'ils exercent une surveillance informelle et fassent appliquer les normes en matière de qualité et de déontologie de la profession et du cabinet. Ce suivi est inhérent à tous les aspects du travail professionnel (IFACI, 2012 : 37).

En outre, le cabinet doit faire une revue cyclique des dossiers de mission tout en faisant la revue qualité de toutes les activités. Cela passe par une revue minutieuse de chaque dossier de mission d'assurance par l'associé responsable de la mission.

Le cadre de référence que le cabinet doit utiliser pour mettre en place une bonne démarche qualité est la norme internationale sur le contrôle qualité (ISQC 1). Cette norme donne les directives à suivre et conseille les professionnels comptables sur la mise en œuvre de la qualité au sein du cabinet. Comment peut-on mesurer la qualité des missions d'assistance comptable ? Par quel moyen peut-on percevoir la qualité des services offerts ?

2.4 La mesure de la qualité dans les missions d'assistance comptable

Selon AUDAS (2005 : 14), tout cabinet doit gérer la qualité de ce qu'il produit, c'est-à-dire avoir en permanence une organisation qui soit capable de produire ce qui satisfait le client et qui réponde aux normes d'exercice professionnel. Pour donc accomplir une mission d'assistance comptable, il est nécessaire que les professionnels du cabinet aient de bonnes connaissances générales et solides notamment en matière comptable, en fiscalité et dans le domaine juridique. Ces connaissances se traduisent généralement par

une bonne maîtrise des normes professionnelles liées aux missions et par la disposition de la documentation professionnelle nécessaire.

Quelles que soient les voies retenues pour obtenir la qualité, l'efficacité et la permanence du fonctionnement du système qualité mis en place par le cabinet ne peuvent être assurées que si ce système est contrôlé par un instrument de mesure de la perception de la qualité. En fait, la qualité des services d'assistance comptable se perçoit dans les rapports avec les clients et dans les rapports avec les contrôleurs externes. Etant donné que nous avons délimité le sujet, notre analyse portera sur la perception de la qualité dans les rapports avec le client.

Ainsi, le professionnel comptable est tenu d'exploiter toutes les sources d'information lui permettant d'améliorer la qualité de ses prestations à travers :

- la satisfaction du client ;
- l'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision ;
- la sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration.

2.4.1 La satisfaction du client

La satisfaction du client est au cœur de chaque mission. Selon GOINARD & al (2009 : 16), il s'agit de se rapprocher du client pour l'écouter, le comprendre et développer une organisation créatrice de valeur pour lui. L'entreprise construit ainsi une relation de confiance solide et adulte avec ses clients.

La satisfaction du client représente donc un critère de mesure indispensable à la survie et au progrès du cabinet. En effet, GOINARD & al (2009 : 92) décline deux niveaux d'écoute client à savoir en amont et en aval.

Les évaluations en amont sont des appréciations antérieures à la conception, à l'exécution et à l'efficacité des processus. Ces évaluations mettent en évidence les liens de causalité entre les processus et leurs effets.

Pour GOINARD & al (2009 : 93), il s'agit d'analyser les attentes du client vis-à-vis du produit/service mais aussi globalement vis-à-vis des services de l'entreprise. C'est un travail d'entretiens non directifs qui formalise les exigences clefs du client en termes de

produit/prestation et de service. Une fois ces attentes recueillies, elles sont commentées, partagées avec l'ensemble du personnel.

Lors de la phase aval, celle qui est postérieure à la vente et à l'utilisation par le client du produit ou service, il est important de recueillir le sentiment du client c'est-à-dire si le client est content, ravi ou déçu de la prestation. Cette analyse quantitative du niveau de satisfaction s'effectue aux termes d'une enquête de satisfaction ou d'interviews (par téléphone, par courrier ou lors d'un entretien).

La démarche peut parfois être initiée par le client lui-même : c'est le cas lorsque le client manifeste son mécontentement par une réclamation. Toutefois, les réclamations des clients peuvent se manifester au cours de l'exécution des missions. Ces réclamations peuvent porter aussi bien sur le comportement des collaborateurs que sur la qualité des prestations. C'est la raison pour laquelle le professionnel doit mettre en place une procédure de communication avec ses clients garantissant la prise en charge de chaque problème. Cette procédure peut revêtir la forme orale ou écrite car elle permet de disposer d'informations pertinentes en temps opportun.

2.4.2 L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision

La production des livrables (états financiers) est la finalité de toute mission d'assistance comptable. Les produits d'une mission d'assistance comptable sont la tenue, le suivi de la comptabilité client et l'élaboration des états financiers et des déclarations fiscales. Ils sont donc d'une grande utilité pour la gestion, pour la maîtrise du système de contrôle interne et pour la prise de décision.

✓ pour la gestion et la prise de décision

Les décisions de gestion importantes s'appuient sur les chiffres clés issus du système d'information comptable pourvu que les informations produites soient claires, fiables et pertinentes. Dans cette perspective, les états produits par une mission d'assistance comptable sont considérés des outils opérationnels d'aide à la décision. Pour cela, les états financiers, comptables et de gestion doivent être établis avec beaucoup de compétence et de technicité, vérifiés et validés tout au long du processus.

Ainsi, les conclusions tirées de l'analyse de la gestion peuvent servir à la compréhension de la gestion passée et à la maîtrise de la gestion actuelle et future que si elles reposent sur des comptes annuels fiables et pertinents qui sont établis dans les normes et par des professionnels compétents.

✓ pour le contrôle interne

Les contrôles de justification, de cohérence, de rapprochement des comptes qui aboutissent à l'établissement des états financiers constituent l'étape ultime de contrôle interne. Plus les contrôles comptables sont méthodiques, approfondis, complets, documentés et menés avec compétence, plus ils permettent d'identifier les insuffisances de contrôle et d'initier un plan d'action en fonction de la gravité des risques. De même, plus les contrôles internes sont efficaces, plus les travaux d'établissement des états financiers sont fiabilisés et rendus plus faciles, plus rapides et le risque d'erreurs importantes réduit.

2.4.3 La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration

L'appréciation des procédures de comptabilisation est une étape importante de la mission d'assistance comptable. Certains problèmes ou certaines insuffisances peuvent être découvert(e)s tout au long du déroulement de la mission. A cet effet, la mission d'assistance peut franchir la frontière entre le contrôle et le conseil et conduire à faire des recommandations pour améliorer ces procédures pour remédier aux problèmes identifiés.

✓ la sensibilisation aux problèmes

Le professionnel comptable intervenant de façon régulière dans l'entreprise, identifie des signaux qui décèlent certaines anomalies. Ces signaux aident à anticiper et détecter les difficultés que peut rencontrer l'entreprise-client et permettent au professionnel comptable d'alerter à temps les dirigeants.

Le professionnel comptable peut ensuite, procéder à un diagnostic plus approfondi pour déterminer les raisons à l'origine du problème et présente des propositions de solutions au chef d'entreprise. Il peut conseiller également et participer aux actions visant à améliorer la situation.

✓ les recommandations d'amélioration

Le professionnel est bien placé pour proposer des mesures correctives et des recommandations d'amélioration. A cet effet, le professionnel fait souvent recours à ses connaissances, à celles de ses collaborateurs et à une bonne documentation pour puiser les solutions possibles pour surmonter les difficultés rencontrées et évaluer leurs effets et leurs conséquences juridiques, fiscales et financières. Il peut être également proposé de faire appel à d'autres professionnels ou spécialistes pour la recherche d'une solution.

L'offre de prestations de qualité est le véritable moteur de croissance de la profession comptable, et la maîtrise de la satisfaction des clients est la fondation de toute stratégie de croissance. C'est pourquoi le professionnel se doit de respecter les exigences de la norme sur le contrôle qualité (ISQC 1) et de développer les compétences nécessaires à l'accomplissement de missions de qualité. La qualité étant ainsi défini dans le cadre des missions d'assistance comptable, comment allons-nous mener notre analyse ? Quels outils devra-t-on utiliser pour parvenir à de bonnes conclusions ?

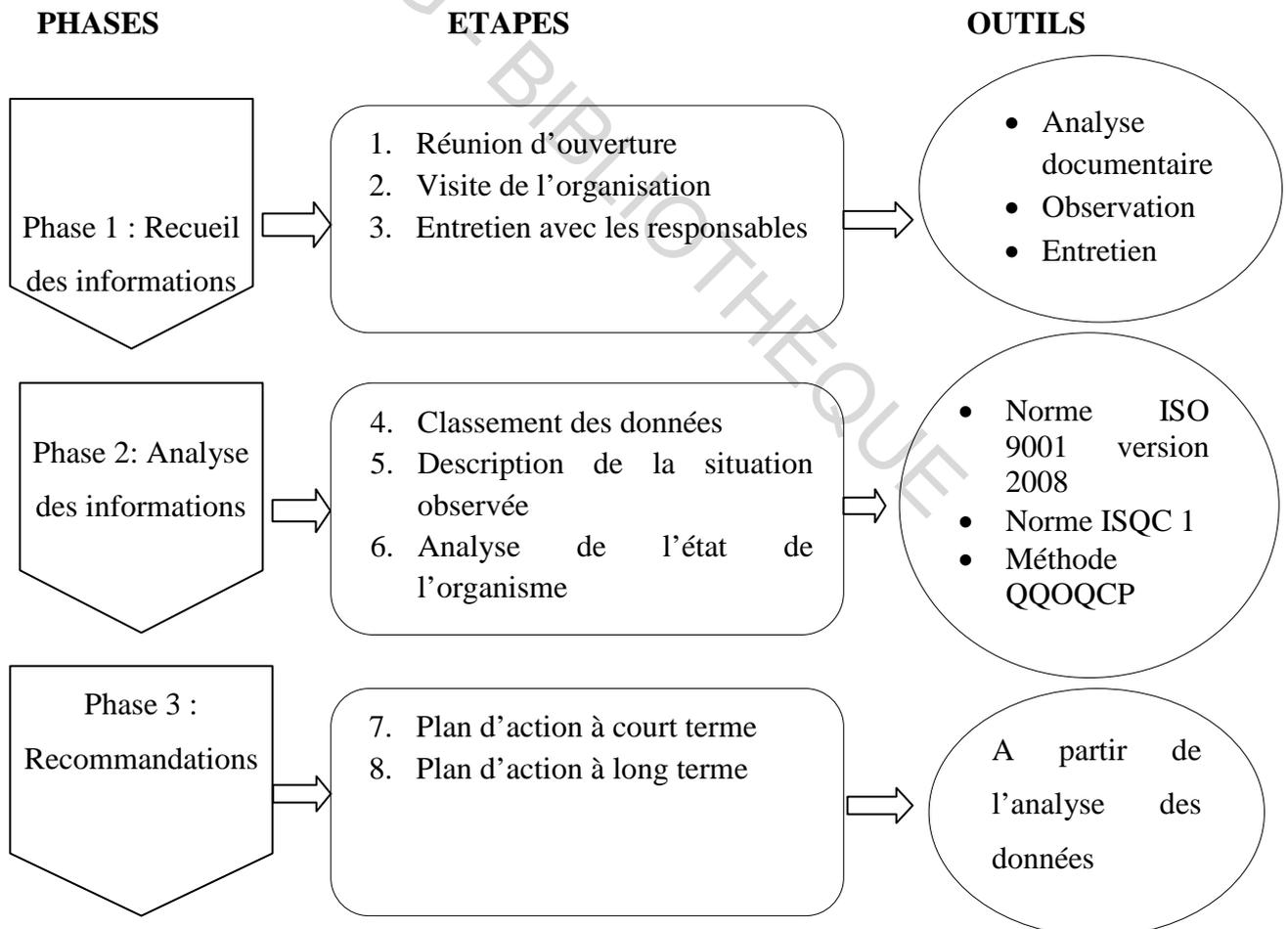
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour faire le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable, nous allons définir une méthodologie de recherche. Cette méthodologie se fera par la présentation du modèle d'analyse, la description des outils techniques de collectes de données ainsi que la population d'étude.

3.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse constitue l'aboutissement de notre revue de littérature. En effet, la revue de littérature effectuée nous a permis de déceler trois grands axes pour effectuer le diagnostic qualité pour les missions d'assistance comptable. Nous allons schématiser ces axes afin de modéliser notre démarche d'analyse.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2 Les méthodes de collecte et d'analyse des données

Nous nous sommes servis de plusieurs méthodes pour collecter et analyser nos données afin de pouvoir faire un bon diagnostic. Ces différents outils sont les suivants : l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation et la méthode QQQCP.

Ces instruments vont nous permettre d'obtenir les informations nécessaires au recensement des processus, des dysfonctionnements et à l'identification des mesures d'amélioration.

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents (GUINCHAT, 1996 : 47). Elle permet donc de faciliter la recherche de l'information.

A travers l'analyse documentaire, nous allons consulter les documents suivants :

- l'organigramme du cabinet ;
- les brochures de présentation de l'activité, des produits et de la place de la compagnie sur le marché ;
- le manuel de procédures de l'entreprise ;
- la norme ISO 9001 version 2008.

3.2.2 L'entretien

Selon RENARD (2007 : 339), il s'agit, compte tenu de la personnalité de l'interlocuteur et du contexte, de poser les bonnes questions pour obtenir la réponse. Pour ce faire, les questions seront toujours ouvertes, non fermées et doivent être préparé au préalable. C'est un outil de recueil d'information que nous allons utiliser pour recueillir les informations auprès des agents du service Assistance comptable.

3.2.3 L'observation

C'est une technique qui permet de se renseigner sur la réalité des situations. Elle permet de recueillir et de fiabiliser ou d'enrichir l'information recueillie par les autres techniques.

L'observation va consister à faire une comparaison des processus écrits et de ceux réalisés. De ce fait, nous allons participer aux missions d'assistance comptable afin de mieux porter attention à la réalisation des processus.

3.2.4 La méthode QQQQCP

La méthode QQQQCP permet sur toutes les dimensions du problème d'analyser une activité, décrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique en posant les questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Chaque réponse à chacune de ces questions peut être soumise à l'interrogation supplémentaire : Pourquoi ?

Le tableau ci-dessous nous donne de plus amples informations sur l'utilisation des questions.

Tableau 4 : Déroulement de la méthode QQQQCP

	but	questions	cibles
Qui?	Description des exécutants, acteurs ou personnes concernées	Qui est concerné ? Qui a le problème? Qui est intéressé par le résultat? Qui est concerné par la mise en œuvre??	Responsable, acteur Unités de production, services, opérateurs, fournisseurs,
Quoi?	Description de l'activité ou de la tâche ou du problème	De Quoi s'agit-il ? Quel est l'état de la situation? Quelles sont les caractéristiques? Quelles sont les conséquences? Quel est le risque ?	Actions, procédés, Objet, méthode, opération...
Où?	description des lieux	Où cela se produit-il et s'applique-t-il ? Où le problème apparaît-il? Dans quel lieu? Sur quelle machine?	Lieux, local, distance, service, atelier, poste, machine...
Quand?	Description des temps	Depuis quand vous avez ce problème ? Quand cela apparaît-il ? quand le problème a-t-il découvert ? quelle est sa fréquence ? quand se produit le risque ?	Mois, jour, heure, période, durée
Comment?	Description de la méthode	Comment se produit le problème ? De quelle manière ? Dans quelles conditions de circonstances ? Comment procède-t-on ? Avec quelles méthodes, quels moyens ? Comment mettre en œuvre les moyennes nécessaires ? Avec quelle procédure ?	Méthodes, modes opératoires, organisation de travail, procédures, équipement matières première
Pourquoi?	Cette question peut se poser à la suite des autres questions mais il convient aussi de la poser pour toutes les questions Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Pourquoi? Pour faire l'analyse critique, à chaque question il faut demander pourquoi		

Source : Université Polytechnique de Marseille (2013)

Tout au cours de ce chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Cette étape a consisté à présenter notre modèle d'analyse qui s'est fait sur la base de la synthèse des démarches de résolutions d'un diagnostic qualité des différents auteurs.

Ainsi présenté, nous nous attèlerons à mettre en œuvre notre méthodologie dans la seconde partie de notre mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Satisfaire ses clients est aujourd'hui une condition de survie et la mesure de la satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation des clients. La satisfaction du client devient l'élément premier à rechercher, et s'engager dans une démarche de gestion qualité doit permettre de gagner et de maintenir la confiance des clients par la prévention des non-qualités.

C'est dans cette logique que les cabinets d'expertise comptable doivent mettre en place une démarche qualité en fournissant des prestations satisfaisantes pour le client. En fait, le professionnel comptable a une vocation générale par sa formation et son expérience à intervenir sur les fonctions administratives, financières et comptables dans les entreprises. La gestion qualité doit s'exercer dans les différents domaines d'intervention plus particulièrement sur les missions de révision et d'établissement des comptes y compris la tenue et la surveillance des comptabilités. Dans le cadre de ces missions, la qualité du service rendu est fonction principalement de:

- la satisfaction du client ;
- l'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision ;
- la sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration.

Afin de s'assurer que les prestations comptables sont satisfaisantes, un diagnostic qualité peut être réalisé. Il consiste à considérer les différents aspects, les moyens et la production elle-même pour déterminer les points forts et les points perfectibles de l'organisation tout en visant l'amélioration des processus et du cabinet.

C'est ce travail que nous allons réaliser à travers l'analyse du processus de réalisation des missions d'assistance comptable au sein du cabinet Aziz DIEYE.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Evoluant dans un secteur concurrentiel, le cabinet Aziz DIEYE s'est engagé à mieux servir ses clients et à leur apporter des services de qualité. C'est pourquoi l'entreprise se soucie quotidiennement de la qualité des services fournis et de son image. Pour cela, elle s'inscrit dans la démarche qualité notamment dans le contrôle qualité des documents comptables produits.

De ce fait, cette deuxième partie sera consacrée à la présentation du cabinet Aziz DIEYE en donnant :

- ses origines ;
- ses activités ;
- son mode de fonctionnement ;
- son organisation.

Nous ferons, par la suite, une description détaillée des activités du département Assistance et Supervision Comptable plus précisément des missions d'assistance comptable du cabinet. En nous appuyant sur la norme ISO 9001 et la norme ISQC 1, nous présenterons enfin les constats et l'analyse effectuée lors de notre diagnostic et nous donnerons des recommandations aux différentes parties en présence pour pallier aux manquements des normes.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CABINET AZIZ DIEYE

Le cabinet Aziz DIEYE est une société anonyme avec un capital social de trente millions de francs CFA (30 000 000 F CFA). Ce cabinet dirigé par Monsieur Aziz DIEYE, se situe au premier étage de l'immeuble SDIH, Place de l'indépendance à Dakar (SENEGAL).

4.1 Origine et évolution du cabinet

Le cabinet Aziz DIEYE, personne morale de droit sénégalais, légalement constituée et inscrite à l'Ordre National des Experts Sénégalais, a été créé en 1979. Il s'est fait une certaine notoriété tant au Sénégal que dans les pays de la sous-région tels que la Mauritanie, la Gambie, le Mali, le Niger, le Tchad, la Guinée Bissau, le Burkina Faso, le Cap-Vert, la République de Sao-Tomé et Príncipe, le Mozambique, etc.

Le cabinet est l'une des premières firmes de la sous-région spécialisées dans les domaines de la privatisation, de l'assistance technique à l'exécution et la gestion de projets, du conseil en matière institutionnelle, juridique et fiscal, du conseil financier et de l'audit financier et comptable, des études de faisabilité. C'est aussi l'un des plus grands cabinets d'audit et de conseil en Afrique opérant dans les secteurs de l'audit financier, du conseil juridique et fiscal, du conseil en organisation, des privatisations. Il intervient comme conseiller auprès des Gouvernements, des États, des Institutions financières internationales, des entreprises appartenant à de grands groupes internationaux et également auprès des collectivités et organismes publics.

Affirmant sa présence géographique sur le continent africain (cinq pays dont le Sénégal) et avec près d'une centaine de collaborateurs, le cabinet Aziz DIEYE poursuit une stratégie de développement à travers le monde en général et en Afrique, en particulier. Ayant acquis une connaissance approfondie des législations et pratiques comptables internationales, le cabinet dispose d'une expertise technique qu'il met aux services des entreprises, des ONG, des Etats et collectivités locales.

4.2 Approche du cabinet

Membre de Coopers & Lybrand International depuis sa création jusqu'à la fusion avec Price Waterhouse Coopers en 1998, le cabinet Aziz DIEYE fait actuellement partie du

réseau mondial INPACT international, réseau international de cabinets d'audits et de conseil.

Conformément à son credo « Accompagner l'Acte d'Entreprendre », le cabinet veille :

- au respect des normes d'éthique professionnelle et de déontologie ;
- à l'utilisation des méthodologies rigoureuses communes à tous les membres du réseau INPACT ;
- à la contribution aux études et recherches techniques pour l'élaboration d'outils de formation communs à l'ensemble du réseau INPACT ;
- au développement de produits et outils techniques innovants et adaptés à la profession comptable.

Le cabinet emploie une centaine de collaborateurs répartis au Sénégal et dans le monde. Au Sénégal, les employés, en plus d'une solide formation académique, possèdent une riche expérience professionnelle. Son réseau mondial de professionnels hautement qualifiés est composé de spécialistes de différentes nationalités. Ce réseau est une association de sociétés professionnelles actives dans plusieurs pays, offrant une large gamme de services:

- conseils financiers ;
- conseils juridiques ;
- conseils fiscaux et économiques ;
- conseils en gestion et organisation, expertises, audits, etc.

4.3 Les activités du cabinet

Le cabinet propose les services suivants aux clients :

- l'audit, l'expertise comptable et les missions légales ;
- la corporate finance ;
- l'assistance aux entreprises (juridique, sociale et fiscale) ;
- le conseil aux gouvernements et aux collectivités ;
- la formation ;
- le conseil en implantation de systèmes informatiques.

4.3.1 Audit, expertise comptable et missions légales

Il s'agit :

- des missions d'audit, de l'assistance et la supervision comptable ;
- du commissariat aux comptes ;
- du commissariat aux apports, à la fusion et à la transformation ;
- des expertises judiciaires ;
- de l'arbitrage, la médiation, la conciliation, les investigations ;
- du contrôle et l'évaluation d'entreprise ;
- des conseils en gestion et organisation ;
- de la restructuration et le redressement d'entreprises en difficulté.

4.3.2 Corporate finance

Le cabinet réalise des études de projet, des études de marchés et des analyses sectorielles. Il accompagne également ses clients lors de l'élaboration de business plan, du suivi et l'évaluation des projets, de l'évaluation financière, des montages financiers. Le cabinet les assiste également pendant la recherche de financement.

4.3.3 Assistance aux entreprises (juridique, sociale et fiscale)

Le cabinet propose de l'assistance aux entreprises sur différents plans :

- Au plan juridique :

La société assiste les entreprises lors de la constitution de sociétés, de la dissolution ou la transformation de sociétés, des montages juridiques, des rédactions de contrats. Le cabinet assure aussi le secrétariat juridique ;

- Au plan social et fiscal :

Le cabinet propose des mesures d'optimisation fiscale. Il assiste pour les formalités de déclarations fiscales, de déclarations sociales, des procédures d'embauche et de gestion sociale.

4.3.4 Conseil aux gouvernements et aux collectivités

Le cabinet propose :

- des politiques de privatisation et de réhabilitation d'entreprises publiques ;
- des études et supports aux politiques sectorielles ;
- des réformes administratives ;
- des études institutionnelles, juridiques et économiques ;
- de l'assistance et l'encadrement aux organisations économiques ;
- des analyses socio-économiques ;
- de l'« agenciation ».

4.3.5 Formation

Des sessions de formation sur la gestion financière, la gestion sociale, la comptabilité, l'audit et la fiscalité sont organisées par le cabinet.

4.3.6 Conseil en implantation de systèmes informatiques

Le cabinet met à la disposition des clients des spécialistes qui les conseillent pour la mise en place de logiciels de comptabilité et pour le développement d'applications.

4.4 Structure Organisationnelle

Le cabinet compte six départements, à savoir :

- le département « Audit » ;
- le département « Juridique » ;
- le département « Fiscale » ;
- le département « Expertise Comptable (Assistance et Supervision Comptable des PME/PMI) » ;
- le département « Conseils et Etudes ».

L'organigramme du cabinet sera présenté dans l'annexe n°1 page 83.

4.5 Le fonctionnement du département Expertise Comptable (supervision et assistance comptable des PME/PMI)

Le cabinet Aziz DIEYE, dans l'optique de satisfaire sa clientèle dans le domaine de l'expertise comptable, a mis en place dans ses locaux un département Expertise Comptable chargé de l'assistance et de la supervision comptable.

4.5.1 Présentation du département Expertise Comptable (supervision et assistance comptable des PME/PMI)

Le département assure au sein du cabinet pour le compte de certaines PME et PMI de la place :

- la tenue de la comptabilité ;
- l'élaboration des états financiers ;
- la mise en place de système de comptabilité générale ;
- la mise en place de système de comptabilité analytique et budgétaire.

Le département emploie environ une quinzaine de personnes qui occupent les fonctions suivantes :

- le Directeur du département qui met en œuvre la politique du cabinet défini par l'associé-gérant. Il définit les objectifs de son département, et par ailleurs, définit la stratégie à mettre en œuvre pour une bonne tenue des dossiers et pour le développement du département ;
- le Superviseur du département qui veille à la mise à jour des dossiers, la régularité des opérations, le respect des principes comptables, l'établissement des déclarations sociales et fiscales dans les délais et la réalisation des reporting périodiques. Il est sous le contrôle du directeur de département ;
- cinq autres personnes, chargées de portefeuilles clients, s'occupent des imputations comptables, de la saisie des opérations dans la base informatique et de l'établissement des déclarations fiscales et sociales ;
- deux informaticiens veillent à la bonne marche du système informatique ;
- des stagiaires qui aident les différents agents dans l'exécution de leurs tâches conformément à leur projet de stage.

4.5.2 Missions du département

Pour accompagner les clients, le département exécute deux grands types de missions à savoir les missions d'assistance comptable et les missions de supervision comptable. En outre, le département effectue, en collaboration avec les départements « Juridique » et « Fiscalité », des missions d'assistance fiscale.

4.5.2.1. Missions d'Assistance Comptable

L'assistance comptable est une fonction déléguée dont le but est de produire des documents comptables fiables et pertinents conformes aux besoins des divers utilisateurs. Le client doit transmettre toutes les pièces justificatives en relation avec son activité dans un délai précis, communiqué par le cabinet pour qu'il en assure le traitement. Le département utilise l'ensemble des informations et documents comptables transmis pour produire des états financiers au regard des normes comptables internationales et selon le règlement du SYSCOA et de l'OHADA en matière de droit comptable. Par ailleurs, le département établit les déclarations sociales et fiscales des clients à sa charge et peut procéder, au besoin, au paiement des impôts et taxes pour le compte du client si les clauses contractuelles le précisent.

4.5.2.2. Missions de Supervision Comptable

La supervision comptable représente l'ensemble des travaux de validation et de contrôle que le département organise pour les entreprises qui ont en leur sein un service comptable.

L'objectif de cette mission est de :

- mettre en place un système comptable adapté permettant de restituer de manière fidèle et exhaustive les transactions ;
- superviser de manière permanente la tenue des comptes chez le client ;
- s'assurer du reversement à date échue de tous les impôts et taxes auxquels la société est assujettie ;
- s'assurer de l'acquittement par le client des impôts et taxes, à la date échue, auxquels il est assujetti.

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté le cabinet Aziz DIEYE en donnant son origine, ses activités, son approche méthodologique, la qualité de ses ressources humaines, sa structure organisationnelle ainsi qu'une brève présentation du département Assistance et Supervision Comptable. Comment se fait une mission d'assistance comptable ? Quels sont les outils utilisés par le cabinet pour mener à bien ces missions ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DEROULEMENT D'UNE MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE AU SEIN DU CABINET AZIZ DIEYE

La mission d'assistance comptable est un des domaines d'intervention de la profession comptable qui aide les entreprises à produire des états financiers annuels destinés aux associés, à l'administration fiscale, aux investisseurs, aux institutions financières et à d'autres utilisateurs. Elle a pour objectif de fournir un niveau adéquat d'assurance, et s'avère utile pour les PME et PMI dont les ressources internes en expertise sont relativement limitées.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en détails, le processus d'une mission d'assistance mis en place par le cabinet Aziz DIEYE. Ce processus comporte quatre étapes :

- 1^{ère} étape : la signature de la convention de partenariat ;
- 2^{ème} étape : la réception et le traitement des pièces comptables ;
- 3^{ème} étape : l'élaboration des bulletins de paie ;
- 4^{ème} étape : l'établissement des déclarations fiscales et sociales.

5.1 La signature de la convention de partenariat

Avant toute action, le client et le cabinet doivent signer une convention de partenariat (un exemple de clause du contrat d'externalisation de la fonction comptable est présenté dans l'annexe n° 2 page 84).

Dans cette convention, il est spécifié :

- les besoins du client ;
- le type de service attendu ;
- les obligations des deux parties.

La communication entre les deux parties se fait le plus souvent par e-mail. L'e-mail est le moyen de preuve et est adressé aussi bien au chargé de portefeuille qu'au responsable du département, pour un souci de traçabilité. Des réunions périodiques ou spontanées peuvent être tenues à la demande des parties.

5.2 La réception et le traitement des pièces comptables

5.2.1 La réception des pièces comptables

Selon les termes du contrat, le client doit fournir les documents comptables nécessaires au bon déroulement de la mission (factures, reçus, relevés bancaires, talon de chèque, etc.). Ces documents sont transmis au cabinet sous pli fermé.

Le cabinet accuse réception des pièces comptables et les transmet au chargé du portefeuille en vue du traitement des dossiers.

5.2.2 Le traitement des pièces comptables

Le traitement des pièces comptables se fait en neuf (9) étapes :

- la classification ;
- le pointage ;
- l'enregistrement des pièces justificatives ;
- l'imputation des pièces comptables ;
- l'édition, analyse et validation des comptes ;
- le rapprochement bancaire ;
- l'édition et l'analyse de la balance générale et du grand livre ;
- le reporting périodique ;
- la confection des états financiers à la fin de l'année.

5.2.2.1. La classification

La classification consiste à regrouper les pièces justificatives des opérations de même nature afin de constituer différents dossiers adaptés au système centralisateur. Les opérations sont classées en trois dossiers :

- le dossier des ventes qui regroupe l'ensemble des factures de vente et des recettes de caisse ;
- le dossier des achats qui regroupe l'ensemble des factures d'achat et des dépenses de caisse ;
- le dossier de banque qui regroupe l'ensemble des relevés bancaires, les avis de crédit ou débit, les talons de chèques.

Par ailleurs, les pièces comptables sont classées par date afin de faciliter la saisie dans le logiciel.

Ces documents comptables seront restitués au client chaque année, après la clôture de l'exercice.

Quant au cabinet, il s'engage à respecter les termes du contrat ainsi qu'à protéger et conserver dans de bonnes conditions les documents et données qui lui sont confiées par le client pour l'accomplissement de sa mission. En cas de retard, le cabinet est en mesure de faire des rappels au client (mail, téléphone) afin que les pièces justificatives parviennent au cabinet au moment opportun.

5.2.2.2. Le pointage

C'est une opération qui consiste à vérifier la conformité des pièces justificatives aux normes obligatoires de présentation et de contenu (nom du client, montant en chiffres et en lettres, libellé distinct, fait générateur, etc.) En outre, il permet au comptable de vérifier le bien-fondé des opérations à l'aide des pièces justificatives :

- pour le dossier des ventes : le comptable compare le montant des recettes enregistrées dans le brouillard de caisse aux montants des factures de vente correspondantes ;
- pour le dossier des achats: le comptable compare le montant des dépenses enregistrées dans le brouillard de caisse aux montants des factures d'achats correspondantes ;
- pour le dossier de banque : le comptable compare le montant inscrit dans le relevé bancaire aux montants inscrits dans les talons de chèques tout en tenant compte des agios et autres frais bancaires.

5.2.2.3. L'enregistrement des pièces justificatives

Chaque agent en charge d'un portefeuille client doit saisir les pièces comptables de chaque client dans un dossier qui lui est spécifique sur l'un des logiciels de comptabilité utilisés par le cabinet :

- le logiciel High Informatic Development Software (HIDS) plus précisément HI COMPTA et HI PAIE qui sont utilisés pour traiter la gestion comptable et financière et l'élaboration des bulletins de salaires ;
- le logiciel SAGE qui est utilisé pour la gestion comptable et financière des dossiers comptables.

En effet, il est attribué à chaque agent du cabinet un poste informatique et l'ensemble est relié, à travers un réseau, à un serveur central. Le serveur central est partitionné en plusieurs espaces suivant les besoins des différents départements. Le département Assistance comptable est relié à deux partitions du serveur central, que sont :

- le SERVEUR COMPTA qui est destiné aux logiciels du département de comptabilité et enregistre les sauvegardes automatiques qui sont effectuées.
- le SERVCAD qui est destiné à l'archivage des différents dossiers de travail du cabinet.

Le logiciel le plus utilisé pour la plupart des missions d'assistance comptable est le logiciel HIDS. Ainsi, chaque entreprise détient son propre plan comptable, confectionné selon la nomenclature du plan SYSCOA. Il est structuré en classes, comptes principaux, comptes divisionnaires, sous comptes ou comptes auxiliaires.

Le système interdit la suppression ou la modification d'écritures après validation des écritures rendant sa transcription et sa mémorisation irréversible.

Pour la comptabilisation sur ce logiciel, quatre rubriques s'affichent lors de l'ouverture:

- la partie « Exercice » qui sert à créer ou modifier les différents exercices comptables ;
- la partie « Références » qui permet de déterminer la période de l'exercice, le plan comptable paramétré suivant le SYSCOA, les différents journaux spécifiés suivant l'activité de l'entreprise et enfin la suivi analytique ;
- la partie « Traitement » où se déroule la saisie des opérations comptables ;
- la partie « Consultation » qui permet de consulter les différents documents auxiliaires et généraux que sont le journal, le grand livre, la balance, la situation des comptes etc.

Les transactions financières sont ordonnancées selon des cycles pour en faciliter le traitement en vue de l'établissement des outputs comptables souhaités. A chaque cycle correspond un journal spécifique dit journal auxiliaire, à savoir :

- le journal achat ;
- le journal ventes ;
- le journal banque ;
- le journal caisse ;
- le journal des opérations diverses ;
- le journal général ;
- le grand-livre ;
- la balance générale.

5.2.2.4. L'imputation des pièces comptables

L'imputation des pièces comptables se fait selon les étapes suivantes :

- enregistrement du numéro de la pièce ;
- enregistrement de la date ;
- enregistrement du libellé ;
- enregistrement du numéro de compte de débit avec le montant ;
- enregistrement du numéro de compte de crédit avec le montant.

Les pièces sont alors numérotées en fonction du numéro de la pièce donné par le logiciel, en fonction du journal et en fonction de l'année.

Par exemple, une facture de téléphone du client X est enregistrée dans le journal opérations diverses (OD). Elle va porter le numéro OD 46/ 12.

L'ensemble des pièces numérotées sera archivé dans des classeurs concernant la nature de la pièce (banque, achats, vente, opérations diverses).

5.2.2.5. L'édition, l'analyse et la validation des comptes

Le comptable procède à l'édition et à l'analyse des comptes en confrontant les brouillards des opérations concernées avec les pièces comptables appropriées et s'assure du respect

des règles et principes comptables généralement admis. En cas d'erreurs, une correction s'impose avant l'édition des journaux définitifs.

Le premier degré de contrôle est assuré par les agents initiant les opérations. Il s'agit, avant de transmettre pour validation au chef de département, de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs dans le traitement effectué et qu'il est conforme aux schémas des écritures et procédures.

Le second degré est fait par le supérieur hiérarchique qui procède aux vérifications nécessaires avant validation des pièces saisies. En cas d'erreurs ou d'anomalies, il retourne pour corrections à l'agent initiateur.

Ce type de contrôle est qualifié de contrôle à priori car il est effectué avant la génération des pièces comptables.

5.2.2.6. Le rapprochement bancaire

Il permet de vérifier la concordance entre le compte banque tenu par l'entreprise et son relevé bancaire périodique. La différence entre ces deux comptes peut naître d'une erreur, d'une omission, ou d'un enregistrement à dates différentes des deux comptabilités. Pour cela, le comptable est chargé de pointer les sommes figurant sur le relevé et sur la balance générale de la période. Il doit aussi vérifier l'encaissement effectif des chèques.

Les opérations non prises en compte par l'entreprise seront enregistrées dans son dossier banque, pour mettre en concordance les différentes opérations.

5.2.2.7. L'édition et l'analyse de la balance générale et du grand-livre

Le comptable procède à l'édition et à l'analyse de la balance générale et du grand-livre afin de s'assurer de la bonne imputation des comptes.

Un contrôle à posteriori est effectué sur la base des vacations comptables communiquées, des états justificatifs des soldes des comptes, des rapprochements bancaires, etc.

Les responsables de portefeuilles procèdent à une vérification du traitement effectué. Il s'agit de s'assurer que :

- les imputations comptables sont correctes ;
- les pièces justificatives sont complètes ;
- les libellés sont claires et explicites.

5.2.2.8. Le reporting périodique

Le reporting consiste en la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats de la société du client. C'est pourquoi le cabinet a mis en place un canevas de reporting périodique dont le contenu et les périodicités (mensuelle ou trimestrielle) sont prédéfinis selon les besoins et la nature des activités du client.

5.2.2.9. La confection des états financiers

A la fin de l'année, le cabinet procède aux travaux de reclassement et de clôture des comptes ainsi qu'à l'établissement des états financiers annuels. Le cabinet doit veiller à ce que les états financiers soient arrêtés et présentés conformément aux principes et normes du SYSCOA et de l'OHADA.

5.3 L'élaboration des bulletins de paie

L'élaboration des bulletins de paie se fait avec le logiciel de gestion de la paie disponible au cabinet à savoir HI-PAIE.

Le client envoie mensuellement les données de la paie sur un état qui mentionne l'ensemble des informations concernant les salariés : nom, prénom, fonction, montant salaire, situation matrimoniale, nombre de jours travaillés, taux journalier, situation de congés, primes exceptionnelles, etc. Toutes ces données sont introduites dans les logiciels qui effectuent les traitements nécessaires à savoir :

- le calcul du salaire brut : il se calcule sur la base du salaire de base, du sursalaire, des heures supplémentaires, des primes et indemnités à caractère salariale (mariage, assiduité, risque...);
- le calcul du montant des retenues sur le salaire telles que l'impôt sur le revenu (IR), la taxe représentative de l'impôt sur le minimum fiscal (TRIMF), les cotisations salariales à la caisse de retraite (IPRES), les cotisations aux instituts de

prévoyance maladie (IPM), les avances et acomptes au personnel, les oppositions sur salaire.

5.4 L'établissement des déclarations fiscales et sociales

Les déclarations fiscales et sociales traitées par le cabinet sont :

- la Taxe sur la Valeur Ajoutée ;
- les charges sociales ;
- les retenues à la source (VRS et BRS).

5.4.1 La déclaration de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)

Au travers des différentes factures et reçus de l'entreprise, le comptable doit relever la TVA déductible sur les achats de biens et services apparents sur les factures d'achats et la TVA collectée sur la base des factures de ventes de la période.

Pour remplir la déclaration de la TVA, le comptable dresse un tableau récapitulatif :

- du chiffre d'affaires : qui permet de vérifier, pour chaque mois et pour chaque activité, le bon enregistrement des recettes ;
- de la taxe sur la valeur ajoutée pour les entreprises qui paient la TVA mensuellement et celles qui paient la TVA trimestriellement.

La déclaration est remplie en deux exemplaires. Le premier est envoyé avec le règlement à la direction des impôts et le deuxième est conservé par le client avec la photocopie du chèque pour attester le règlement. La déclaration doit être déposée à l'administration fiscale au plus tard le 15 du mois.

5.4.2 La déclaration des charges sociales

La déclaration sociale concerne les cotisations salariales à la caisse de retraite (IPRES) et à la caisse de sécurité sociale. Elle est remplie en deux exemplaires. Le premier est envoyé avec le règlement à la direction des impôts et le deuxième est conservé par le client avec la photocopie du chèque pour attester le règlement. Les déclarations doivent être déposées à l'administration sociale au plus tard le 10 du mois.

5.4.3 Les déclaration des VRS et BRS

Les BRS (Bordereaux de Retenues à la Source) constituent des retenues à la source de 5% sur les sommes versées à des tiers au titre des rémunérations de prestations de services effectuées au sein de l'entreprise au cours du mois. Le montant doit excéder 20 000 F.

Quant aux VRS (Versements des Retenues à la Source), ce sont des retenues à la source sur les salaires du personnel : l'impôt sur le revenu, la contribution forfaitaire à la charge de l'employeur et la taxe représentant le minimum fiscal.

Les déclarations sont remplies en deux exemplaires. Le premier est envoyé avec le règlement à la direction des impôts et le deuxième est conservé par le client avec la photocopie du chèque pour attester le règlement. La déclaration doit être déposée à l'administration fiscale au plus tard le 15 du mois.

En somme, tout au long de ce chapitre, nous nous sommes employés à décrire les activités du département Assistance Comptable du cabinet Aziz DIEYE. Cette description achevée, nous procéderons au déroulement du diagnostic qualité au sein de ce département. A travers la présentation et l'analyse des résultats, nous ferons des recommandations pour une meilleure productivité du département Assistance Comptable.

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE DU CABINET AZIZ DIEYE

Le cabinet Aziz DIEYE, comme tout cabinet notoire, se doit d'assurer la qualité de ses services et de répondre aux attentes de ses clients. Le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable du cabinet Aziz DIEYE permettra de constater l'évolution de cette entité dans la mise en place du système de management qualité et les éléments manquants au respect des exigences de la norme ISQC édité pour le contrôle qualité en cabinet ainsi qu'aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

A cet effet, nous nous attèlerons dans ce chapitre, à présenter les résultats de nos analyses documentaires, nos observations et entretiens. Les réponses seront étudiées à l'aide de la méthode QQQCP et des tests seront effectués pour confirmer les conclusions de notre diagnostic.

L'analyse des résultats nous permettra de faire des recommandations au département Assistance et Supervision Comptable ainsi qu'à la Direction Générale.

6.1 Analyse des résultats conformément à la norme ISO 9001 version 2008

L'analyse des missions d'assistance comptable en fonction de la norme ISO 9001 version 2008 sera faite sur cinq principaux points :

- le système de management qualité ;
- la responsabilité de la direction ;
- le management des ressources ;
- la réalisation du produit ;
- les mesures, analyses et améliorations.

6.1.1 Le système management qualité

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.1.1.1. Constats effectués

- les processus pour l'accomplissement des missions et leurs interactions ont été définis et sont respectés par tous les agents ;
- les informations nécessaires aux missions sont disponibles, de même que les ressources adéquates pour traiter les dossiers (ordinateurs, imprimantes, papier, papier de travail, fournitures de bureau) ;
- le management de la qualité est appliqué dans l'entreprise mais n'est pas formalisé (politique qualité, objectif qualité) ;
- le cabinet dispose d'un manuel de procédures.

6.1.1.2. Résultats

- nous pouvons confirmer l'existence du manuel de procédures au sein du cabinet. Il n'est pas mis à jour régulièrement ;
- les processus sont définis par la direction et les moyens pour les mettre en œuvre sont disponibles ;
- le management de la qualité n'est pas formalisé, ce qui fait que la politique qualité, les objectifs qualité et le manuel qualité ne sont pas clairement établis.
- la compagnie ne disposant à ce jour d'aucune procédure documentée validée, les employés traitent leurs dossiers sur la base de pratiques qui leur sont enseignées et des circulaires de direction.

6.1.2 La responsabilité de la direction

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.1.2.1. Constats effectués

- la politique qualité n'est pas clairement définie ainsi que les objectifs qualité néanmoins des contrôles sont régulièrement effectués ;
- les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales sont communiquées au sein du département ;
- les plaintes des clients sont enregistrées par mail. Il n'existe pas de boîte à suggestion ou de dossier compilé enregistrant les plaintes. Le département ne

possède pas de cellule spécialisée chargée de réceptionner et de traiter les plaintes des clients. Une réunion est tenue en cas de problème et le taux annuel de plaintes n'est pas référencé ;

- le département possède un organigramme avec des tâches réparties en fonction des agents du département ;
- il n'existe pas de poste attribué de responsable qualité mais le contrôle qualité est effectué par le responsable du département et de façon quasi-informelle ;
- plusieurs moyens de communication sont utilisés entre le département et la direction (mail, circulaire, note de service).

6.1.2.2. Résultats

- la politique qualité n'est pas formalisée au sein du cabinet donc les objectifs qualité ne sont pas définis pour chaque niveau de responsabilité ;
- les responsabilités sont bien définies du fait de la présence d'un organigramme au sein du département mais la fonction responsable qualité n'y est pas intégrée ;
- la communication entre le département et la direction est fluide (mail, circulaire, note de service) ;
- les tâches sont équitablement réparties entre les agents du cabinet notamment ceux du département Assistance comptable (environ 6 portefeuilles par agent) ;
- les plaintes des clients ne sont pas référencées dans un dossier, ce qui fait que le risque de redondance des erreurs est apparent.

6.1.3 Management des ressources

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.1.3.1. Constats effectués

- les locaux abritant le département sont bien situés, aérés et nettoyés en permanence. Il n'existe pas de bruit apparent pouvant perturber le travail des agents ;
- les bureaux du département sont climatisés et sont bien éclairés ;
- le département dispose des ressources nécessaires pour accomplir à bien ses missions (ordinateurs, imprimantes, etc.) ;

- l'espace de travail est restreint, du fait des nombreux classeurs qui s'y trouvent ;
- le personnel recruté est compétent et dispose du savoir-faire nécessaire pour bien accomplir les missions d'assistance comptable.

6.1.3.2. Résultats

- l'entreprise a mis les moyens en œuvre pour que le travail soit bien effectué mais des améliorations sont à prévoir en terme de gestion quotidienne des dossiers pour libérer l'espace de travail ;
- l'espace de travail est adapté pour la réalisation des missions mais il faudrait le réaménager en accentuant le délai de classement des dossiers.

6.1.4 Réalisation du produit

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.1.4.1. Constats effectués

- les logiciels du département sont d'utilisation facile et sont maîtrisés par tous les agents ;
- des serveurs informatiques stockent les données enregistrées dans le logiciel ;
- l'accès à la base de données des clients nécessite l'utilisation d'un code personnalisé pour chaque agent ;
- les informations comptables traitées ne sont pas divulguées ;
- l'élaboration des documents de synthèse se fait directement à partir des logiciels qui permettent de les éditer en fonction de chaque période et des exigences du client ;
- les pièces justificatives sont archivées dans des classeurs et sont rangées dans le bureau en attendant d'être transmises au client ;
- le système informatique ne permet pas à ce que les données soient modifiées ou effacées.

6.1.4.2. Résultats

- le système informatique assure la sauvegarde et la confidentialité des données personnelles des clients. Il est fiable et protégé ;
- les documents comptables produits répondent aux exigences légales.

6.1.5 Mesure, analyse, amélioration

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.1.5.1. Constats effectués

- les enquêtes de satisfaction client sont effectuées par le département mais ne sont pas référencées par écrit ;
- il n'y a pas de procédure voulant que des enquêtes de satisfaction soient menées périodiquement et par écrit ;
- les plaintes sont enregistrées par mail mais ne sont pas compilées dans un dossier ;
- des actions correctives sont menées en cas de plaintes, de même que des actions préventives sont menées afin d'avertir le client d'éventuelles difficultés ;
- les processus de production des documents comptables sont surveillés quotidiennement afin d'assurer le bon déroulement de la mission.

6.1.5.2. Résultats

Le manque d'enquête de satisfaction client écrites ne permet pas de faire une analyse approfondie des besoins des clients et d'anticiper sur ses attentes. La mise en place d'un système qualité permettrait de palier à ce déficit.

Le système de management qualité n'étant pas clairement défini par le département, les mesures d'amélioration continues ne sont pas notifiées dans un document.

6.2 Analyse des résultats conformément à la norme ISQC 1

L'analyse des missions d'assistance comptable en fonction de la norme ISQC sera faite sur trois principaux points :

- la satisfaction du client ;
- l'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision ;
- la sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration.

Néanmoins, nous allons vérifier que les principes de la norme y sont bien appliqués à savoir :

- les responsabilités d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet ;
- les règles de déontologie pertinentes ;
- l'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques ;
- les ressources humaines ;
- la réalisation des missions ;
- le suivi.

6.2.1 La satisfaction du client

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.2.1.1. Constats effectués

- une procédure de communication avec les clients est mise en place (appels, mails, rencontres périodiques) afin de faciliter la gestion courante des missions ;
- le cabinet reçoit les plaintes par e-mail ou par courrier et sont traitées immédiatement qu'elles sont reçues ;
- des rencontres périodiques sont tenues soit à la demande du cabinet soit à la demande du client pour connaître l'évolution des missions.

6.2.1.2. Résultats

- le cabinet se soucie de ses clients vu qu'il se rapproche d'eux en les écoutant et en comprenant leurs attentes. Le cabinet construit alors une relation de confiance solide et adulte avec ses clients ;
- les attentes du client vis-à-vis des services de l'entreprise sont recueillies de manière orale et sont traitées. Néanmoins, étant donné qu'elles ne sont pas référencées dans un document, le risque d'oubli de certaines attentes peut engendrer la non satisfaction des clients.

6.2.2 L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.2.2.1. Constats effectués

- les états financiers sont produits à temps et sont vérifiés par les responsables du département avant publication et remise au client ;
- la comptabilité client est tenue et suivie au jour le jour ;
- les déclarations fiscales et sociales sont déposées à temps auprès des administrations compétentes ;
- des contrôles de justification, de cohérence, de rapprochement et de vraisemblance des comptes qui aboutissent à l'établissement des états financiers sont effectués.

6.2.2.2. Résultats

- les états financiers, comptables et de gestion sont établis avec beaucoup de compétence et de technicité, vérifiés et validés tout au long du processus ;
- les comptes annuels, vérifiés continuellement, sont fiables et pertinents. Ils sont établis dans les normes et par des professionnels compétents ;
- les contrôles comptables sont méthodiques, approfondis, complets, documentés et menés avec compétence, ce qui permet de limiter le risque d'erreurs.

6.2.3 La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration

Nous donnerons les constats effectués et les résultats concernant l'application du principe.

6.2.3.1. Constats effectués

- les anomalies, problèmes ou insuffisances décelés lors du déroulement de la mission sont décelées par l'assistant comptable et sont traitées au fur et à mesure ;
- les agents vérifient et testent la conformité des documents soumis au cabinet. Les documents qui ne sont pas conformes, sont rejetés après validation avec la hiérarchie. Ils procèdent à un diagnostic plus approfondi pour déterminer les raisons à l'origine du problème et présente des propositions de solutions au chef d'entreprise.

6.2.3.2. Résultats

- le traitement des analyses permet d'anticiper et de détecter les difficultés que peuvent rencontrer le client ;
- des mesures correctives et des recommandations d'amélioration sont proposées au client, grâce aux connaissances des agents, à celles de ses collaborateurs et à une bonne documentation.

6.2.4 Applications des principes du contrôle qualité

Nous allons vérifier la mise en œuvre des principes du contrôle qualité au sein du cabinet.

6.2.4.1. Constats effectués

Les constats seront effectués sur la base des principes du contrôle qualité en cabinet.

6.2.4.1.1 La responsabilité d'encadrement pour la qualité au sein du cabinet

Les associés ont défini une culture interne axée sur le contrôle qualité au sein du cabinet pour les missions d'assistance comptable. Des lignes directrices sont données pour assurer la qualité des missions. Une bonne communication interne est établie, ce qui facilite la transmission des messages valorisant le contrôle qualité dans le département. Par ailleurs, les dirigeants du cabinet n'ont pas administré un poste de responsable qualité à un membre de l'équipe mais des contrôles sont effectués par le responsable de département. Par ailleurs, le manuel qualité du cabinet n'est pas encore défini.

6.2.4.1.2 Les règles de déontologie pertinentes

Les agents comptables respectent les principes de base de l'éthique professionnelle à savoir l'intégrité, l'objectivité, l'indépendance, la confidentialité ainsi que la compétence, le comportement et la diligence professionnels.

6.2.4.1.3 L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques

Les missions d'assistance comptable sont acceptées ou maintenues après que l'associé responsable de la mission a déterminé les éléments suivants :

- l'intégrité du client a été prise en considération et aucune information n'amène à conclure à l'absence d'intégrité ;
- le cabinet et l'équipe de mission ont la compétence nécessaire, y compris les ressources et le temps voulus, pour réaliser la mission ;
- les règles de déontologies sont respectés particulièrement la règle de l'indépendance ;
- les exigences du cabinet en matière de contrôle qualité peuvent être, et ont été, respectées.

Chaque nouveau client est soumis à une étude de ses activités avant de procéder à la signature du contrat (évaluation des risques). L'approbation du contrat est faite par le responsable du département et l'associé gérant.

6.2.4.1.4 Les ressources humaines

Le cabinet dispose de ressources humaines compétentes et qualifiées pour exécuter les missions d'assistance comptable. Le cabinet s'assure de l'affectation du personnel professionnel approprié (individuellement et collectivement) à chaque mission. De même, les chargés de portefeuille utilisent les logiciels informatiques et toutes autres nouvelles technologies pour la transmission des données.

6.2.4.1.5 La réalisation des missions

Les éléments de la réalisation des missions (la planification, la supervision et la revue, la consultation, la résolution des divergences d'opinions et l'exécution de la revue de contrôle qualité d'une mission) sont appliqués.

C'est ainsi qu'au moyen des politiques et procédures établies de son système de contrôle qualité, le cabinet exige que les missions soient réalisées conformément aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables.

Des lignes directrices, des politiques et programmes de formation, y compris un soutien pour le respect des exigences en matière de perfectionnement professionnel sont élaborés par les responsables. Des modèles de communication et de correspondance sont établies par le cabinet pour une bonne collaboration avec le client.

6.2.4.1.6 Le suivi

Le département Assistance comptable assure le suivi des politiques et procédures liées au système de contrôle qualité, les procédures d'inspection, le traitement et l'élimination des déficiences et le traitement des plaintes et allégations. Chaque agent exerce une surveillance informelle et applique les normes en matière de déontologie de la profession. De même, le cabinet effectue une revue cyclique des dossiers de mission tout en faisant la revue qualité de toutes les activités.

6.2.4.2. Résultats

Au regard des constats effectués, nous pouvons dire que le cabinet Aziz Dièye respecte les principes du contrôle qualité pour les cabinets d'expertise comptable. Néanmoins, des non conformités sont décelés à certains niveaux :

- la politique qualité n'est pas clairement défini dans l'entreprise et donc il n'existe pas de lettre d'engagement qualité signée par la direction ;
- le manuel qualité est inexistant ;
- le poste de responsable qualité n'est pas défini dans l'organigramme de l'entreprise ;
- les plaintes des clients ne sont pas référencées dans un document.

6.3 Synthèse des résultats

Nous allons faire une synthèse des résultats dans le processus des missions d'assistance comptable du cabinet Aziz Dièye.

Tableau 5 : Synthèse des résultats

Normes	Points à analyser	Résultats	Forces	Faiblesses
ISO 9001 version 2008	Système de management de la qualité	Existence du manuel de procédures	✓	
		Mise à jour irrégulière du manuel de procédures		✓
		Traitement de dossiers sur la base des pratiques qui sont enseignées		✓
		Traitement de dossiers sur la base des circulaires de direction		✓
		Politique qualité non définie		✓
		Objectifs qualité non définis		✓
		Manuel qualité non défini		✓
	Responsabilité de la direction	Contrôle qualité effectué par le responsable du département	✓	
		Respect des exigences réglementaires et légales lors des missions d'assistance	✓	
	ISO 9001 version 2008	Responsabilité de la direction	Respect des exigences des clients	✓
Organigramme disponible et bonne répartition des tâches			✓	
Plaintes des clients traitées			✓	
Boîte de suggestion inexistante au sein du département				✓
Plaintes de clients non référencées dans un dossier				✓
Management des ressources		Ressources disponibles pour l'accomplissement des missions (ordinateur, fourniture de bureau)	✓	
		Personnel compétent	✓	
		Communication fluide entre tous les acteurs	✓	

		Espace de travail bien équipé	✓	
		Espace de travail bien restreint		✓
	Réalisation des produits	Système informatique fiable et protégé	✓	
		Documents comptables produits selon les exigences du client et les exigences légales	✓	
ISO 9001 version 2008	Réalisation des produits	Surveillance des processus de production des documents comptables	✓	
	Mesure, analyse, amélioration	Mesures correctives proposées au client	✓	
		Recommandations proposées au client	✓	
		Enquêtes de satisfaction effectuées par voie orale	✓	
Norme ISQC 1	Satisfaction des clients	Relation de confiance avec les clients	✓	
		Prise en compte des attentes et des besoins des clients	✓	
		Attentes recueillies de manière orale		✓
	Utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision	Etats financiers établis avec compétence et technicité	✓	
		Respect de la réglementation comptable	✓	
		Contrôle comptable effectué dans tout le processus	✓	
Sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	Traitement des anomalies et problèmes décelées lors du déroulement de la mission	✓		
Norme ISQC 1	Sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	Mesures correctives proposées au client	✓	
		Recommandations proposées au client	✓	
	Principes du contrôle qualité en cabinet	Application des principes du contrôle qualité en cabinet	✓	

Source : nous-même

Le tableau ci-dessus nous permet de cerner les forces et les faiblesses du processus d'accomplissement des missions d'assistance comptable. Ainsi, nous pouvons dire que le cabinet Aziz Dièye fait beaucoup d'efforts pour appliquer la qualité lors des missions. Cela se traduit par le respect des exigences règlementaires et légales en vigueur à savoir la norme ISQC I. Cette norme, édictée par l'IFACI, pose les conditions à respecter par les cabinets comptables avant, pendant et après une mission. Le cabinet applique tous les principes de la norme et veille au contrôle qualité des missions d'assistance comptable.

De même, les exigences des clients sont respectées et le cabinet essaie de répondre au mieux à toutes leurs attentes. Un climat de confiance et une bonne communication sont établis pour toujours rester à l'écoute des clients.

En outre, le cabinet dispose de ressources humaines compétentes et qualifiées pour exécuter les missions d'assistance comptable. Le cabinet s'assure de l'affectation du personnel professionnel approprié (individuellement et collectivement) à chaque mission. Ces agents disposent de moyens nécessaires pour mener à bien les missions d'assistance comptable. Ils veillent à bien accomplir leurs tâches afin de mieux satisfaire les clients. Pour cela, ils utilisent les logiciels informatiques et toutes autres nouvelles technologies pour le traitement des données. Le système informatique du cabinet est fiable et protégé puisque les données ne peuvent être ni modifiées ni effacées et chaque agent possède un accès au système. Des contrôles comptables et de conformité sont effectués afin de vérifier les écritures enregistrées. Ainsi, les documents comptables produits respectent les exigences légales et règlementaires et répondent aux attentes des clients. De même, les éventuels anomalies et problèmes décelées lors du déroulement de la mission sont traités au fur et à mesure. Des mesures correctives et des recommandations sont alors proposées au client.

Néanmoins, des avancées sont à prévoir sur l'effectivité de la mise en place du système qualité. En effet, le cabinet ne dispose pas de manuel qualité, de politique qualité et de responsable qualité. Ces trois éléments montrent que l'entreprise n'est pas réellement inscrite dans une démarche qualité. Même si la qualité est appliquée de manière informelle, la mise en place d'un système qualité serait bénéfique pour l'entreprise. Par ailleurs, les plaintes des clients ne sont pas référencées dans un document ou un classeur. Les plaintes sont traitées par mail et le risque de redondance des mêmes défauts peut

apparaître. Cette situation ne permet pas d'établir le taux de plaintes par périodes et le taux de satisfaction réel des clients.

Le Département Assistance Comptable ne dispose pas d'une boîte de suggestions en son sein et recueille les avis des clients par voie orale. Un risque d'oubli de certaines attentes peut survenir.

Pour aider le cabinet à améliorer la qualité des missions d'assistance comptable, nous allons leur soumettre quelques recommandations dont la mise en application par les dirigeants contribuera à l'essor du cabinet.

6.4 Recommandations

A la suite des analyses effectuées, nous proposons les recommandations suivantes afin d'aider le département Assistance Comptable et corrélativement le cabinet Aziz DIEYE dans la mise en place du management de la qualité.

Nos recommandations seront adressées :

- à la Direction générale, afin d'instaurer un système qualité au sein du cabinet et de veiller à sa bonne mise en œuvre ;
- au département Assistance Comptable, afin de recueillir une meilleure satisfaction client lors de l'accomplissement des missions.

6.4.1 Recommandations à la Direction Générale

La Direction Générale devra :

- veiller à la mise en place du système qualité dans tout le cabinet ;
- veiller à la documentation du dit système ;
- veiller à l'élaboration et la diffusion de la lettre d'engagement de la direction et de la politique qualité du cabinet ;
- instaurer des revues de direction portant sur le management de la qualité ;
- veiller à l'élaboration d'un manuel qualité pour toutes les activités du cabinet ;
- veiller à une bonne diffusion des informations relatives à la qualité ;
- veiller à mettre à jour régulièrement le manuel de procédures ;

- veiller à la formation des agents sur le management de la qualité ;
- recruter un responsable qualité, qui sera chargé de veiller à l'application des normes qualité au sein du cabinet et d'effectuer les enquêtes de satisfaction auprès des clients en collaboration avec le responsable de département.

6.4.2 Recommandations au Département Assistance Comptable

Le département Assistance Comptable devra :

- définir des objectifs qualité spécifiques au département et inciter ses collaborateurs à y adhérer ;
- installer une boîte à suggestion au sein de son service pour recueillir les suggestions et avis des clients ;
- formaliser les enquêtes de satisfaction ou les interviews pour s'assurer que les attentes du client sont réellement comblées ;
- recenser toutes les plaintes et les appréciations des clients dans un classeur et faire des analyses afin d'effectuer des actions correctives et préventives ;
- accentuer le pré-classement des dossiers pour libérer l'espace de travail au sein du département ;
- organiser des séances de formation sur le management de la qualité afin que chaque agent se sente réellement impliqué dans la bonne marche des opérations mais surtout dans la circulation de l'information au sein du service et dans l'écoute client ;
- se mettre à la disposition des autres collaborateurs et être à l'écoute de leurs besoins lors de la mise en place effective du système qualité ;
- définir en collaboration avec le département des Ressources Humaines les indicateurs de mesures de performances des agents et le leur communiquer.

Au terme de notre diagnostic, nous pouvons conclure que le cabinet Aziz DIEYE respecte les exigences de normes de l'ISQC 1 et celles de la norme ISO 9001. De même, le cabinet respecte les principes du contrôle qualité en cabinet. Néanmoins, certains points sont à améliorer pour une meilleure satisfaction client.

Conclusion de la deuxième partie

Le cabinet Aziz DIEYE, cabinet de renommée, doit satisfaire ses clients et toujours répondre à leurs attentes. C'est pourquoi le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable du cabinet Aziz DIEYE nous a permis de constater les avancées effectuées et les éléments manquants au respect des exigences de la norme ISQC édité pour le contrôle qualité en cabinet ainsi qu'aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

L'application de toutes les recommandations faites aux responsables du cabinet Aziz DIEYE et plus particulièrement au département Assistance Comptable ne seront effectives que par la mise en place du système de management de la qualité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'assistance comptable est l'un des métiers de la profession comptable qui permet de produire des états financiers annuels et donner un bon niveau d'assurance aux entreprises, surtout pour les PME. C'est pourquoi la question de la qualité est, aujourd'hui, une préoccupation pour la profession comptable et ses partenaires.

La performance dans l'exercice de ce type de mission s'appuie sur la mise en place d'un processus favorisant la production de la qualité dans les missions d'assistance comptable. Cette qualité doit être inscrite dans le cadre d'une politique globale du cabinet. Pour cela, une bonne maîtrise du concept de qualité et une bonne organisation du cabinet conduisant à une démarche qualité permet au professionnel comptable d'avoir l'assurance raisonnable que le service est réalisé avec compétence et qu'il est rendu conformément aux diligences, aux règlements en vigueur et aux meilleures pratiques.

La maîtrise de la qualité adaptée aux missions d'assistance comptable nous a amené à définir ses objectifs, ses enjeux et ses principes et à cerner ses différents outils. Quant à la mise en place d'un processus de production de la qualité dans les missions d'assistance comptable, nous nous sommes aperçus qu'elle s'appuie sur le choix d'une politique qualité du cabinet, le respect des exigences de la norme sur le contrôle qualité ISQC 1 et le développement d'outils de travail et de méthodes opérationnelles efficaces.

Ainsi, pour ce diagnostic qualité effectué pour les missions d'assistance comptable, nous avons pu identifier les avancées au plan qualité et les améliorations à pourvoir au sein du cabinet Aziz DIEYE.

Ce diagnostic leur permettra d'améliorer la qualité du service rendu en définissant une démarche qualité et un contrôle qualité adéquat en vue de fidéliser les clients et de mieux répondre à leurs besoins. En outre, cette analyse leur permettrait de renforcer leur pratique en la matière et d'établir sur le long terme une politique qualité pour tout le cabinet.

Compte tenu des exigences et caractéristiques d'un système de qualité, les responsables devront satisfaire ces critères pour maintenir à un haut niveau de qualité les missions:

- engager les moyens et les ressources nécessaires qui permettront aux agents du département Assistance Comptable de s'adapter aux besoins du client ainsi que la maîtrise des limites qui peuvent entraver la qualité des travaux et qui peuvent

justifier le refus pertinent d'accepter une mission (limites techniques ou déontologiques, insuffisance des honoraires, etc...);

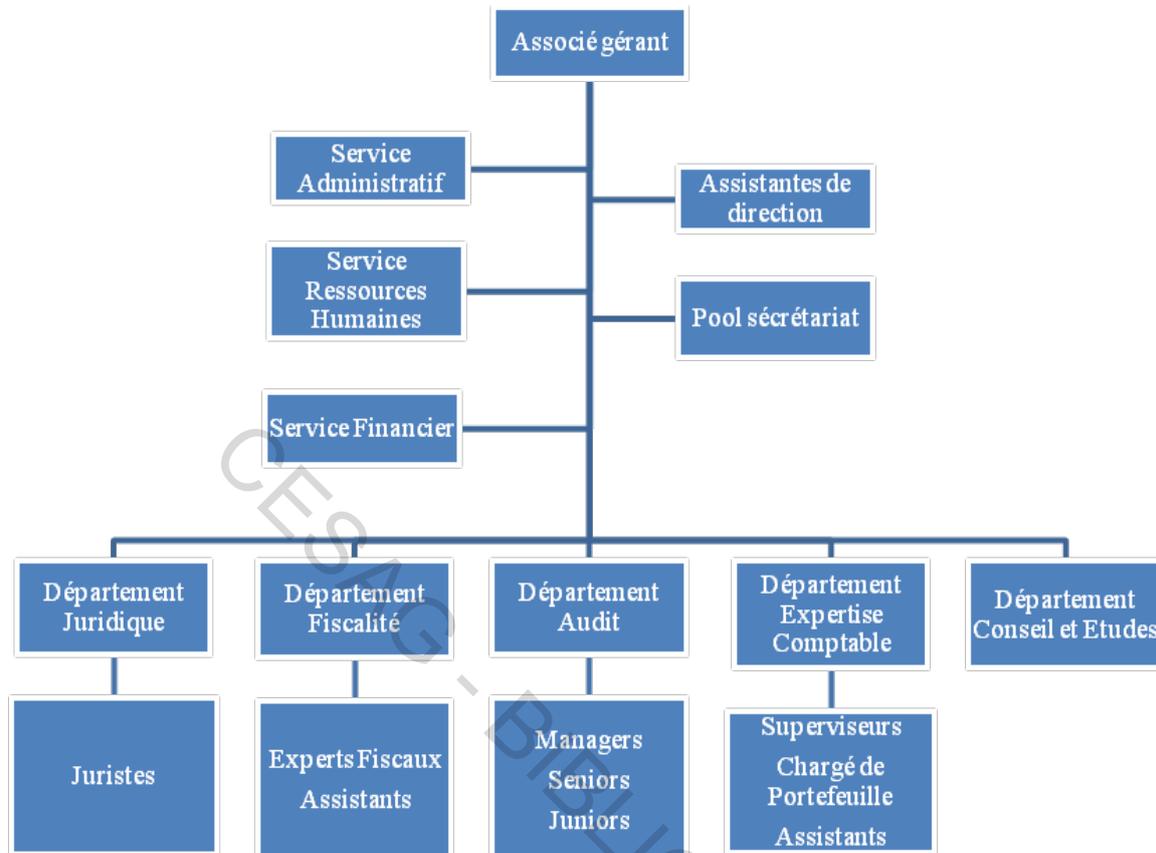
- maintenir l'environnement interne favorisant le développement d'un professionnalisme, à l'intérieur du cabinet et avec les clients, à même d'assurer la réalisation des prestations selon les règles de qualification et de déontologie adéquates ;
- développer les compétences comportementales et techniques nécessaires chez l'ensemble des membres du cabinet en matière de qualité ;
- mettre en place un système qualité au sein du cabinet et veiller à sa bonne application et son amélioration.

Ces recommandations constitueront, si elles sont bien appliquées, un apport certain dans la marche vers la certification ISO entreprise du cabinet.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du cabinet Aziz Dièye au 31-12-2012



Source : nous-même

Annexe 2 : Exemple des clauses dans le contrat d'externalisation du cabinet Aziz DIEYE

Clause de durée

Le présent contrat est conclu pour une durée de X années à compter de la date d'entrée en vigueur. Il sera renouvelable tacitement par périodes successives de X ans sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties notifiés au plus tard six mois avant l'échéance suivante du présent contrat.

Clause de prix

Prix

Le cabinet rémunère pour les prestations liées au contrat d'externalisation selon les modalités suivantes : les honoraires sont forfaitisés mensuellement, sur la base du périmètre constaté.

Révision des prix

Les conditions financières seront révisées si l'équilibre financier du contrat d'externalisation était rompu du fait d'une modification dans l'environnement économique de l'entreprise ou de ses conditions d'exploitations ou d'organisation.

Indexation

Le prix facturé sera revu chaque année au 1^{er} Janvier par application de l'indice SYNTEC publié à cette date, l'indice de base étant le dernier indice connu, soit...pour....la première révision intervenant au...

Facturation et modalités de paiement

Les services visés dans le présent contrat seront facturés mensuellement le T du mois. Elles seront payées par prélèvement automatique le 25 du même mois.

En cas de non-paiement des honoraires, le cabinet se réserve le droit de suspendre les prestations prévues au contrat.

Clause de sécurité de l'exploitation informatique et sauvegarde des données

A compter de la date d'entrée en vigueur, le cabinet prendra en étroite collaboration avec le client toutes les mesures raisonnables pour assurer la protection des données et fichiers en sa possession.

Les documents comptables demeurant en tout état de cause la propriété du client, le cabinet restituera après chaque clôture annuelle l'ensemble des supports informatiques appuyant le système d'information comptable.

Clause de confidentialité

Le cabinet s'engage à prendre toute mesure utile pour protéger et conserver dans de bonnes conditions de sécurité, les données et documents, quel qu'en soit le support ou la forme, qui lui seront confiés par l'entreprise pour l'accomplissement de sa mission. Il s'oblige également à en préserver le caractère confidentiel.

Les intervenants du cabinet sont soumis aux obligations suivantes :

- les experts comptables sont tenus au secret professionnel dans les conditions prévues à l'article 226-13 du nouveau Code Pénal ;
- les collaborateurs employés par le cabinet sont soumis à un devoir de discrétion ;
- les documents établis par le membre de l'Ordre sont adressés au client, à l'exclusion de tout envoi direct à un tiers, sauf accord écrit du client.

Clause d'archivage

Les documents appartenant au client sont restitués chaque année après la clôture de l'exercice, le client faisant son affaire de leur archivage.

Clause de cession

Le présent contrat ne pourra en aucun cas faire l'objet d'une cession totale ou partielle, à titre onéreux ou gracieux, par l'une des parties, sauf accord écrit et préalable de l'autre partie.

Clause de résiliation

Le cabinet et le client peuvent résilier le présent contrat dans les cas suivants :

- non-respect de ses obligations par l'une des parties modifiant l'équilibre et l'esprit du contrat et après un délai de carence de X ours à compter de la date de mise en demeure ;
- non-paiement de deux mois de prestations ou existence d'incidents de paiement à répétition affectant la viabilité du contrat ;
- mise en redressement judiciaire en liquidation des biens, auquel cas la résiliation interviendra immédiatement automatiquement, sans qu'il y ait besoin d'une notification préalable.

Le cabinet accorde au client le droit d'arrêter le présent contrat à sa seule discrétion aux conditions suivantes :

- versement d'une indemnité forfaitaire égale à n fois le montant de la dernière facturation mensuelle ;
- respect du délai de préavis.

L'acceptation de ce droit unilatéral est liée à l'acceptation expresse du client à verser comptant à la date effective d'arrêt d'exploitation, l'indemnité forfaitaire visée ci-dessus.

Quelle que soit la source de l'arrêt du contrat, le cabinet remettra au client :

- l'ensemble des fichiers ;
- les documents comptables ;
- le personnel du client initialement repris par le cabinet.

Clause de réversibilité

Le cabinet est maître des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du présent contrat d'externalisation. Toutefois, en vue de garantir une réversibilité totale du système comptable du client dans les meilleures conditions possibles, le cabinet s'assurera de ce qu'aucun choix ne puisse constituer un obstacle majeur - au plan technique - à une réversibilité de l'opération d'externalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AFNOR (1996), « *Gérer et assurer la qualité 6^{ème} édition* », Editions AFNOR, Paris, 703 pages ;
2. AFNOR (2005), « Norme ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire », Editions AFNOR, Paris, 25 pages ;
3. AFNOR (2008), « Norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – exigences », Editions AFNOR, Paris, 35 pages ;
4. BAGLIN Gérard et CAPRARO Mario (2000), « *La Lean services : une démarche opérationnelle de compétitivité des PME de services* », Editions Presse Universitaire de Lyon, Lyon, 288 pages ;
5. BELLAICHE Michel (2002), « *Les exigences de management de l'ISO 9001 : la qualité de service* », Editions AFNOR, Paris, 35 pages ;
6. CABY François et JAMBART Claude (2000), « *La qualité dans les services* », Editions ECONOMICA, Paris, 185 pages ;
7. CNUCED GATT (1993), « *Système ISO 9000 de la gestion de la qualité : guide destiné aux entreprises des pays en voie de développement* », Editions CCI (Centre du Commerce International), Genève, 271 pages ;
8. COLLIGNON Etienne et WISSLER Michel (1988), « *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès* », Editions ECONOMICA, Paris, 282 pages ;
9. DAUDIN Jean Jacques et TAPEIRO Charles (1996), « *Les outils et le contrôle de la qualité* », Editions ECONOMICA, Paris, 112 pages ;
10. ERNOUL Roger (2010), « *La qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », Editions AFNOR, Paris, 450 pages ;
11. GILLET-GOINARD Florence et Bernard SENO (2009), « *Réussir la démarche qualité* », Editions EYROLLES, Paris, 184 pages ;
12. GUINCHAT Claire (1996), « *Guide pratique des techniques documentaires* », Editions EDICEF/AUP, Paris, 303 pages ;
13. IFACI (2007), « Norme Contrôle qualité pour les cabinets d'expertise comptable Part 1 », Editions IFAC, New-York, 42 pages ;
14. IFACI (2012), « Guide sur le contrôle qualité pour les cabinets de petite et de moyenne taille », Editions IFAC, New-York, 186 pages ;

15. ISHIKAWA Kaoru (1997), « *Gestion de la qualité* », Editions DUNOD, Paris, 242 pages ;
16. JAMBART Claude (2001), « *L'assurance qualité, la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique* », Editions ECONOMICA, Paris, 110 pages ;
17. LONGIN Pierre et DENET Henri (2008), « *Construire la qualité : toutes les clés pour une qualité gagnante* », Editions DUNOD, Paris, 350 pages ;
18. MARGERAND Jean et Florence GILLET-GOINARD (2006), « *Manager la qualité pour la première fois : conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001* », Editions EYROLLES, Paris, 210 pages ;
19. OUARET Abdel-Hamid (2002), « *Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ? /La mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000* », Editions ENAG, Alger, 260 pages ;
20. PILLET Maurice (2005), « *Six sigma : comment l'appliquer ?* », Editions d'ORGANISATIONS, Paris, 495 pages ;
21. RENARD Jacques (2009), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^{ème} édition, Editions EYROLLES, Paris, 470 pages ;
22. WEILL Michel (1999), « *Audit stratégique : qualité et efficacité des organisations* », Editions AFNOR, Paris, 248 pages.

ARTICLES, NOTES TECHNIQUES ET RAPPORTS

23. AFNOR (1992), *Norme FD X50-170 : qualité et management-diagnostic qualité*, Editions AFNOR, Paris, 30 pages;
24. AUDAS Janin (2005), *Contrôle interne et gestion de la qualité dans les cabinets*, in *Economie et Comptabilité*, numéro 230, Paris, 40 pages.

SOURCES INTERNET

25. BAHUON André-Paul (2009), Les enjeux de la qualité,

<http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Int%C3%A9r%C3%AAts%20de%20la%20d%C3%A9marche%20qualit%C3%A9.pdf>;

26. DIAZ Nathalie (2012), Les objectifs de la qualité,

<http://nathalie.diaz.pagespersoorange.fr/html/qualite/2planifier/3deciderdunplandaction/indexanim.html>;

27. BIVI.QUALITE (2012), Le management de la qualité,

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-20/2>, visité le 12/12/ 2012 à 15h00 mn et 04/03/2013 à 12h25 et 12h30 mn ;

28. CABINET AZIZ DIEYE (2013), Présentation du cabinet Aziz Dièye,

http://www.cabinetazizdiey.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=190&lang=fr, visité le 25/04/2013 à 22h24 mn.

29. CODLOR (2012), Les bases de la qualité,

<http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20bases%20de%20la%20qualit%C3%A9.pdf>, visité le 15/12/12 à 16h52 mn ;

30. COMMENTFAITON (2013), Pratique du diagnostic qualité en entreprise,

<http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/17335/comment-etablir-le-diagnostic-qualite-d-une-entreprise>, visité le 06/04/2013 à 16h00 mn ;

31. UNIVERSITE POLYTECHNIQUE DE MARSEILLE (2013), Déroulement de la méthode QQQQCP,

http://gii.polytech.up.univ-mrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442, visité le 20/04/2013 à 20h50 mn ;

32. L'INTERNAUTE (2012), Définition du diagnostic qualité,

<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/diagnostic-qualite/>, visité le 15/12/12 à 18h 35 mn ;

33. PLUSCONSEIL (2012), Historique de la qualité,

<http://www.plusconseil.net/content/wpcontent/uploads/2010/04/HistoriqueQualite.pdf>, visité le 12/11/2012 à 18h 25 mn.