



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque Finance et  
Comptabilité, Contrôle, Audit  
(CESAG BF-CCA)**

**Master Professionnel en Audit et  
Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 7  
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études  
THEME**

**DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS  
D'ASSISTANCE COMPTABLE AU SEIN DU  
CENTRE DE GESTION AGREE LA COLOMBE –  
COTE D'IVOIRE**

**Présenté par :**

**KOUAKOU Pangny Franck**

**Dirigé par :**

**M. Hego OUATTARA  
Responsable du Département  
Formation CGA LA COLOMBE**

**OCTOBRE 2014**

## DEDICACES

Nous dédions ce mémoire:

- à nos parents KOUAKOU KABRAN et YAO ANASET SIMONE qui nous ont donné l'opportunité et les moyens nécessaires pour acquérir le savoir ;
- de façon spéciale à nos FRERES ET SŒURS pour leur soutien spirituel, moral et financier ;
- à nos amis et connaissances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont :

- à Monsieur AMAN EZECHIEL, Directeur Général du CGA « LA COLOMBE »;
- à Monsieur OUATTA HEGO, Coordinateur et Responsable de la formation pour avoir accepté de nous encadrer au cours de notre mémoire;
- à Monsieur KONAN KOUASSI GEORGES, Comptable au sein du CGA « LA COLOMBE » ;
- à Monsieur Moussa YAZI, Chef de département CESAG BF –CCA ;
- à tous les professeurs du CESAG, pour leur contribution à notre formation ;
- à tous les étudiants de la MPACG2 pour leur soutien.
- à Monsieur AGNIMEL Jean François, collaborateur au CGA « LA COLOMBE ».

## LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

<b>AFNOR:</b>	Association Française de Normalisation
<b>CGA:</b>	Centre de Gestion Agréé
<b>CN:</b>	Contribution Nationale
<b>CNPS:</b>	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>FDFP:</b>	Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
<b>IBIC:</b>	Impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial
<b>IESBA:</b>	International Ethics Standards Board for Accountants
<b>IFACI :</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IGR:</b>	Impôt Général sur Revenu
<b>IMF:</b>	Impôt Minimum Forfaitaire
<b>IR :</b>	Impôt sur le Revenu
<b>IS:</b>	Impôt sur Salaire
<b>ISO:</b>	International Organisation for Standardization
<b>ISQC :</b>	International Standard on Quality Control
<b>OD:</b>	Opérations Diverses
<b>OHADA:</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PME:</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI :</b>	Petite et Moyenne Industries
<b>RCCM:</b>	Registre de Commerce et du Crédit Mobilier
<b>RNI:</b>	Régime Normal d'Imposition
<b>RSI:</b>	Régime Simplifié d'Imposition
<b>SARL:</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SMT:</b>	Système Minimal de Trésorerie
<b>SYSCOA:</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>TA:</b>	Taxe d'Apprentissage
<b>TAFIRE:</b>	Tableau Financier des Ressources et des Emplois
<b>TFC:</b>	Taxe pour la Formation Continue
<b>TQM :</b>	Total Quality Management
<b>TRIMF :</b>	Taxe Représentative de l'Impôt Minimum Forfaitaire
<b>TSE:</b>	Taxe Spéciale d'Equipements
<b>TTC:</b>	Toute Taxe Comprise

**TVA:** Taxe sur la Valeur Ajoutée  
**UEMOA:** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
**VRS:** Versement des Retenues à la Source

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de la qualité .....	9
Tableau 2: Types d'enjeux de la qualité.....	13
Tableau 3: Synthèse des étapes du diagnostic qualité.....	31
Tableau 4 : Déroulement de la méthode QQQQCP .....	49
Tableau 5 : schéma d'écriture de la déclaration du crédit de TVA.....	69
Tableau 6 : schéma d'écriture de la déclaration de la TVA.....	69
Tableau 7: schéma d'écriture du paiement de TVA.....	69
Tableau 8 : schéma d'écriture de la déclaration de la TSE.....	69
Tableau 9 : schéma d'écriture du paiement de la TSE.....	70
Tableau 10 : schéma d'écriture de la déclaration des impôts sur les traitements des salaires à la charge du salarié.....	70
Tableau 11 : schéma d'écriture du règlement des impôts sur traitement des salaires à la charge	
Tableau 12 : Synthèse des résultats .....	82

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus .....	17
Figure 2 : Roue de Deming .....	20
Figure 3 : Diagramme de cause à effet de Kaoru ISHIKAWA.....	42
Figure 4 : Modèle d'analyse .....	46

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 01 : Organigramme du CGA LA COLOMBE au 31/10/2014.....	89
Annexe 02 : exemplaire de contrat d'adhésion au CGA et exemplaire de fiche d'adhésion.....	90
Annexe 03 : Outil d'autodiagnostic sur la mise en application documentation FDX 50-819.....	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ANNEXES.....	VIII
TABLE DE MATIERES.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	7
CHAPITRE 1 : LA QUALITE DES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE .....	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
1.4 Les fondements du système qualité en cabinet.....	22
1.5 Le contrôle qualité pour la profession comptable : cadre de référence (ISQC 1).....	24
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC QUALITE DANS LES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE.....	29
2.1 Démarche du diagnostic qualité.....	29
2.1.1 Définition du diagnostic qualité.....	29
2.1.2 Objectifs du diagnostic qualité.....	30
2.1.3 Démarche à suivre .....	31

2.1.4	Analyse du tableau de synthèse.....	32
2.1.4.1.	Phase 1 : Recueil des informations.....	32
2.1.4.2.	Phase 2 : Analyse .....	33
2.1.4.2.1	Classement des données, description de la situation.....	33
2.1.4.2.2	Analyse de l'état de l'organisme.....	33
2.1.4.3.	Phase 3 : Recommandations .....	34
2.1.4.3.1	Le plan d'action à court terme.....	34
2.1.4.3.2	Le plan d'action à long terme.....	34
2.2	La mesure de la qualité dans les missions d'assistance comptable.....	35
2.2.1	La satisfaction du client.....	36
2.2.2	L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision.....	37
2.2.3	La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration .....	38
2.3	Outils et techniques du diagnostic qualité.....	39
2.3.1	Outils d'analyse de performance.....	39
2.3.2	Outils de pilotage.....	40

2.3.3	Outils d'analyse de fonctionnement.....	40
2.3.4	Outils de recherche des causes, des défauts et qualifier leur impact.....	41
2.3.5	Outils du choix de la solution appropriée.....	43
2.3.6	Outils d'optimisation et de sécurisation d'un processus.....	43
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>		
		45
3.1	Le modèle d'analyse.....	45
3.2	Les outils et techniques de collecte de données.....	47
3.2.1	L'analyse documentaire.....	47
3.2.2	L'entretien.....	48
3.2.3	L'observation.....	48
3.2.4	La méthode QQQQCP.....	48
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>		
		52
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CENRE DE GESTION AGREE</b>		
	« LA COLOMBE	
	».....	53
4.1.	Historique.....	53
4.2.	Le cahier de charges des CGA.....	54

4.2.1. Objectifs, cadre juridique et missions.....	54
4.2.1.1. Objectifs de création des CGA.....	54
4.2.1.2. Cadre légal et réglementaire de création des CGA.....	54
4.2.1.3. Les missions des CGA.....	55
4.2.2. Formalités de création et d'adhésion, avantages, obligations et sanctions.....	56
4.2.2.1. Formalités de création et d'adhésion.....	56
4.2.2.2. Avantage fiscaux et obligation.....	58
4.2.2.3. Sanctions.....	60
4.3. Organigramme et fonctionnement.....	60
4.3.1. Organigramme.....	60
4.3.2. Fonctionnement.....	60
4.3.2.1. La direction générale.....	60
4.3.2.2. La coordination.....	61
4.3.2.3. Les consultants.....	61
4.3.2.4. Le service commercial.....	61
4.3.2.5. Le service d'assistance comptable.....	62
4.3.2.6. Le service logistique.....	62
4.3.2.7. Le secrétariat.....	62

4.4. Activités du CGA «LA COLOMBE SARL ».....	63
4.4.1. l'appui à la gestion.....	63
4.4.2. la prévention.....	63
4.4.3. la formation.....	63
4.4.4. la tenue de la comptabilité.....	64

CHAPITRE 5 : DEROULEMENT D'UNE MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE AU SEIN DU CGA « LA COLOMBE ».....65

5.1. La signature de la convention d'externalisation de la fonction comptable.....	65
5.2. Le traitement des pièces comptables.....	65
5.2.1. Assistance comptable et fiscale des adhérents relevant de l'impôt synthétique.....	66
5.2.1.1. Tenue journalière de la comptabilité.....	66
5.2.1.2. Déclaration des différents impôts.....	66
5.2.1.3. Etablissement des états de fin d'exercice.....	66
5.2.2. Assistance comptable et fiscale des adhérents relevant de réel simplifié d'imposition.....	68
5.2.2.1. Création du fichier comptable sur le progiciel.....	68
5.2.2.2. Tenue journalière de la comptabilité.....	68
5.2.2.3. Déclaration des impôts en cours d'exercice.....	69
5.2.3. Etablissement des états financiers et déclaration fiscal de fin d'exercice.....	70

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS D'ASSISTANCE.....72

6.1 Présentation des résultats du diagnostic.....	72
6.2 Analyse des résultats conformément à la norme ISO 9001 version 2008 .....	72

6.2.1	Le système management qualité.....	
	73	
6.2.1.1.		Constats
	effectués.....	73
6.2.1.2.		
	Forces.....	73
6.1.1.3.	Faiblesses.....	
	73	
6.2.2	La responsabilité de la direction .....	
	73	
6.2.2.1.	Constats effectués.....	74
6.2.2.2.	Forces.....	74
6.2.2.3.	Faiblesses.....	74
6.2.3	Management des ressources .....	75
6.2.3.1.	Constats effectués.....	75
6.2.3.2.	Forces.....	75
6.2.3.2.	Faiblesses.....	75
6.2.4	Réalisation de l'assistance comptable.....	75
6.2.4.1.		Constats
	effectués.....	75
6.2.4.2.	Forces .....	76
6.2.4.2.		
	Faiblesses.....	76
6.2.5	Mesure, analyse, amélioration	
	.....	76
6.2.5.1.		Constats
	effectués.....	76

6.2.5.2.	Forces	
.....		77
6.2.5.3.		
Faiblesses.....		77
6.3	Analyse des résultats conformément à la norme ISQC 1	77
6.3.1	La satisfaction du client	
.....		77
6.3.1.1.	Constats effectués.....	77
6.3.1.2.	Forces .....	78
6.3.1.3.	Faiblesses.....	78
6.3.2	L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision.....	78
6.3.2.1.	Constats effectués.....	78
6.3.2.2.	Forces .....	78
6.3.2.3.	Faiblesses.....	79
6.3.3	La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	79
6.2.3.1.	Constats effectués.....	79
6.2.3.2.	Forces.....	79
6.2.3.3.	Faiblesses.....	79
6.3.3	Applications des principes du contrôle qualité.....	79
6.3.4.1.	Constats effectués.....	79
6.3.4.1.1	La responsabilité d'encadrement pour la qualité au sein du CGA.....	79
6.3.4.1.2	Les règles de déontologie pertinentes.....	80
6.3.4.1.3	L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques .....	80

6.3.4.1.4 Les ressources humaines .....	80
6.3.4.1.5 La réalisation des missions .....	81
6.3.4.1.6 Le suivi .....	81
6.3.4.2. Forces.....	81
6.3.4.3. Faiblesses.....	81
6.4 Synthèse de l'analyse. ....	82
6.5 Recommandations .....	84
6.4.1 Recommandations à la Direction Générale .....	84
6.4.2 Recommandations au Département Assistance Comptable .....	84
CONCLUSION GENERALE .....	87
ANNEXES .....	89
BIBLIOGRAPHIE .....	106

# **INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans un monde en perpétuelles mutations marqué par l'incapacité plus ou moins totale des Etats à couvrir l'ensemble des domaines économiques, nous assistons à une nouvelle tendance du secteur privé caractérisée par la multiplication et l'ascension des petites et moyennes entreprises (PME).

En effet la promotion du secteur privé est devenue un volet majeur des politiques publiques depuis les années soixante-dix (1970). Parmi les nombreuses mesures prises à ce titre, figure la libéralisation de l'exercice des activités économiques et des prix, le désengagement de l'Etat de Côte d'Ivoire des activités marchandes, la mise en œuvre de nombreux programmes et projets d'appui à la création et au développement des entreprises privées.

Néanmoins, elles évoluent pour la plupart dans le secteur de l'informel et sont caractérisées de ce fait par l'absence de tenue d'une comptabilité fiable. Cette absence de fiabilité, qui s'explique généralement par leurs ressources limitées, constitue des risques pouvant influencer sur leur pérennité et leur santé.

Par ailleurs, 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 social 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 (audit légal, audit contractuel, etc).

C'est donc pour pallier ces dangers d'une part et dans un souci d'épauler les cabinets d'expertise dans leurs missions d'autre part qu'au niveau de l'espace UEMOA, il a été créé les Centres de Gestion Agréés (CGA) afin de répondre à la nécessité d'apporter une assistance en matière de tenue de comptabilité aux opérateurs économiques.

Ces centres ont donc pour objectif d'assister, de former et de conseiller afin de pallier les déficiences des petites et moyennes entreprises (commerçants, prestataires de services,...) et des petites et moyennes industries dans les domaines de la gestion, de la comptabilité et de la fiscalité. Les C.G.A ont déjà vu le jour en Europe dans les années 1990. Ils sont également beaucoup avancés au Maroc. En Côte d'Ivoire, projetés en 1999 par le décret présidentiel n°99-51 du 20 janvier 1999 portant création des centres de gestion agréés. Ces C.G.A ont effectivement vu le jour dans les années 2000.

Cependant l'évolution de la situation économique et sociale incite ces centres de gestion agréés à opérer une évolution de leur 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 d'une assistance 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, le centre de gestion 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 CGA LA COLOMBE. Créé depuis le 09 septembre 2003, le CGA propose beaucoup de services tournés vers plusieurs domaines à savoir les services d'assistance comptable et fiscale ainsi que les formations aux pratiques comptables.

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 centre de gestion. Cela est dû, en partie, à :

- un retard dans l'établissement des déclarations fiscales et sociales ;
- une mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ;

- une mauvaise expression des besoins du client ;
- un traitement de plusieurs dossiers clients assez fastidieux par un même agent.

Dans la recherche de méthodes optimisant le rendement de l'activité et la satisfaction des parties, le CGA 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 CGA.

Cette dernière solution semble être la mieux indiquée pour améliorer la qualité des prestations comptables du CGA dans le cadre de l'assistance comptable. En règle générale, le client mesure la qualité par sa perception 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 CGA La Colombe pour les missions d'assistance comptable ? Pour mieux cerner ce problème, il importe de savoir :

- qu'est-ce que la notion de 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 enfin, quel regard peut-on porter sur la pertinence des outils de production, processus et procédés utilisés par le CGA La Colombe pour mener à bien ces missions et à fournir un service de qualité ?

C'est dans le souci de trouver réponse à toutes ces différentes interrogations présentées que s'inscrit le thème de notre mémoire intitulé : « **diagnostic qualité des missions d'assistance comptable au sein du centre de gestion agréé La Colombe – Cote d'Ivoire** »

L'objectif général de ce travail est de faire une analyse de la qualité des missions d'assistance comptable du CGA La Colombe dans le but de l'aider à améliorer ses pratiques, de mieux satisfaire sa clientèle, de la fidéliser et d'apporter de la valeur ajoutée. L'objectif spécifique consistera à définir le concept qualité, ses composantes et les critères de la qualité pouvant être utile pour les missions d'assistance comptable.

Ensuite une étude sera faite sur la qualité des outils de production, processus, procédés utilisés par le CGA La Colombe pour accomplir les missions d'assistance comptable.

Par conséquent, 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 CGA La Colombe :

D'abord cette étude devrait lui permettre de prendre connaissance, s'il en existe, des failles de son processus lié à sa fonction d'assistance comptable. Ensuite, 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 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 centres de gestion agréés, acteurs de plus en plus importants de l'activité économique.

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 CGA La Colombe SA 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**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la première partie**

La référence à la « qualité » n'est pas neuve. Mais elle s'exprime aujourd'hui dans une acception spécifique, voire technique, en de nombreuses occasions et dans bien des domaines. Des normes internationales lui sont consacrées, des modèles, simples ou complexes, sont proposés à son sujet. Les rayons des librairies s'encombrent d'ouvrages généraux, de livres introductifs, de bouquins spécialisés,... qui prétendent vous apprendre, en cent pages ou en mille, le « what's what » de la qualité.

On peut s'étonner de cet engouement, apparemment subit, pour une notion qui paraît à première vue évidente, tant l'objectif de qualité semble inhérent à toute entreprise de production ou de service qui cultive un tant soit peu le respect de sa propre image.

Certains aspects du sens accordé à cette notion ont changé, et l'on ne peut nier que la problématique de la qualité a pris un tour extrêmement actuel, dont l'importance ne fait que s'affirmer au fil du temps. Originaire du monde industriel, la gestion de la qualité concerne aujourd'hui tous les secteurs de l'activité humaine et se développe en synergie avec les problématiques de la gestion de l'environnement et de la sécurité au travail.

Les choses ne sont pas aussi nouvelles qu'il y paraît : des outils d'analyse statistique de la production ont été développés dans les pays anglo-saxons depuis la première moitié du siècle (Shewart, 1931). Mais la notion de « qualité » est devenue progressivement plus complexe, pour aboutir, dans son acception moderne, à un concept qui relève, entre autres, d'une approche systémique. Toute définition unique et péremptoire à son propos ne saurait donc être qu'inadéquate.

Dans le cadre de notre recherche, il est donc essentiel de démystifier la notion de qualité pour faire comprendre qu'il ne s'agit pas d'un simple argument commercial, à travers sa définition ; ses objectifs ainsi que le cadre de référence à utiliser pour apprécier la qualité des prestations comptables. Par ailleurs il serait opportun de déterminer comment s'effectue un diagnostic qualité dans les missions d'assistance comptable en définissant tout d'abord la démarche à suivre, la mesure de la qualité mais aussi les outils et techniques du diagnostic qualité. Enfin, nous aborderons la méthodologie de recherche qui nous permettra de trouver les outils pour collecter les données.

## **CHAPITRE 1 : LA QUALITE DES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE**

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.

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 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 Quality Management (TQM). C'est grâce à Armand FEIGENBAUM que le concept a été introduit. Il fut le premier à utiliser l'expression du « management 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 : 35), 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 : 25), 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 concourent à l'amélioration continue du système qualité de l'entreprise. Pour DIAZ (2012 : 26) :

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

Source : nous - même à partir de CODLOR (2012, 45)

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 & al (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 & al (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).

LONGIN & al (2008:13) rejoignent l'idée d'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.

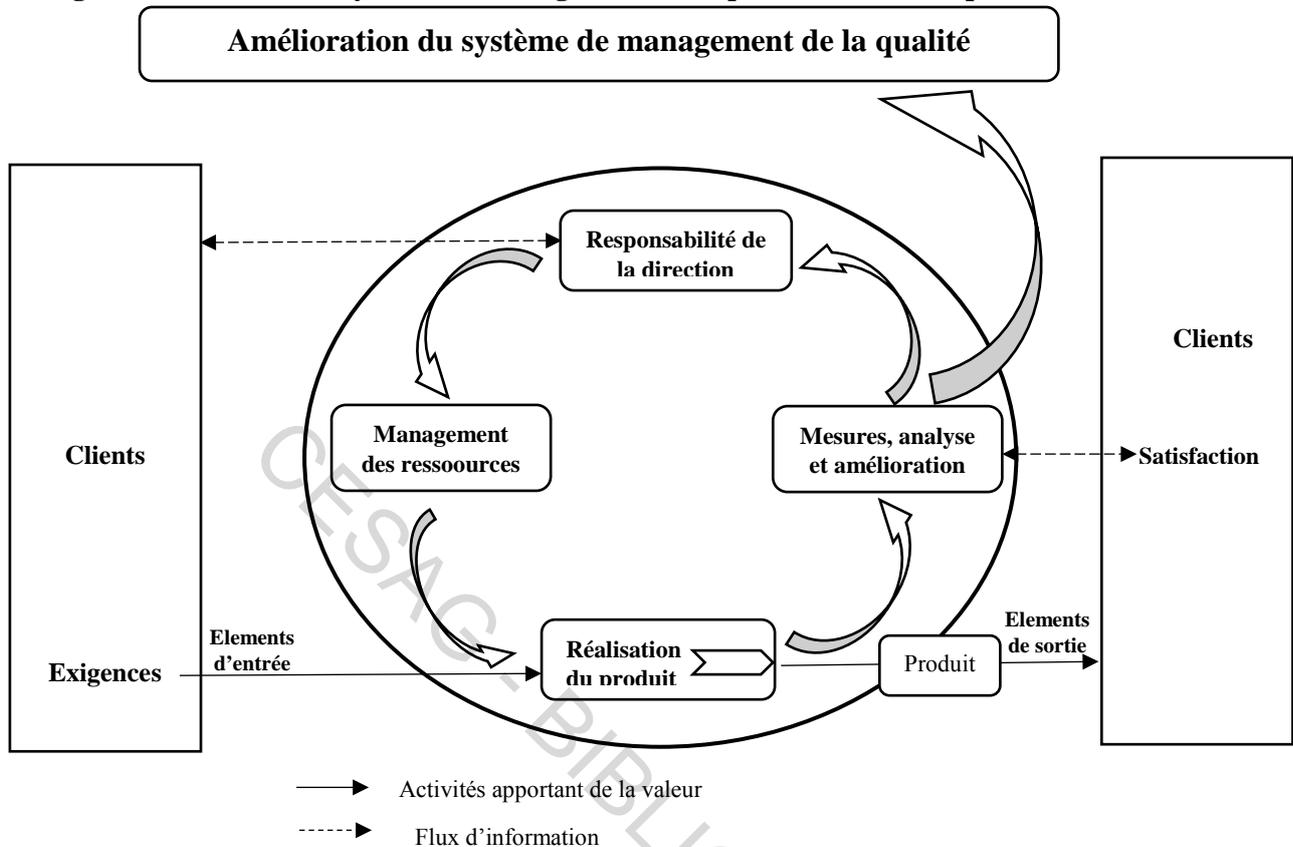
Ces auteurs ajoutent par la suite que l'approche processus est centrée sur les métiers de l'entreprise. Ainsi, les processus doivent être bien identifiés et bien gérés par un personnel compétent et qui les maîtrise pour apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise.

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 : 47)

### 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 al (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)

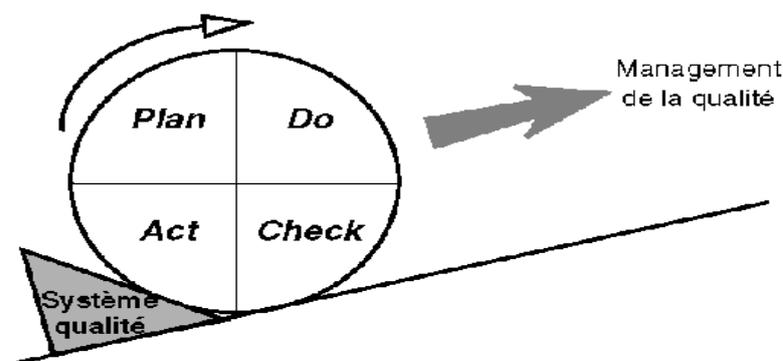
C'est le fait d'évaluer, de mesurer l'atteinte des objectifs par rapport à ceux du départ. Il s'agit de contrôler l'aptitude de la solution mise en place à résoudre le problème ou à améliorer le processus à travers les indicateurs de performance.

✓ 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 : 55)

### **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...). Quels sont les fondements du système qualité en cabinet ?

#### **1.4 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 :

##### **1.4.1 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.

##### **1.4.2 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).

### **1.4.3 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.

### **1.4.4 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.

### **1.4.5 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.

### **1.4.6 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.

### **1.4.7 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.

#### **1.4.8 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).

#### **1.4.9 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' **International Ethics Standards Board for Accountants (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 ?

#### **1.5 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 sur le guide du 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.

### **1.5.1 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).

### **1.5.2 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).

### **1.5.3 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).

#### **1.5.4 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 qui donnent les lignes directrices de la gestion des ressources humaines.

#### **1.5.5 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.

### **1.5.6 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 ?

## **CHAPITRE 2 : LE DIAGNOSTIC QUALITE DANS LES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE**

La qualité des missions d'assistance comptables dans les centres de gestion agréés obéit aux mêmes principes et obligations imposés aux cabinets d'expertise comptable. En effet, ce sont généralement les mêmes acteurs du monde comptable qui évoluent dans ces deux environnements. De ce fait sont-ils imposés aux mêmes principes généraux. D'où l'étude du diagnostic de la qualité des missions d'assistance dans un centre de gestion agréé revient à faire l'étude du diagnostic de la qualité de ces missions dans un cabinet.

Cette qualité se définit, selon AUDAS (2005 :14), par la satisfaction des attentes du client dans le respect de la réglementation et de la déontologie comptable. Mais qu'est-ce que le diagnostic qualité ? Quels en sont les objectifs ? Quelle en est la démarche ? Comment mesure-t-on la qualité dans les missions d'assistance comptable ?

Ainsi, ce présent chapitre sera essentiellement orienté vers la définition de la démarche du diagnostic qualité dans les missions d'assistance comptable. Par ailleurs, il abordera les composantes de mesure de la qualité dans la réalisation des travaux d'assistance comptable. Pour cela, nous allons évoquer, les outils et techniques nécessaires à un diagnostic qualité dans les missions d'assistance comptable.

### **2.1 Démarche 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

#### **2.1.1 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 à sa demande et à 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.

### **2.1.2 Objectifs du diagnostic qualité**

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 coûts 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.

### 2.1.3 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 définie. 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).

## **2.1.4 Analyse du tableau de synthèse**

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

### **2.1.4.1. 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.

#### **2.1.4.1.1 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.

#### **2.1.4.1.2 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.

#### **2.1.4.1.3 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.

#### **2.1.4.2. Phase 2 : Analyse des informations**

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

##### **2.1.4.2.1 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).

##### **2.1.4.2.2 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).

### **2.1.4.3. 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.

#### **2.1.4.3.1 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).

#### **2.1.4.3.2 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.

## **2.2 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.

### **2.2.1 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.

### **2.2.2 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 comme 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 ne 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.

### **2.2.3 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.

### **2.3 Outils et technique du diagnostic 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.

#### **2.3.1 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.

### **2.3.2 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.

### **2.3.3 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 :

- o 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) ;
  - o 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 ;
  - o 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.

#### **2.3.4 Outils pour rechercher les causes des défauts et qualifier leur impact**

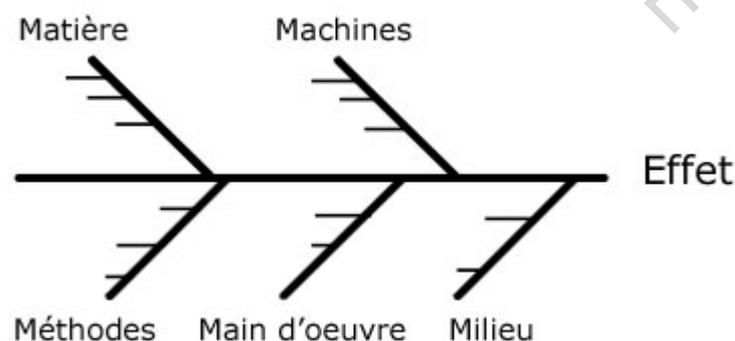
Les outils statistiques sont les plus prisés :

- 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 / bénéfiques 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 QQQQCCP (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 qualificateur 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, ce sont les 5 M.

**Figure 3 : Diagramme de cause à effet de Kaoru ISHIKAWA**



Source : PUYBASSET (2011 : 188)

### 2.3.5 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.

### 2.3.6 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).

**Conclusion du chapitre 2 :**

En définitive, nous pouvons dire que le domaine de la qualité foisonne de techniques et d'outils, dont les dénominations varient suivant les contextes ou les situations.

Dans notre étude nous avons fait la description de quelques outils et techniques pouvant contribuer à un diagnostic qualité. Ainsi parmi ces divers outils, nous nous attarderons sur nous utiliserons dans le cadre de notre études dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

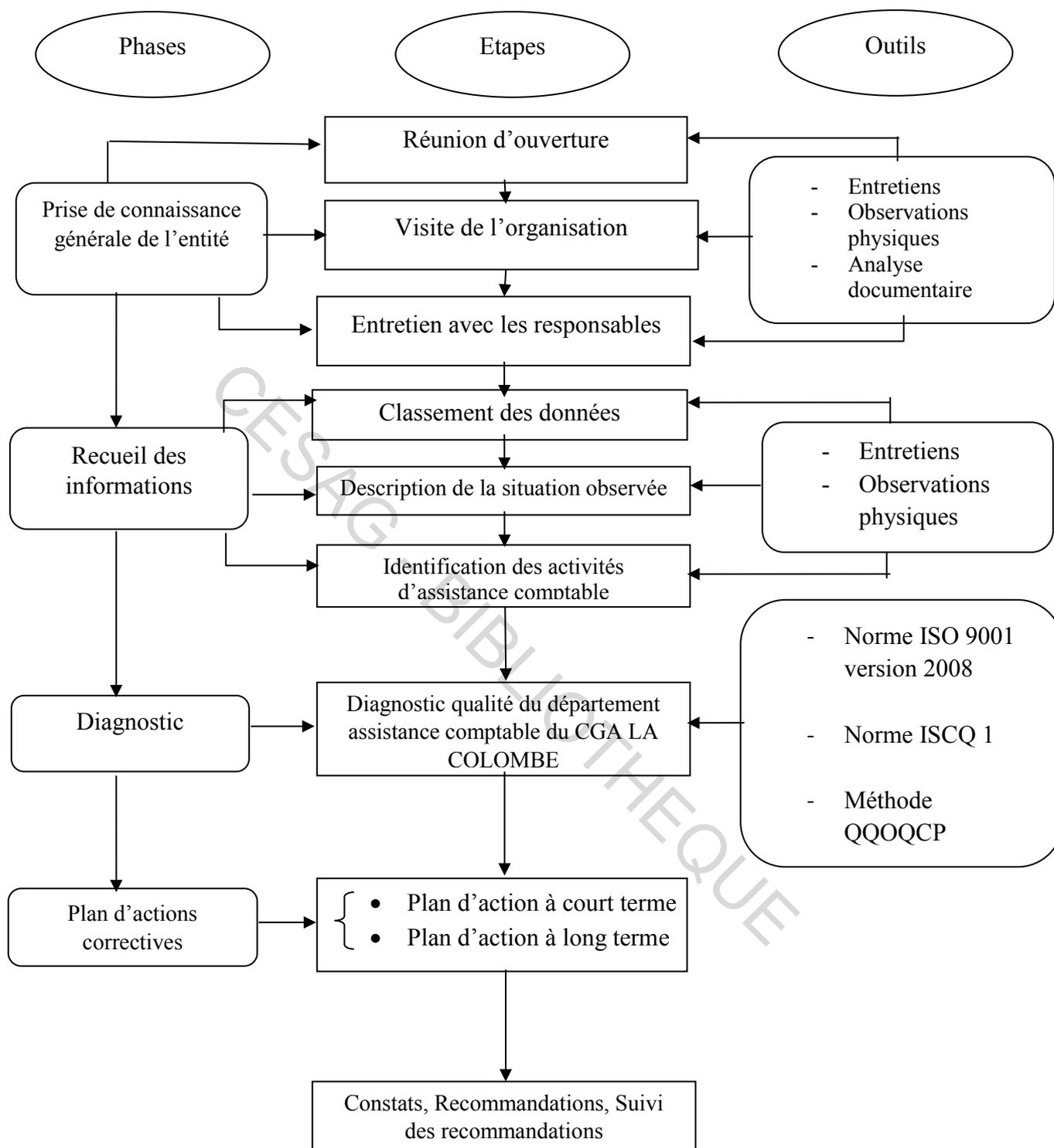
## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

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 4 : Modèle d'analyse conformément à la démarche retenue**



Source : nous-mêmes

### **3.2 Les outils et techniques de collecte de données**

Pour collecter et analyser correctement nos données, nous avons utilisé plusieurs méthodes. Ces différents outils sont les suivants : l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation et la méthode QQQQCP.

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.

D'un point de vue comptable, elle se résume en trois parties :

- L'explication de chaque solde appuyé éventuellement du suivi de son dénouement ;
- Les écritures de régularisations afin de corriger les erreurs éventuelles ;
- La justification des mouvements de comptes à l'aide des pièces justificatives et cela à partir de l'analyse documentaire ;

L'analyse documentaire vise à déterminer, exploiter et analyser l'ensemble des documents et travaux restitués par le département assistance comptable afin de s'assurer de la conformité des missions. De façon pratique, nous analyserons les documents qui nous permettront d'avoir une assurance sur le niveau de conformité et le ou les risques auxquelles l'organisation est confronté en cas de mauvais traitement des informations.

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

- l'organigramme du centre de gestion ;
- 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 préparées 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.

Dans le cadre de notre étude, l'entretien nous permettra d'échanger avec les professionnels comptables dans le but d'examiner et de noter les dispositifs mise en place lors des missions d'assistance et, plus précisément il s'agira de nous entretenir avec le ou les responsables du département 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.

De façon pratique, nous effectuerons une visite des divers services du département et nous constaterons l'existence et l'application d'un manuel des procédures d'assistance comptable.

### 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**

	<b>but</b>	<b>Questions</b>	<b>cibles</b>
<b>Qui ?</b>	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 Unité de production, services, opérateurs, fournisseurs
<b>Quoi ?</b>	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...
<b>Où ?</b>	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...
<b>Quand ?</b>	Description du temps	Depuis quand avez-vous ce problème ? Quand cela apparaît-il ? Quand le problème a-t-il été découvert ? Quelle est sa fréquence ? Quand se produit le risque ?	Mois, jour, heure, période, durée
<b>Comment ?</b>	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 moyens nécessaires ? Avec quelle procédure ?	Méthodes, mode opératoires, organisation de travail, procédures, équipement, matières premières
<b>Pourquoi ?</b>	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. 43)

### **Conclusion du chapitre 3**

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**

Cette première partie, établissant les fondements théoriques de notre étude, nous a permis de mettre en exergue d'abord les notions de qualité des missions d'assistance comptable à travers sa définition, ses objectifs ainsi les principes et normes afférents. Ensuite elle nous a permis de clarifier la notion de diagnostic qualité dans les missions d'assistance comptable à travers sa définition, ses objectifs, la démarche à suivre mais aussi les outils et techniques nécessaires à son établissement. Enfin elle nous a finalement permis de faire ressortir la méthodologie qui sera utilisé dans le cadre de notre étude.

Ainsi, nous pouvons passer à la deuxième partie de notre étude qui en constituera le cadre pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

Faisant suite à la première partie, cette partie sera consacrée à la réalisation du diagnostic qualité des missions d'assistance comptable du CGA LA COLOMBE SA. Pour ce faire, nous utiliserons la démarche figurant dans notre modèle d'analyse pour la réalisation de nos travaux pratiques.

Dans cette seconde partie, nous présenterons le CGA LA COLOMBE SA dans le premier chapitre, ensuite nous procéderons à la description des missions d'assistance comptable dans le second chapitre et enfin dans le troisième chapitre, nous réaliserons le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable et formulerons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CGA «LA COLOMBE»**

Ce chapitre sera consacré à la présentation du centre de gestion agréé qui nous a accueillis. Cette présentation débutera par un bref historique du CGA LA COLOMBE. Ensuite, nous présenterons sa structure organisationnelle et enfin, les activités du CGA LA COLOMBE.

### **4.1 Historique**

Le conseil des ministres en sa séance du 29 janvier 1997 a adopté la création des centres de gestion agréés (CGA) dont la vocation première est d'apporter une assistance en matière de gestion et de formation aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aux Petites Moyennes Industries (PMI).

Ces centres ont donc pour objectif d'assister, de former et de conseiller afin de pallier les déficiences des petites et moyennes entreprises (commerçants, prestataires de service,...) et des petites et moyennes industries dans les domaines de la gestion, de la comptabilité et de la fiscalité. Les C.G.A ont déjà vu le jour en Europe dans les années 1990. Ils sont également beaucoup avancés au Maroc. En Côte d'Ivoire, projetés en 1999 par le décret présidentiel n°99-51 du 20 janvier 1999 portant création des centres de gestion agréés. Ces C.G.A ont effectivement vu le jour dans les années 2000.

Ainsi, peuvent exercer en qualité de centre de gestion agréés, sous réserve d'obtenir un agrément ministériel :

- Les sociétés et cabinets d'expertise-comptable ou comptables agréés inscrits au tableau de l'ordre ;
- Les sociétés ou structures de gestion et formation ;
- Les cabinets-conseils ;
- Les organisations non gouvernementales.

C'est en remplissant ces conditions et en ayant l'arrête N°267/MEMEF/DGI que Monsieur AMAN ANE, expert-comptable du cabinet les « AMAN'S » et membre de l'ordre des experts comptables et comptables agréés de Côte d'Ivoire a créé le centre de gestion agréé «la colombe» le 09 septembre 2003. Elle est enregistrée au registre de commerce sous le n°286961.

## **4.2 Le cahier des charges des CGA**

Ils regroupent les objectifs, cadres juridiques et formalité de création.

### **4.2.1 Objectifs, cadre juridique et missions**

Nous parlerons des objectifs de création, du cadre légal et réglementaire de création et des missions des CGA.

#### **4.2.1.1 Objectifs de création des CGA:**

Par l'institution des Centres de Gestion Agréés, le gouvernement entend:

- 1) Favoriser la maîtrise du tissu fiscal, l'élargissement de l'assiette et l'amélioration du recouvrement de l'Impôt ;
- 2) Sortir de l'informel tous les petits contribuables et notamment les PME/PMI, pour en faire des opérateurs économiques de type moderne ayant une existence légale et une administration constituée ;
- 3) Constituer de véritables pôles d'information et d'appui technique dans les domaines de la comptabilité, de la gestion et de la fiscalité ;
- 4) Lutter efficacement contre la fraude qui gangrène le secteur informel et mieux appréhender les facultés contributives des opérateurs économiques concernés ;
- 5) Permettre la saisie comptable des opérations du secteur informel en vue de la mise en place d'une centrale des bilans qui offre une meilleure connaissance du secteur productif.

#### **4.2.1.2 Cadre légal et réglementaire de création des CGA:**

Les principaux textes de loi et règlements ci-après tracent le cadre de la création, de l'organisation et du fonctionnement des Centres de Gestion Agréés en Côte d'Ivoire:

##### **❖ Au plan communautaire ou sous régional:**

- directive n°03/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997 portant création du conseil comptable Ouest Africain (CCOA) et des conseils nationaux de la comptabilité au sein de l'UEMOA ;

- directive n°04/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997 portant création des Centres de Gestion Agréés(CGA) dans tous les Etats de l'UEMOA.

#### ❖ **Au plan national**

- les CGA sont institués par le décret n° 2002-146 du 11 mars 2002 abrogeant le décret n° 99-51 du 20 janvier 1999 ;
- l'annexe fiscale à la loi n° 2001-388 du 14 juin 2001 portant loi de finances pour l'année 2001 (Art.34) accorde des avantages aux CGA et à leurs adhérents ;
- l'annexe fiscale à la loi n° 2005-161 du 27 avril 2005 portant loi de finances pour l'année 2005 (Art.3-III-4) accorde également des avantages aux adhérents des CGA ;
- le code général des Impôts notamment en ses articles 6, 67, 68, 80, 280.26.27 et également en son article 657 rappelle les avantages fiscaux consentis aux CGA et leurs adhérents ;
- l'arrêté n° 049/MEF/DGI du 09 avril 2002 fixe les modalités de dépôt et d'instruction des demandes d'agrément des CGA ;
- l'arrêté n°535/ MEMEF/ DGI du 30 décembre 2002 porte cahier des charges des CGA ;
- la décision n° 0158 du 23 janvier 2003 portant création et organisation d'un Secrétariat permanent des Centres de Gestion Agréés auprès du Directeur général des Impôts ;
- les décisions d'agrément sont prises par arrêté du Ministre en charge des finances.

#### **4.2.1.3 Les missions des CGA**

Les CGA ont pour missions notamment d'apporter à leurs adhérents une assistance et un encadrement dans les domaines de la formation, de la gestion commerciale et financière, de la comptabilité, et de la fiscalité sous leur responsabilité technique.

#### ❖ **Mission de formation**

Les CGA sont tenus d'entreprendre des actions d'information et de formation de leurs adhérents sur :

- l'organisation d'entreprise ;
- les méthodes modernes de comptabilité et de gestion d'entreprise ;
- le droit social.

#### ❖ Assistance à la gestion

Elle impose aux CGA d'établir au bénéfice de leurs adhérents des ratios accompagnés de commentaires sur la situation économique et financière de leur entreprise, notamment les ratios sur :

- les soldes intermédiaires de gestion ;
- la durée de rotation des stocks ;
- le tableau de financement de l'entreprise.

#### ❖ Assistance fiscale

Elle concerne notamment :

- la production des déclarations fiscales des adhérents;
- l'examen de la situation fiscale des adhérents;
- la régularisation des anomalies fiscales.

#### ❖ Assistance à la comptabilité

Elle réside dans la tenue, la centralisation, l'organisation ou la surveillance de la comptabilité. Elle doit se solder par l'établissement d'états crédibles pouvant permettre aux adhérents d'accéder au crédit bancaire.

### 4.2.2 Formalités de création et d'adhésion

Ils regroupent les conditions de création et d'adhésion au CGA.

#### 4.2.2.1 Conditions de création

- ✓ Les personnes habilitées à créer un CGA:

Dans le but de voir les CGA instaurer au sein des PME/PMI un climat de confiance au plan de l'expérience du métier, des compétences techniques et des garanties de probité, il est exigé que les professionnels de la comptabilité, notamment les experts comptables et les comptables

agréés inscrits au tableau de l'Ordre fassent obligatoirement partie des membres fondateurs des CGA.

C'est ainsi que sont habilités à créer un CGA:

- les experts comptables, les comptables agréés inscrits au tableau de l'Ordre;
- les sociétés et cabinets d'expertise comptable ou de comptable agréé inscrits au tableau de l'ordre;
- les sociétés, organismes ou structures de gestion et de formation;
- les cabinets conseil;
- les personnes physiques;
- les chambres consulaires (agriculture, commerce et industrie...);
- obtention préalable de l'agrément.

Pour créer un CGA, les personnes habilitées doivent au préalable obtenir du Ministère de l'Economie et des Finances un agrément dont elles doivent faire la demande auprès du Secrétariat Permanent des CGA à la Tour E, 9<sup>ème</sup> étage porte 46.

Le nombre d'adhérents est fixé au maximum à 200 contribuables par CGA créé à Abidjan et à 100 pour les villes de l'intérieur.

Le CGA doit avoir son siège social sur le territoire fiscal du centre des impôts où il est installé.

✓ Forme juridique des CGA

Les CGA sont créés sous la forme de Société Anonyme (SA) ou de Société à Responsabilité Limitée (SARL).

✓ Situation du capital social des CGA

Le capital social des CGA est obligatoirement détenu en permanence par un membre de l'ordre des Experts comptables et comptables agréés à hauteur de 33% lorsque le CGA a la forme d'une SA et à hauteur de 25% lorsqu'il s'agit d'une SARL

Par ailleurs, un membre de l'Ordre ne peut, au regard des responsabilités techniques qui s'y attachent, détenir de participations dans le capital de plus de trois (3) CGA.

#### **4.2.2.2 Condition d'adhésion aux CGA:**

Peuvent adhérer aux centres de gestion agréés, les personnes physiques ou morales relevant du régime de l'Impôt Synthétique ou du régime du Réel Simplifié d'Imposition. Il s'agit :

##### **✚ Pour le régime de l'Impôt Synthétique (IS)**

- Des commerçants, agriculteurs et fournisseurs de logement dont le chiffre d'affaire annuel est compris entre 5 000 000 FCFA et 50 000 000 FCFA ;
- Des prestataires de services et autres activités dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 5 000 000 FCFA et 25 000 000 FCFA

##### **✚ Pour le régime du Réel Simplifié d'Imposition (RSI)**

- Des commerçants, agriculteurs et fournisseurs de logement dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 50 000 000fcfa et 150 000 000fcfa
- Des prestataires de services et autres activités dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 25 000 000fcfa et 75 000 000fcfa

### **4.3 Organigramme et fonctionnement:**

#### **4.3.1 Organigramme:**

L'organigramme du CGA «LA COLOMBE S.A.R.L» se présente ainsi:

(Voir annexe 1 page 90)

#### **4.3.2 Fonctionnement**

##### **4.3.2.1 La direction générale**

Elle est chargée :

- de la supervision générale des activités;

- d'assurer les fonctions d'administrateur général en tant que premier gestionnaire du personnel et du patrimoine;
- de rechercher des marchés de hautes gammes;
- de favoriser un environnement sain de cadre de travail.

#### **4.3.2.2 La coordination**

Comme son nom l'indique, la coordination a pour but de coordonner toutes les activités du C.G.A. Le coordinateur est le collaborateur direct du gérant, à ce titre il a pour missions :

- de concevoir, d'organiser et développer la politique administrative et des ressources humaines ;
- d'ordonner certaines dépenses ;
- de contrôler les opérations de caisse et banque ;
- de représenter le C.G.A auprès de l'extérieur ;
- de rechercher des ressources nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise ;
- de rechercher des partenaires privés ou publics ;
- d'animer, coordonner le travail de conception et d'exécution des différents responsables.

En somme, la coordination dispose d'un pouvoir administratif.

#### **4.3.2.3 Les consultants**

Sous la direction de la coordination, les consultants interviennent quand il est nécessaire.

#### **4.3.2.4 Le service commercial**

Ce service se charge de :

Concevoir des actions marketings promotionnels pour informer au maximum la population des produits du C.G.A;

Concevoir et traduire l'objectif commercial;

Visiter la clientèle et chercher à allonger le portefeuille clients par des prospections.

#### **4.3.2.5 Le service d'assistance comptable**

Il a pour missions de :

- de pré-comptabiliser les opérations;
- de comptabiliser et saisir les opérations;
- de tirer périodiquement les documents: journaux, compte-clients, compte-fournisseurs et comptes produits;
- d'établir mensuellement la situation de trésorerie et comptes d'exploitations;
- de faire des déclarations fiscales et sociales;
- préparer les travaux de fin d'exercices: balance et inventaire.

#### **4.3.2.6 Le service logistique**

Ce service est chargé de la gestion du patrimoine matériel du C.G.A. Il a pour missions de :

- Veiller à l'entretien du bureau;
- Veiller au bon fonctionnement du matériel;
- Veiller aux différents dépôts des factures;
- Procéder aux différents achats de fournitures;
- Régler toutes les factures du centre.

#### **4.3.2.7 Le secrétariat**

Le secrétariat a pour rôle :

- d'assurer la gestion de l'agenda du gérant;
- de saisir tous les documents administratifs et commerciaux;
- de saisir ou enregistrer les courriers (arrivée-départs);
- de diffuser des courriers arrives;
- de classer des courriers (arrivée-départ);

- de réceptionner des appels téléphoniques;
- accueillir des visiteurs;
- de rédiger des comptes rendus des réunions.

#### **4.4 Activités du CGA «LA COLOMBE»**

Le centre de gestion agréé «la colombe» a une mission d'assistance en matière de gestion auprès des petites et moyennes entreprises.

Cette mission comprend :

##### **4.4.1 l'appui à la gestion**

Cet appui se traduit par :

- l'assistance à l'élaboration, en début de chaque exercice, des comptes prévisionnels (budget, compte d'exploitation, tableau de trésorerie) ;
- la production tous les six (6) mois, des états d'analyse des résultats avec des commentaires permettant aux dirigeants de mieux apprécier la marche de l'entreprise ;
- le rétablissement quatre (4) mois au plus tard après chaque exercice fiscal des états annuels définitifs de l'entreprise, (bilan, compte de résultat,...) ;
- la délivrance pour chaque adhérent, dans les six (6) mois qui suivent la clôture de l'exercice d'un dossier de gestion et des statistiques professionnelles. Ces statistiques sont destinées à donner au chef d'entreprise une vision d'ensemble de la profession et à lui permettre de mesurer les performances de son entreprise par rapport à son secteur d'activité.

L'établissement trois (3) mois au plus tard après chaque examen fiscal, des comptes définitifs de l'entreprise, (compte de production, d'exploitation, de résultat, bilan).

##### **4.4.2 la prévention**

Les centres de gestion agréés procèdent chaque année, à l'examen de la situation fiscale de leurs adhérents. Cet examen comporte deux tests : un test de cohérence et un test de vraisemblance.

A partir de ces tests qui mettent en relief les risques fiscaux encourus par les adhérents, il est procédé aux régularisations nécessaires en vue d'éviter à l'adhérent un redressement fiscal.

#### **4.4.3 La formation:**

Les centres de gestion agréés ont l'obligation d'entreprendre des actions de formation au bénéfice de leurs adhérents.

Ces formations portent notamment sur les nouvelles mesures fiscales, les méthodes modernes de comptabilité et de gestion d'entreprise.

La formation peut revêtir la forme de séminaires, de séances d'information, de stages. Elle peut aussi consister en la publication de revues et de guides.

#### **4.4.4 la tenue de la comptabilité:**

Les CGA assistent leurs adhérents dans l'organisation de leur comptabilité.

La comptabilité des adhérents des C.G.A doit être tenue ou centralisée par un membre de l'ordre des experts comptables et Comptables Agrées qui vise les documents fiscaux après s'être assuré, de leur régularité formelle et de leur concordance avec la comptabilité.

Les C.G.A peuvent tenir et présenter les documents comptables de leurs adhérents.

#### **Conclusion chapitre 4 :**

Nous avons fait la présentation du Centre de Gestion Agrée LACOLOMBE à travers son historique, les cahiers de charges propres aux CGA ; l'organigramme du CGA LA COLOMBE, son fonctionnement ainsi que ses activités. Mais comment se déroule les missions d'assistance comptable au sein du CGA LA COLOMBE ? C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 5 : DEROULEMENT DE L'ASSISTANCE COMPTABLE ET FISCALE**

### **AU SEIN DU CGA «LA COLOMBE»**

Après avoir assisté au sein du CGA « la colombe » au déroulement de l'assistance comptable et fiscale, nous nous proposons de le décrire de manière plus détaillée.

Le processus d'assistance comptable se fait suivant deux grandes étapes :

- ✓ 1<sup>ère</sup> étape : la signature du contrat d'externalisation de la fonction comptable
- ✓ 2<sup>ème</sup> étape : le traitement des pièces comptables

#### **5.1 La signature du contrat d'externalisation de la fonction comptable**

Le CGA et l'adhérent doivent signer un contrat d'externalisation de la fonction comptable appelé « contrat d'adhésion » (voir annexe 2 page 91)

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 Le traitement des pièces comptables**

L'assistance comptable et fiscale proposées par le CGA «LA COLOMBE» à ses adhérents diffèrent selon le régime fiscal. Ainsi, l'on distinguera l'assistance comptable et fiscale des adhérents relevant du régime de l'impôt synthétique (IS) et celle des adhérents relevant du régime du réel simplifié d'imposition (RSI).

### **5.2.1 Assistance comptable et fiscale des adhérents relevant de l'impôt synthétique**

Cette partie sera consacrée à la tenue journalière de la comptabilité ; à la déclaration des différents impôts ; et à l'établissement des états de fin d'exercice.

#### **5.2.1.1 Tenue journalière de la comptabilité**

La tenue journalière de la comptabilité des contribuables relevant de l'impôt synthétique se fait selon le système minimal de trésorerie. Cependant la tenue journalière de la comptabilité n'est pas obligatoirement effectuée par le CGA. En effet, l'adhérent peut procéder lui-même à l'inscription ordonnée des différentes opérations effectuées quotidiennement dans un registre disponible à cet effet.

Ainsi il s'agira de consigner chaque opération dans la rubrique à laquelle elle appartient (achat, vente, etc.) en prenant le soin de mentionner la date de l'opération, le libellé exact et le montant qui s'y rattache.

Il arrive que l'adhérent ne scinde pas son registre en rubrique et consigne toutes les opérations effectuées sans distinction de leurs natures. Cela ne constitue pas un problème en soi pourvu que les dates, les libellés et les montants soient soigneusement identifiés. Il convient aussi de noter que, par soucis de clarté et de sincérité, l'adhérent a l'obligation d'archiver tous les documents et pièces justificatives qui prouvent les opérations effectuées.

#### **5.2.1.2 Déclaration des différents impôts**

Les montants inscrits sur l'imprimé sont calculés par le CGA (sur la base des informations fournies par la comptabilité) qui procède aux différentes déclarations. Les principaux impôts payés par les adhérents soumis à l'impôt synthétique est l'impôt synthétique, exigible le 15 d mois suivant, et les taxes à verser au Fond pour le Développement de la Formation Professionnelle(FDFP) et les Impôts sur Traitement et Salaire(ITS) ; exigible chaque mois.

#### **5.2.1.3 Etablissement des états de fin d'exercice**

En fin d'exercice comptable, un état faisant la synthèse des opérations effectuées par l'entreprise adhérente, est élaboré par le CGA. Cet état de synthèse donne une image de la situation financière globale de l'entreprise ainsi que de son activité. Cet état porte le nom de

« LIASSE SYSTEME MINIMAL DE TRESORERIE ». Il se présente sous la forme d'un classeur « Excel » :

❖ La feuille « table de conversion » : dans cette feuille se trouve des cases à renseigner. On observe deux types de renseignements. Les renseignements relatifs à la société et ceux relatifs à l'exercice. Dans les renseignements relatifs à la société, l'on trouve :

- le CGA de rattachement ;
- la date de début d'activité ;
- n° et date d'adhésion au cga ;
- désignation de l'entreprise ;
- sigle ;
- boîte postale ;
- numéro de compte contribuable ;
- adresse géographique ;
- date d'arrêté effectif des comptes ;
- date et lieu de naissance de l'exploitant ;
- nature et numéro de la pièce d'identité ;
- e-mail ; téléphone ;
- ville ; commune ; quartier ;
- activité exacte ;
- le nombre d'employé ;
- le numéro de compte bancaire ;
- etc.

Au niveau des informations concernant l'activité de l'entreprise, il s'agit de valeur et de montant à inscrire dans les cases relatives aux actifs, passifs, charges et produits enregistrés tout au long de l'exercice comptable. On note dans cette rubrique :

- les actifs comprenant : les immobilisations, les stocks, les créances, le solde du compte caisse/banque ;
- les passifs comprenant : le capital personnel, le résultat, les emprunts et les dettes d'exploitations ;
- les achats de marchandises ou de matières premières ;

- autres charges (eau, électricité, transport/carburant, location et charge locative, entretien, réparation et maintenance, prime d'assurance, frais de télécommunication, honoraires, impôts et taxes, charges du personnel, autres charges diverses).

Cependant, avant de s'adonner à l'élaboration de la « LIASSE SYSTEME MINIMAL DE TRESORERIE », le comptable doit avant tout faire l'inventaire par nature de tous les produits, charges, actifs et passifs. Pour ce faire il se basera sur le registre remis par l'adhérent.

### **5.2.2 Assistance comptable et fiscale des adhérents relevant de réel simplifié d'imposition**

L'assistance comptable et fiscale proposées par le CGA «LA COLOMBE» à ses adhérents diffèrent selon le régime fiscal. Ainsi, l'on distinguera l'assistance comptable et fiscale des adhérents relevant du régime de l'impôt synthétique (IS) et celle des adhérents relevant du régime du réel simplifié d'imposition (RSI).

#### **5.2.2.1 Création du fichier comptable sur le progiciel**

La comptabilité des adhérents du CGA «la colombe» SARL relevant du régime réel simplifié est informatisée et tenue sur un progiciel en respectant le principe de la partie double.

Ainsi le progiciel utilisé par le CGA «LA COLOMBE» porte le nom de SAARI COMPTABILITE 100.

#### **5.2.2.2 Tenue journalière de la comptabilité**

On procède à l'enregistrement des opérations effectuées quotidiennement pour le compte de l'entreprise. Le comptable du CGA chargé de tenir la comptabilité de l'entreprise n'étant pas au sein de celle-ci, il revient à ce dernier de s'y rendre régulièrement pour collecter les différentes pièces justificatives (factures, reçu de caisse, etc.). Une fois arrivé au CGA, il procédera à l'enregistrement des écritures dans le fichier comptable réservé à l'entreprise. Certaines entreprises qui emploient des coursiers se chargent elles-mêmes de faire parvenir au comptable du CGA, les pièces justificatives nécessaires à l'enregistrement des opérations.

#### **5.2.2.3 Déclaration des impôts en cours d'exercice**

Au cours de l'exercice comptable, le CGA procède à la déclaration, à la comptabilisation et au paiement de plusieurs impôts. Il s'agit de la déclaration des taxes trimestrielles qui sont : la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), la taxe spéciale d'équipement (TSE), les Impôts sur Traitement et Salaire (ITS) et l'acompte d'impôt sur le revenu du secteur informel (AIRSI).

- *En cas de crédit de TVA à reporter*

**TABLEAU 5 : schéma d'écriture de la déclaration du crédit de TVA**

443		Etat, TVA facturé	X	
4449		Etat, crédit de TVA à reporter	X	
	445	Etat, TVA récupérable		X

- *En cas de TVA due*

**TABLEAU 6: schéma d'écriture de la déclaration de la TVA**

443		Etat, TVA facturé	X	
	4441	Etat, TVA due		X
	445	Etat, TVA récupérable		X

- **Paie ment**

**TABLEAU 7 : schéma d'écriture du paiement de TVA**

4441		Etat, TVA due	X	
	5....	Banque ou caisse		X

✓ **La Taxe Spéciale d'Equipements (TSE)**

Le traitement comptable de la déclaration de la **TSE** est le suivant :

**TABLEAU 8 : schéma d'écriture de la déclaration de la TSE**

645		Impôts et taxes indirects	X	
	446	Etat, autres taxes sur le chiffre d'affaires		X

Le traitement comptable du paiement de la **TSE**

**TABLEAU 9 : schéma d'écriture du paiement de la TSE**

446		Etat, autres taxes sur le chiffre d'affaires	X	
	5....	Banque ou caisse		X

✓ **Déclaration des Impôts sur Salaire (IS):**

Lors de la déclaration

**TABLEAU 10 : schéma d'écriture de la déclaration des impôts sur les traitements des salaires à la charge du salarié.**

422		Personnel, rémunération due	X	
	4471	Impôts Général sur le Revenu		X
	447201	Impôts sur salaire (part salarié)		X
	4473	Contribution nationale		X

\* **Lors du paiement**

**TABLEAU : 11 schéma d'écriture du règlement des impôts sur traitement des salaires à la charge du salarié**

4471		Impôts Général sur le Revenu	X	
447201		Impôts sur salaire (part salarié)	X	
4473		Contribution nationale	X	
	5.....	Banque ou caisse		X

**5.2.3 Etablissement des états financiers et déclaration fiscal de fin d'exercice**

Le centre de gestion agréé procède aux déclarations fiscales de fin d'exercice qui font partie des travaux de fin d'exercice et concourent à l'élaboration des états financiers.

En fin d'exercice comptable, l'on procède à la clôture des comptes le 31 décembre de l'année ; ensuite il est établi pour les adhérents du CGA soumis au régime du réel simplifié

d'imposition des états financiers traduisant la situation financière et la synthèse des activités effectuées par ceux-ci. Ces états sont regroupés dans un dossier appelé «liasse fiscale».

### **Conclusion du chapitre 5**

Le Déroulement de la mission d'assistance comptable part donc de l'étape de la signature du contrat d'externalisation de la fonction comptable jusqu'à l'établissement des états financiers et déclaration fiscal de fin d'exercice. C'est donc un processus plus ou moins long qui doit être respecté étape par étape.

Après avoir identifié et décrit les procédures de l'assistance comptable, nous relèverons les forces et les faiblesses en matière de qualités suivis de recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC QUALITE DES MISSIONS**

### **D'ASSISTANCE COMPTABLE DU CGA « LA COLOMBE »**

Le CGA « LA COLOMBE » 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 CGA « LA COLOMBE » 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 ainsi qu'aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

Ainsi nous utiliserons comme référentiels la norme ISO 9001 version 2008 et la norme ISQC 1.

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de nos analyses documentaires, nos observations et entretiens. L'analyse des résultats sera faite en fonction des forces et des faiblesses mis en exergues vis-à-vis des référentiels choisis afin de 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 Présentation des résultats du diagnostic**

L'analyse des missions d'assistance comptable en fonction de la norme ISO 9001 version 2008 a été 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.

Nous avons utilisé l'outil de la norme ISO 9001 dénommé l'outil d'autodiagnostic sur la mise en application du fascicule de documentation FDX 50-819 (voir annexe 3 page 98).

#### **6.2 Analyse des résultats conformément à la norme ISO 9001 version 2008**

Pour l'analyse, et dans un souci de compréhension, nous présenterons d'abord les constats effectués puis les forces et enfin les faiblesses pour chacun des points de contrôles choisis.

## **6.2.1 Le système management qualité**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

### **6.2.1.1 Constats effectués**

- ✓ les processus pour l'accomplissement des missions et leurs interactions ont été bien définis et sont respectés par tous les agents ;
- ✓ le management de la qualité est appliqué dans l'entreprise mais n'est pas formalisé (politique qualité, objectif qualité) ;
- ✓ le CGA dispose d'un manuel de procédures ;
- ✓ 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).

### **6.2.1.2 Forces**

- ✓ Existence du manuel de procédures
- ✓ les processus sont définis par la direction et les moyens pour les mettre en œuvre sont disponibles

### **6.2.1.3 Faiblesses**

- ✓ 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

## **6.2.2 La responsabilité de la direction**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.2.2.1. 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 ou par écrit.
- ✓ 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 intitulé 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).

#### **6.2.2.2. Forces**

- ✓ contrôle qualité effectué par le responsable du département ;
- ✓ Respect des exigences des clients ;
- ✓ Organigramme disponible et bonne répartition des tâches ;
- ✓ Plaintes des clients traitées ;
- ✓ respect des exigences réglementaires et légales lors des missions d'assistance ;
- ✓ 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 ;
- ✓ fluidité de communication entre le département et la direction (mail, circulaire, note de service) ;

#### **6.2.2.2. Faiblesses**

- ✓ la politique qualité n'est pas formalisée au sein du cabinet donc les objectifs qualité ne sont pas définis pour chaque niveau de responsabilité.
- ✓ Boite de suggestion inexistante au sein du département

- ✓ Plaintes de clients non référencées dans un dossier

### **6.2.3 Management des ressources**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.2.3.1. 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.

#### **6.2.3.2. Forces**

- ✓ Ressources disponibles pour l'accomplissement des missions (ordinateur, fourniture de bureau)
- ✓ Personnel compétent
- ✓ Communication fluide entre tous les acteurs
- ✓ Espace de travail bien équipé

#### **6.2.3.3. Faiblesses**

- ✓ Espace de travail et d'archivage bien trop restreints.

### **6.2.4 Réalisation de l'assistance comptable**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.2.4.1. Constats effectués**

- ✓ les logiciels du département sont d'utilisation faciles et sont maîtrisés par tous les agents ;

- ✓ 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.

#### **6.2.4.2. Forces**

- ✓ Système informatique fiable et protégé
- ✓ Documents comptables produits selon les exigences du client et les exigences légales
- ✓ Surveillance des processus de production des documents comptables

#### **6.2.4.2. Faiblesses**

Rien à signaler.

#### **6.2.5 Mesure, analyse, amélioration**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

##### **6.2.5.1. Constats effectués**

- ✓ les processus de production des documents comptables sont surveillés quotidiennement afin d'assurer le bon déroulement de la mission.
- ✓ 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 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.

#### **6.2.5.2. Forces**

- ✓ Mesures correctives proposées au client
- ✓ Recommandations proposées au client
- ✓ Enquêtes de satisfaction effectuées par voie orale

#### **6.2.5.3. Faiblesses**

- ✓ manque d'enquête de satisfaction client écrites. Ce ne permet pas de faire une analyse approfondie des besoins des clients et d'anticiper sur ses attentes.
- ✓ les mesures d'amélioration continues ne sont pas notifiées dans un document du fait du système de management qualité non clairement défini

### **6.3 Analyse des résultats conformément à la norme ISQC 1**

L'analyse des missions d'assistance comptable en fonction de la norme ISQC1 sera faite sur trois principaux points de contrôle :

- ✓ 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 CGA ;
- ✓ 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.

#### **6.3.1 La satisfaction du client**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

##### **6.3.1.1. 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.

#### **6.3.1.2. Forces**

- ✓ Relation de confiance avec les clients ;
- ✓ prise en compte des attentes et des besoins des clients.

#### **6.3.1.2. Faiblesses**

- ✓ Attentes recueillies de manière orale donc non référencé formellement dans un document.

### **6.3.2. L'utilité des livrables pour la gestion, le contrôle interne et la prise de décision**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.3.2.1. 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.

#### **6.3.2.2. Forces**

- ✓ Etats financiers établis avec compétence et technicité ;
- ✓ respect de la réglementation comptable ;
- ✓ contrôle comptable effectué dans tout le processus.

### **6.3.2.3. Faiblesses**

Rien à signaler.

### **6.3.3 La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.3.3.1. 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.

#### **6.3.3.2. Forces**

- ✓ traitement des anomalies et problèmes décelées lors du déroulement de la mission ;
- ✓ mesures correctives proposées au client ;
- ✓ recommandations proposées au client.

#### **6.3.3.3. Faiblesses**

Rien à signaler.

### **6.3.4 Applications des principes du contrôle qualité**

Nous procéderons par des constats effectués, les forces et faiblesses concernant l'application du principe.

#### **6.3.4.1. Constats effectués**

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

##### **6.3.4.1.1 L'encadrement qualité au sein du CGA**

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, il n'est pas défini de manuel qualité.

#### **6.3.4.1.2 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.

#### **6.3.4.1.3 L'acceptation et le maintien de relations clients et de missions spécifiques**

Les missions d'assistance comptable sont acceptées ou maintenues suivant les éléments ci-dessous:

- l'intégrité de l'adhérent en considérant qu'aucune information n'amène à conclure à l'absence d'intégrité ;
- la compétence du CGA à accomplir la mission en considérant les ressources et le temps voulus, pour réaliser la mission ;
- les règles de déontologies sont respectés particulièrement la règle de l'indépendance ;

Chaque nouvel adhérent 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.

#### **6.3.4.1.4 Les ressources humaines**

Le CGA dispose de ressources humaines compétentes et qualifiées pour exécuter les missions d'assistance comptable.

#### **6.3.4.1.5 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.

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.

#### **6.3.4.1.6 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 applique les normes en matière de déontologie de la profession.

#### **6.3.4.2. Forces**

- ✓ le CGA « LA COLONBE » respecte les principes du contrôle qualité matière comptable.

#### **6.3.4.2. Faiblesses**

- ✓ 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.

## 6.4 Synthèse des résultats

Tableau 12 : 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	✓	
<b>ISO 9001 version 2008</b>	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	✓	
<b>Norme ISQC 1</b>	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	✓	
<b>Norme ISQC 1</b>	Sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	Mesures correctives proposées au client	✓	
		Recommandations proposées au client	✓	

Source : nous-mêmes

## **6.5 Recommandations**

A la suite des analyses effectuées, nous proposons les recommandations suivantes pour permettre une amélioration de la qualité au sein du CGA « LA COLOMBE » par 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.

### **6.5.1 Recommandations à la Direction Générale**

La Direction Générale devra :

- ✓ veiller à la mise en place du système qualité dans tout le CGA;
- ✓ veiller à la documentation du dit système ;
- ✓ instaurer des revues de direction portant sur le management de la qualité ;
- ✓ 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 CGA .

### **6.5.2 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 ;
- ✓ 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

### **Conclusion du chapitre 6**

Le diagnostic qualité des missions d'assistance comptable du centre de gestion Agréé nous a permis de mettre en lumière les éléments présents et manquants dans ce processus, au regard des normes qualité ISO 9001 version 2008 et ISQC.

Ces manquements nous ont conduits à faire des recommandations qui permettront une meilleure application du management de la qualité du centre de gestion agréé.

### **Conclusion de la deuxième partie**

Après avoir établi dans un premier temps les fondements théorique, le cadre pratique nous a d'abord permis de faire une connaissance de l'entité à travers la présentation du Centre de gestion Agréé La Colombe. Ensuite nous avons faire la description du déroulement de la mission d'assistance comptable au sein de cette entité à travers les différents étapes à l'intérieur du processus. Enfin nous avons abouti au diagnostic qualité à proprement dit ; ce qui nous a permis de mettre en lumière les éléments présents et manquants dans ce processus, au regard des normes qualité ISO 9001 version 2008 et ISQC. Ces manquements nous ont conduits à faire des recommandations qui permettront une meilleure application du management de la qualité du centre de gestion agréé.

Nous pouvons donc passer à l'étape finale de notre étude qui est la conclusion générale.

# **CONCLUSION GENERALE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

Un peu plus de 10 ans après l'avènement des CGA il est agréable de constater que le système fonction relativement bien, si l'on s'en tient à l'augmentation d'année en année, du nombre de centres opérationnels qui est passé de 18 en 2003 à 78 en 2014.

Par ailleurs en observant que le nombre d'adhérents qui était de 09 en 2003 est dépassé à ce jour à plus de 7 000. Ce qui montre que l'assistance par les CGA est d'un niveau appréciable.

Force est de reconnaître que du chemin est en train d'être parcouru car cet outil permet l'élargissement de l'assiette fiscale, la formalisation du secteur informel, la modernisation du tissu économique, la lutte contre la fraude fiscale, l'amélioration du recouvrement de l'impôt, la lutte contre le chômage.

Toutefois si certains aspects de cette noble missions sont assurées tant bien que mal, tels que la tenue de comptabilité et l'encadrement en matière de déclarations fiscales, d'autres volets comme la formation et l'assistance dans le domaine de la gestion ont plutôt une marge de progression considérable, notamment à cause de la modicité des moyens de fonctionnement des CGA et de l'absence d'appui institutionnel pour les soutenir dans leur volonté de donner le meilleur d'eux même. Cela explique le fait que la qualité de la prestation soit en deçà de la moyenne. Cette insuffisance de qualité dans l'assistance comptable peut s'expliquer aussi par un manque d'investissement pour l'acquisition de nouvelles technologies de production, d'un manque de formation des employés aux nouvelles technologies de l'information de la communication et aussi du <<laisser aller>> de la direction.

La qualité des prestations des CGA, vu leur importance dans le tissu économique national, doit retenir l'attention des décideurs pour pouvoir pérenniser leur existence et cela en les dotant de moyens pour résister aux contraintes multiples que leur impose la mondialisation.

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 en ce sens que la question de la qualité est, aujourd'hui, une préoccupation pour la profession comptable et ses partenaires.

En toute conscience, nous ne prétendons pas avoir épuisé toute la problématique lié au diagnostic de l'assistance comptable des CGA, moins encore celle du CGA « La Colombe ». Nous pensons en avoir donné un petit coup de pouce.

Ainsi, le champ d'investigation reste largement ouvert dans ce domaine.

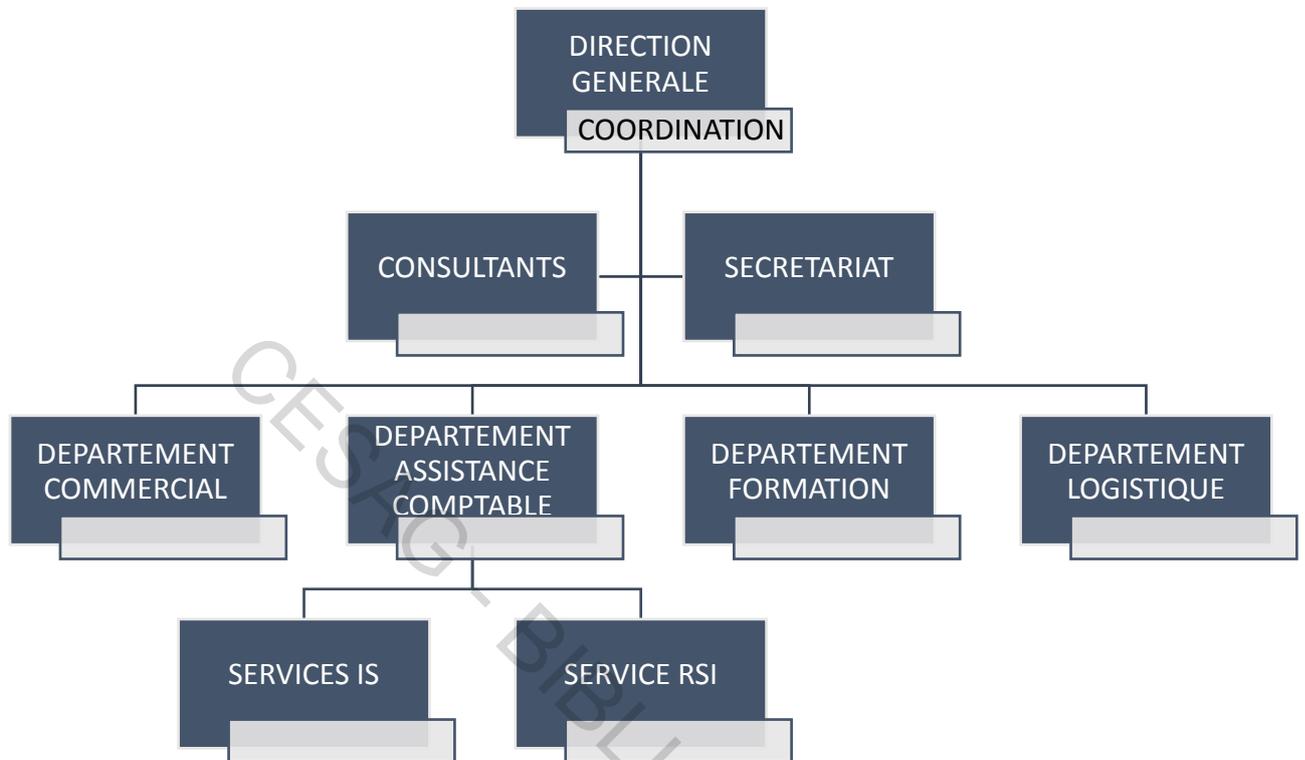
L'œuvre humaine n'a jamais été parfaite et notre travail n'en fait pas l'exception. C'est pourquoi, nous restons largement ouverts à toutes critiques et suggestions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

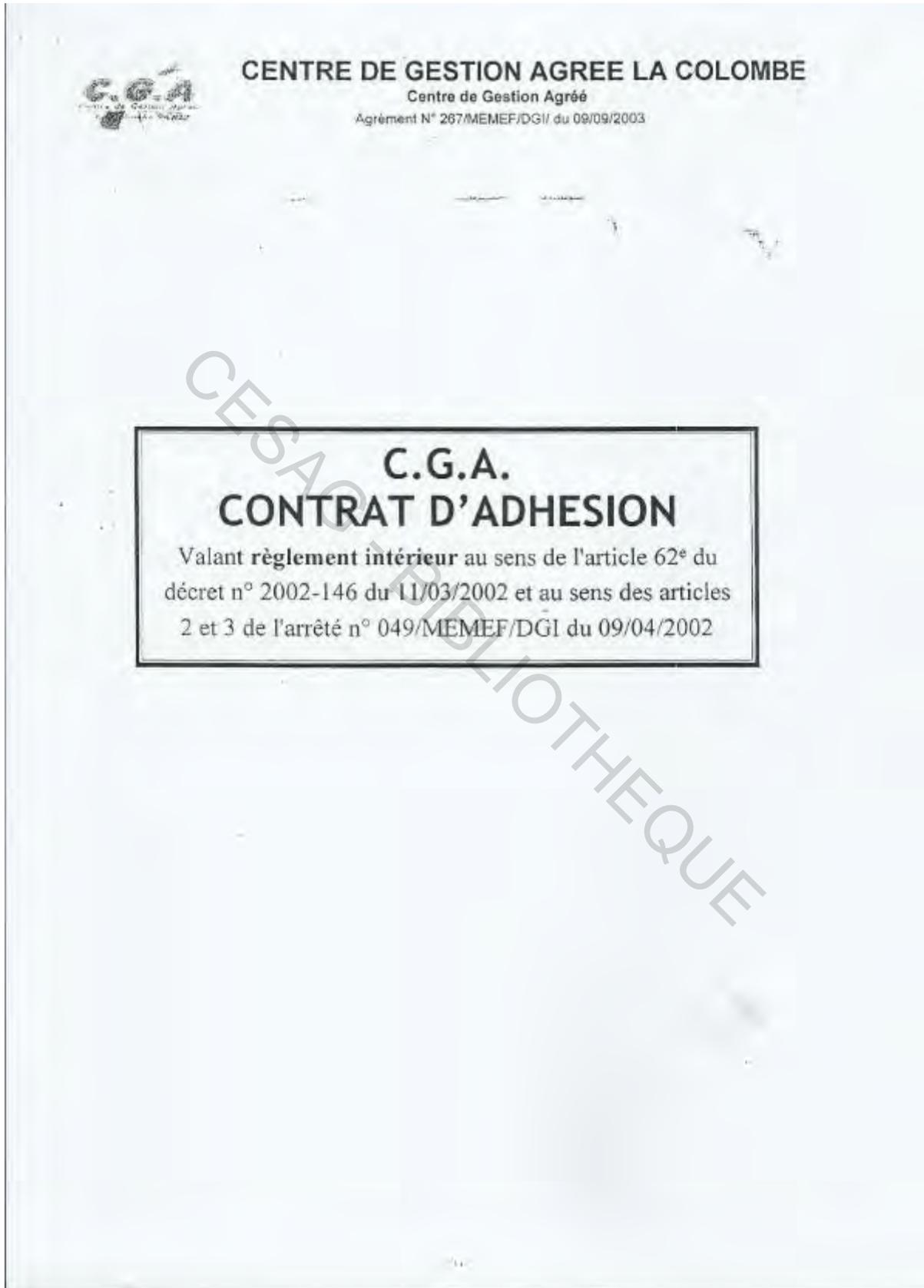
## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme du CGA LA COLOMBE au 31/10/2014**



**Source : nous-même à partir de la documentation du CGA LA COLOMBE**

**Annexe 2 : exemplaire de contrat d'adhésion au CGA et exemplaire de fiche d'adhésion**



**Entre les soussignés**

**1- Centre de Gestion Agrée CGA LA COLOMBE**

Forme juridique<sup>1</sup> ..... S.A.R.L.....

Montant du capital social : ..... 5.000.000 ..... F.CFA.....

Adresse du siège social

- Rue:..... YOPPOUGON - MAMIE ADJOUA.....

- Tél./Cel. 23.51.86.14..... - Fax 23.51.90.66.....

- Boîte postale: 21.BP.2798.ABIDJAN 21.....

- E-mail .....cgalacolombe@yahoo.fr.....

N° d'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier.....286961.....

N° de compte contribuable : ..... 0328749.C.....

Numéro et date d'agrément : ..... 267MEMEF/DGI..... du ..... 09/09/2003.....

Nom, prénom et qualité du signataire M. AMAN DI AMAN.....

Ci-après désigné le « Centre » : ..... CENTRE DE GESTION AGREE LA COLOMBE..... d'une part,

**Et**

**2- Nom du client O'TENTIK COSMETIQUE**

Forme Juridique<sup>2</sup> ..... S.A.R.L PLURI-PERSONNELLE.....

Montant du capital social..... 1.000.000 ..... F.CFA.....

Adresse du siège

- Rue:..... YOPPOUGON NIANGON CARREFOUR TIKEN DJAH.....

- Tel/Cel. 05.89.63.28..... - Fax.....

- Boîte postale: 21.BP.4055.ABIDJAN 21.....

- E-mail .....

Principales activités FABRICATION DE PRODUITS COSMETIQUES.....

N° d'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier CI-ABJ-2014-B-6000.....

N° de compte contribuable ..... 1411760.C.....

Régime fiscal applicable<sup>3</sup> : ..... Réel Simplifié.....

Nom, prénom et qualité du signataire KOMENAN Epse KONAN AFFOUE -- GERANT -- 05.89.63.28

Ci-après désigné « l'Adhérent » ..... O'TENTIK COSMETIQUE..... d'autre part,

<sup>1</sup> SA ou SARL  
<sup>2</sup> Entreprise individuelle ou société.  
<sup>3</sup> Préciser si éligible au régime du réel normal, au régime simplifié d'imposition ou à l'impôt synthétique

Il a été convenu ce qui suit:

[2/6]

### ARTICLE 1<sup>er</sup> : OBJET

Le présent contrat a pour objet de confier au Centre de Gestion Agréé la mission d'assister l'adhérent dans les domaines financiers, comptables, juridiques et fiscaux et de définir les obligations devant être remplies par ce dernier pour permettre au centre d'accomplir pleinement sa mission. A ce titre, le présent contrat :

- Définir les relations entre le centre et l'adhérent au niveau de leurs obligations et droits réciproques
- Préciser les modalités de fonctionnement de ces relations.

### ARTICLE 2 : CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE

Le présent contrat s'exécute dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur, en particulier :

- Les textes relatifs au SYSCOA et à l'OHADA ;
- Les textes fiscaux en vigueur, notamment l'article 34 de l'annexe fiscale à la loi des finances N°2001-338 instituant des avantages au profit des centres de gestion agréés et de leurs adhérents.
- Le décret N°2002-146 du 11 Mars 2002 portant cahier des charges du Centre de Gestion Agréé.

### ARTICLE 3 : OBLIGATION DU CENTRE

Le centre s'oblige à porter à l'adhérent une assistance en matière de formation dans les domaines financiers, comptables, juridiques et fiscaux. Il agit, à ce titre, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en mentionnées ci-dessus. Il est en outre tenu aux obligations spécifiques ci-après.

3-1. Le centre est tenu de fournir gratuitement à l'adhérent une fiche lui permettant de justifier, à l'égard de sa clientèle, de sa qualité d'adhérent au centre. Cette fiche reproduit le texte à porter à la connaissance de la clientèle de l'adhérent.

3-2. Le centre est tenu de fournir à l'adhérent, dans les quatre (4) mois suivant la clôture de son exercice, un dossier de gestion relatif à la situation financière et économique de son entreprise.

Ce dossier comprend :

- une analyse comparative des comptes d'exploitation et du bilan (à partir du 2<sup>ème</sup> exercice suivant celui de l'adhérent)
- Un tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE) le cas échéant ;
- Un tableau de détermination du fond de commerce
- Les ratios les plus usuelles
- Un commentaire sur l'activité de l'entreprise.

3-3. Le centre est tenu d'organiser au profit de l'adhérent des formations (circulaires, réunions). Il se tient à la disposition de l'adhérent pour tous renseignements ou éclaircissements concernant son dossier de gestion et plus généralement pour lui apporter des conseils, notamment en matière de gestion, qu'il pourrait solliciter.

3-4. Le centre est tenu d'établir les déclarations fiscales de l'adhérent destinées à l'administration fiscale. Ces déclarations doivent être visées et revêtues du cachet du dirigeant du centre.

L'ensemble des documents servant de base à l'établissement de ces déclarations doit être également visé par le dirigeant du centre. En outre ces déclarations ne peuvent porter que sur

une période au cours de laquelle l'intéressé était adhérent au centre.

#### **ARTICLE 4 : OBLIGATION DE L'ADHERENT**

4-1. L'adhérent s'oblige à communiquer au centre, dans le délai d'un mois toutes les modifications éventuellement concernant, à savoir :

- modification de l'activité
- arrêté de l'activité
- modification du capital social
- modification de la forme juridique
- changement d'adresse
- changement de régime fiscal
- changement de dirigeant

Ainsi que tous les renseignements utiles aux bonnes relations entre l'adhérent et le centre.

4-2. L'adhérent s'oblige à faire établir par le centre, pour son compte, ses déclarations fiscales destinées à l'administration fiscale. Ces déclarations doivent être datées et signées par l'adhérent.

4-3. L'adhérent s'oblige à communiquer au centre ses documents comptables mensuels dans les dix (10) jours suivant la fin du mois concerné. A défaut, la responsabilité du centre sera dérogée quant à la tenue de la comptabilité et à la production des déclarations fiscales de l'adhérent dans les délais légaux.

L'adhérent doit, également, avant la fin du 2<sup>ème</sup> mois suivant la clôture de son exercice, communiquer au centre :

- Les documents nécessaires à l'élaboration de ses états financiers ainsi que tous les documents annexes obligatoires.
- Tous les renseignements complémentaires nécessaires à l'élaboration du dossier de gestion et à la préparation de ses déclarations fiscales par le centre.

4-4. L'adhérent imposé selon le régime simplifié d'imposition doit communiquer au centre les documents et renseignements nécessaires à la confection d'une situation comptable intermédiaire au titre des six (6) premiers mois de l'exercice.

Cette situation est fournie au plus tard le 31 août de chaque année.  
[Pour les entreprises nouvelles créées au moment de leur adhésion au centre, la première situation comptable intermédiaire devra être établie au titre des six premiers mois d'activité, et être transmise à l'adhérent à l'expiration du huitième mois au plus tard].

4-5. L'adhérent s'engage à garantir la sincérité de ses recettes, de l'ensemble des documents ainsi que des renseignements transmis au centre.

4-6. Dans le cadre de sa mission de contrôle de cohérence et de vraisemblance, des documents fournis par l'adhérent, le centre des impôts peut être amené, dans certains cas à demander au C G A dans un délai de quinze (15) jours à compter de la réception de la demande de renseignement.

A défaut de répondre ou lorsque celle-ci laisse subsister en dernier ressort des incohérences ou invraisemblances importantes, une commission composée de trois (3) membres ( le dirigeant du centre, un agent des impôts et un membre du comité technique visé à l'article 7 du décret précité du 11 mars 2002) se réunit, le représentant du comité étant membre de droit. La commission donne son avis sur l'opportunité d'engager ou non la procédure de résiliation prévue à l'article 8 du présent contrat.

4-7. L'adhérent s'engage à payer ses cotisations dans le mois de leur date d'exigibilité.

Sauf le cas de résiliation pour faute du centre, la résiliation du présent contrat en cours d'année est sans effet sur l'exigibilité de la cotisation. En outre celle-ci ne peut faire l'objet de prorata.

#### **ARTICLE 5 : DES AVANTAGES**

##### 5-1. Au profit des adhérents au régime de l'impôt synthétique est accordée :

- Ø Une réduction de 50% de la cotisation annuelle de l'impôt synthétique durant toute la période d'adhésion au CGA (art 80 du code général des impôts)

##### 5-2. Au profit des adhérents au régime du réel simplifié d'imposition sont accordés :

- Ø Une réduction de 50% sur l'impôt sur les bénéfices, l'année de création et les deux années suivantes. La réduction est ramenée à 20% à partir de la quatrième année et pendant toute la période d'adhésion (art.67 du CGI)
- Ø Une exonération de la patente au titre de l'année d'adhésion et les deux années suivantes. Cette exonération est ramenée à 50% les quatrième et cinquième années. (Art.280.27du CGI)

##### 5-3. Un appui sur pour vos microprojets

Le CGA LA COLOMBE vous appui dans

- Ø La création de votre entreprise
- Ø Le montage de votre micro projets
- Ø Le développement de votre activité
- Ø L'obtention de prêts bancaires ou de financements
- Ø la gestion rationnelle de votre entreprise

Votre adhésion au CGA vous confère l'éligibilité au FNS

#### **ARTICLE 6 : RESILIATION**

##### 6-1. Résiliation à l'initiative de l'adhérent

La résiliation peut intervenir à l'initiative de l'adhérent. Elle résultera notamment de la cessation d'activité, de la vente du fond de commerce ou de la défaillance du centre dans l'accomplissement de sa mission.

La résiliation à l'initiative de l'adhérent doit être signifiée par écrit au centre quelque soit le motif. Lorsque l'adhérent ne précise pas la date de prise d'effet de la résiliation du contrat, celle-ci est réputée valoir pour l'exercice en cours, à la date de réception de sa notification au centre. La résiliation ne peut en aucun cas entraîner le remboursement de la cotisation.

##### 6-2. Résiliation du fait de la perte d'agrément

La résiliation du présent contrat intervient de manière automatique au jour de la perte par le centre de son agrément.

##### 6-3. Résiliation à l'initiative du centre

La résiliation du présent contrat peut être prononcée à l'initiative du centre en cas de manquement graves ou répétés au x engagements ou obligations contenues dans le présent contrat.

Elle doit être obligatoirement prononcée lorsque l'adhérent a fait l'objet d'un redressement fiscal basé sur des manœuvres frauduleuses caractérisées impliquant sa mauvaise foi.

La procédure de résiliation à l'initiative du centre est la suivante :

- L'adhérent est avisé par lettre recommandée avec accusé de réception qu'une procédure de résiliation est engagée à son encontre.

Cette lettre doit

Énoncer les différents motifs qui ont conduit le centre à engager ladite procédure. Elle l'invite à présenter sa défense devant la commission de résiliation visées par l'article 4-5 ci-dessus dans un délai de quinze (15) jours à compter de la réception de la notification et doit indiquer à l'adhérent qu'il lui est impossible de venir prendre connaissance des éléments contenus dans son dossier et qu'il peut se faire assister d'un conseil. Cette lettre indique la date et l'heure de la réunion de la commission de résiliation.

- Après avoir pris connaissance des explications écrites ou orales de l'adhérent, la commission peut décider, soit

De renoncer à la résiliation du présent contrat  
D'adresser un avertissement à l'adhérent  
De résilier le premier contrat

La résiliation est notifiée à l'adhérent par le centre par lettre recommandée avec accusé de réception.

Pour l'adhérent



**STENTIK-COSMETIQUE**  
Boite Postale: 21 BP 4055 Abidjan 21  
Tel. 05 39 63 28 / 01 02 48 33  
N° du Compte Contribuable: 1411795 C  
N° du Compte Bancaire: 00000024121

Fait à ABIDJAN le 18 Mars 2014



[6/8]



**CENTRE DE GESTION AGREE**  
**« LA COLOMBE SARL »**  
 Agréé par le Ministère de l'Economie et des Finances  
 sous l'arrêté N°267/MEF/DGI du 09/09/2003

18

---

**FICHE DE L'ADHERENT**

Numéro et date d'adhésion : 1604Y / 18/03/2014

RAISON SOCIALE : O'TENTIK COSMETIQUE

SIGLE : O'TENTIK COSMETIQUE

RÉGIME FISCAL : Réel Simplifié

N° COMPTE CONTRIBUTABLE : 1411760 C

N° REGISTRE DE COMMERCE : CI-ABJ-2014-B-6000

N° CNPS

ACTIVITE : FABRICATION DE PRODUITS COSMETIQUES

FORME JURIDIQUE : S.A.R.L Pluri-personnelle

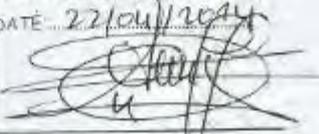
ADRESSE GEOGRAPHIQUE : YOPOUGON NIANGON CARREFOUR TIKEN DJAH

CDI : YOPOUGON II

ADRESSE POSTALE : 21 BP 4055 ABIDJAN 21

CONTACTS : 05.39.63.28

SIGNATURES

<p><u>POUR LE CGA</u></p> <p>04-04-2014</p> 	<p><u>ADHERENT</u></p> <p>NOM : .....</p> <p>PRENOMS : .....</p> <p>06/04/2014</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>O'TENTIK-COSMETIQUE</b>                      Boite Postale: 21 BP 4055 Abidjan 21                      Tel: 05 39 63 28 / 01 02 46 33                      N° de Compte Contribuable: 1411760 C                      N° de Compte Bancaire: 00000024121</p> </div>	<p><u>VISA DU CHEF SAID</u></p> <p>Amani Kouassi Mathieu                      NOM : Administrateur                      PRENOMS : Des Services Financiers                      DATE : 22/04/2014</p> 
---	--	--

C.G.A. "LA COLOMBE" – SARL Capital Social : 5 000 000 F CFA – RC N° 28661 – C/C N° 0328749 C  
 Yopougon Mamie ADJOUA dans les locaux du Cabinet les "AMAN'S"  
 21 BP 2798 Abidjan 21 Côte d'Ivoire - E-Mail: egalacolombe@yahoo.fr - Tél.: (225) 23 51 86 14 - 05 90 82 31 / 05 21 24 33

MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

REPUBLICQUE DE COTE D'IVOIRE  
Union - Discipline - Travail

CENTRE DE GESTION AGREE

Réf. N°: 1604Y/03/14/CGA

Abidjan, le 18 Mars 2014

### ATTESTATION D'ADHESION AU CENTRE DE GESTION AGREE

( Ce document n'est valable que sur présentation de l'original du contrat d'adhésion )

\*Nous soussigné,  
Centre de Gestion Agréé dénommé: CGA - SARL "LA COLOMBE"

\*Compte contribuable n°: 0328749 C

\* Forme Juridique : S.A.R.L

\* Siège social sis à: YOPOUGON - MAMIE ADJOUA 21 BP 2798 ABIDJAN 21

Tel/Cel.: 23.51.86.14 / 23.51.90.65

\* Ayant obtenu l'agrément pour exercer en qualité de Centre de Gestion Agréé  
sous le numéro: 267/MEMEF/DGI/ du 09 septembre 2003

Déclare que: O'TENTIK COSMETIQUE est adhérent de notre CGA  
Depuis le 18/03/2014 Sous le numéro d'enregistrement: 1604Y

1) - Nom commercial de l'adhérent: O'TENTIK COSMETIQUE

2) - Localisation: YOPOUGON NIANGON CARREFOUR TIKEN DJAH

3) - N° C/C de l'adhérent: 1411760 C

4) - Forme Juridique: S.A.R.L Pluri-personnelle

5) - Régime d'imposition: Réel Simplifié

6) - CDI de Rattachement: YOPOUGON II

7) - Tél./Cel.: 05.39.63.28

Fait à Abidjan, le 18 Mars 2014

Le Directeur Général (SA) ou le Gérant (SARL)

(Signature)

Nom et prénoms  
M. AMAN OI AMAN

 NB: en cas de résiliation du contrat, prévenir le CDI de rattachement

**Annexe 3 : Outil d'autodiagnostic sur la mise en application documentation FDX 50-819**

Autodiagnostic : Fiche de méta-données (1 page A4 en recto)				
		<b>Outil d'autodiagnostic sur la mise en application du fascicule de documentation FDX 50-819</b>		
Avertissement : toute zone blanche peut être remplie ou modifiée. Les données peuvent ensuite être utilisées dans d'autres onglets				
<b>Entreprise et service :</b>	<b>CGA LA COLOMBE SARL</b>	<b>Signature :</b>		
<b>Date :</b>	<b>21 février 2014</b>			
<b>Nom et Fonction du signataire :</b>	<b>OUATTARA HEGO</b>			
PROJET				
Ce projet consiste en la création d'un outil autodiagnostic du FDX50-819, fascicule de documentation permettant la mise en synergie de la norme ISO 9001 avec le LEAN Management.				
Notre volonté est de vous proposer un outil informatique adapté, ergonomique et simple à utiliser, permettant à votre entreprise de mesurer rapidement son état d'application du fascicule. L'objectif est d'avoir une visibilité claire et immédiate des résultats afin de pouvoir mettre en œuvre les actions appropriées. L'enregistrement des résultats pourra permettre de mesurer l'atteinte des objectifs, de comparer a posteriori l'efficacité des actions mise en œuvre et d'identifier les axes d'amélioration.				
<i>Equipe projet: ADECHIAN Gisele, CHOLELE Alfredo, COMAN Andra, DROUCHE Leila, SIEMBIDA Floriane</i>				
UTILISATION DE L'OUTIL AUTODIAGNOSTIC				
<b>Pour Qui ?</b> • Pour toutes les entreprises intéressées par la synergie de IISO 9001 et du Lean Management				
<b>Pour Quoi ?</b> • Obtenir des résultats rapides, en un seul coup d'œil, concernant l'application du fascicule • Analyser la situation actuelle de l'entreprise				
<b>Comment ?</b> 1. Remplissez les zones blanches 2. Répondez à la grille d'évaluation correspondante à votre numéro d'évaluateur ( "Grille E1" pour l'évaluateur 1) 3. Visualisez votre situation avec votre onglet Résultats ( "Résultats E1" pour l'évaluateur 1) 4. Visualisez la cartographie globale des résultat avec l'onglet "Cartographie globale" 5. Identifiez les améliorations nécessaires et reportez les dans l'onglet "Fiche d'amélioration" 6. Imprimez, communiquez et capitalisez les résultats dans votre entreprise				
EVALUATEUR	Echelle d'évaluation exploitée			
E1 :	KOUAKOU Pangny Franck	Utilisés dans les calculs (peuvent être modifiés avec prudence)		
E2 :		Légende : (peut être modifiée)	<b>item</b>	
E3 :		L'action n'est jamais réalisée	<b>Faux</b>	<b>0%</b>
E4 :		L'action est réalisée partiellement	<b>Plutôt Faux</b>	<b>30%</b>
		L'action est réalisée aléatoirement	<b>Plutôt Vrai</b>	<b>70%</b>
	L'action est réalisée systématiquement	<b>Vrai</b>	<b>100%</b>	
QUESTIONNAIRE				
Dans un soucis d'amélioration continue, nous avons élaboré un questionnaire en ligne d'une dizaine de questions concernant l'usage de cet outil.				
<a href="#">Cliquez ici pour accéder au questionnaire en ligne</a>				
Diffusez cet outil autour de vous si nécessaire Merci d'avance pour votre contribution à l'avancement de la qualité dans les pratiques professionnelles				

Affirmations	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai	NA	Chapitres du FDX50-819	Commentaires
<b>1. Système de Management de la Qualité (chapitre 4 du FDX50-819 et ISO 9001)</b>							
<b>Crit. 1</b>	1.1 Déterminer les processus et leurs critères d'efficacité	○	●	○	○	○	4.1.a, 4.1.b, 4.1.c Les processus de l'entreprise ne sont pas clairement définis.
<b>Crit. 2</b>	1.2 Assurer la surveillance, la mesure et l'analyse des processus	○	●	○	○	○	4.1.d, 4.1.e La surveillance des processus n'est pas effective: l'ensemble des activités effectuées par les comptables ne font pas l'objet de revue par le chef comptable, chaque comptable a son portefeuille client qu'il gère et fait seul ses déclarations fiscales et sociales.
<b>Crit. 3</b>	1.3. Mettre en œuvre les actions nécessaires à l'obtention des résultats planifiés et l'amélioration continue	○	●	○	○	○	4.1.f Le centre de gestion agréé utilise les services d'un expert pour l'amélioration continue de ses prestations et dispose d'une cellule formation, mais les objectifs ne sont pas clairement planifiés.
<b>Crit. 4</b>	1.4. Assurer la maîtrise des processus externalisés ayant une incidence sur la conformité du produit	○	○	●	○	○	4.1.g, 4.1.h, 4.1.i Un effort est fait par le centre de gestion agréé pour travailler en parfaite collaboration avec les principaux interlocuteurs au niveau des PME/PMI (comptables et chefs d'entreprise), mais les processus externalisés ne sont pas maîtrisés: des factures et des informations comptables sont cachés par les chefs d'entreprise. De plus ceux-ci confondent souvent le patrimoine de l'entreprise à leur propre patrimoine (difficulté pour maîtriser la trésorerie).
<b>Crit. 5</b>	1.5. Documenter l'expression de la politique et des objectifs qualités	●	○	○	○	○	4.2.1a Aucun document sur l'expression et des objectifs qualité n'existe au sein du CGA.
<b>Crit. 6</b>	1.6. Etablir et mettre à jour un manuel qualité	●	○	○	○	○	4.2.1b, 4.2.1c, 4.2.2 Aucun manuel qualité n'existe au sein du centre de gestion agréé

<b>Crit. 7</b>	1.7. Maitriser ses documents et ses enregistrements par des procédures documentées	●	○	○	○	○	4.2.3, 4.2.4	La non-existence de procédure documentée fait qu'on ne peut maitriser les documents et les enregistrements
Affirmations		faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai	NA	Chapitres du FDX50-819	Commentaires
<b>2. Responsabilité de la Direction (Chapitre 5 FDX50-819)</b>								
<b>Crit. 8</b>	2.1. Planifier et définir la stratégie, la politique qualité, et le système management de la qualité	○	●	○	○	○	5,1b, 5,1c, 5.4.1,5.5.1, 5.5.2a, 5.3a, 5.4.2a, 5.4.2b	Un effort est fait pour la planification et définir la strategie,et le système management de la qualité.La direction doit encourager les têtes pensantes par des moyens tant financiers,que matériels.
<b>Crit. 9</b>	2.2. Communiquer sur le système management de la qualité au sein de l'entreprise	●	○	○	○	○	5.1a, 5.3d, 5.5.3	aucune communication n'est faite sur le syteme de management de la qualité
<b>Crit. 10</b>	2.3. Déterminer et sensibiliser le personnel au respect des exigences du client	○	○	○	○	○	5.2, 5.3b, 5.5.2c	la direction sensibilise sur le respect des exigences des clients.
<b>Crit. 11</b>	2.4. Assurer la disponibilité des justes ressources nécessaires	○	●	○	○	○	5.1.2e	Certaines activités ne sont pas financés ou font l'objet d'un financement tardive en raison de certains problèmes de trésorerie.
<b>Crit. 12</b>	2.5. Entreprendre des actions d'amélioration par la mise en place de revues de directions	●	○	○	○	○	5.1.2, 5.3c, 5.3e, 5.5.2b, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3	ce travail n'est pas entrepris par la direction générale.
<b>3. Management des ressources (Chapitre 6 FDX50-819)</b>								
<b>Crit. 13</b>	3.1. Définir un système de management de la qualité et l'améliorer en permanence	●	○	○	○	○	5,1b, 5,1c, 5.4.1,5.5.1,	L'entreprise n'a pas defini un sytème de management de la qualité.
<b>Crit. 14</b>	3.2. s'assurer de la compétence du personnel, évaluer l'efficacité des formations et conserver les enregistrements relatifs à ces formations	○	○	●	○	○	5.1a, 5.3d, 5.5.3	L'entreprise s'assure de la compétence du personnel par une formation continue mais l'efficacité des formations n'est pas évaluée

<b>Crit. 15</b>	3.3.Déterminer les infrastructures et l'environnement justes nécessaires au travail	○	○	●	○	○	5.2, 5.3b, 5.5.2c	IlLe local de travail est un peu exigü pour une entreprise qui fait partie intégrante des centres de gestion agréée dynamiques de yopougon.
<b>Affirmations</b>		<b>faux</b>	<b>plutôt faux</b>	<b>plutôt vrai</b>	<b>vrai</b>	<b>NA</b>	<b>Chapitres du FDX50-819</b>	<b>Commentaires</b>
<b>4. Réalisation du produit (Chapitre 7 FDX50-819)</b>								
<b>Crit. 16</b>	4.1.Evaluer, enregistrer et conserver les résultats des mesures	○	○	●	○	○	7.1.b, 7.2.2, 7.3.2, 7.3.7, 7.4.1, 7.5.1.b, 7.5.2.c, 7.5.3, 7.6	Les entreprises ne sont pas évaluées sur deux années consécutives (l'évolution du chiffre d'affaire, le nombre de contentieux avec les impôts par entreprise -taxation d'office-redressement-notification).
<b>Crit. 17</b>	4.2.Conserver les résultats de suivi de la réalisation du produit ; de la conception et du développement jusqu'à la livraison	○	○	○	○	●	7.1.d, 7.2.2, 7.3.4, 7.3.5	Notre entreprise effectue une prestation de service.
<b>Crit. 18</b>	4.3.Répartir les responsabilités entre le personnel et mettre à disposition les formations adéquates	○	●	○	○	○	7.3.1, 7.3.4, 7.5.1.b bis	Les responsabilités ne sont pas clairement définies en absences de fiche de poste et de mauvaise description des hierarchie. Chaque comptable dispose de son portefeuille clients qu'il gère et rend compte au directeur général seulement que dans le cadre d'un contentieux avec un adhérent.
<b>Crit. 19</b>	4.4.Maitriser les exigences règlementaires, fonctionnelles et de performances	○	○	●	○	○	7.1, 7.2.1.c, 7.2.1.d, 7.2.2, 7.3.2.a, 7.3.2.b, 7.3.2.d, 7.3.2.e, 7.3.2.f, 7.3.3.a, 7.3.4, 7.4.1, 7.4.2, 7.5.5	Les employés maitrisent les exigences règlementaires, relative à leur fonction mais les critères de performance ne sont pas définies.
<b>Crit. 20</b>	4.5.Utiliser et rendre disponible les équipements de surveillance et de	●	○	○	○	○	7.5.1.c, 7.5.1.d, 7.5.2.a, 7.5.2.d,	Les équipements de surveillance et de mesure ne sont pas disponibles.

	mesure						7.6	
<b>Crit. 21</b>	4.6. Valider tout processus de production, de conception	○	○	○	●	○	7.3.1, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.6, 7.4.1, 7.5.2,	Notre entreprise valide tout produit avant qu'il soit mis sur le marché.
<b>Crit. 22</b>	4.7. Planifier les activités de conception et de développement du produit, et mettre en place un système d'amélioration continue	○	○	○	●	○	7.1, 7.1.a, 7.1.c, 7.1.e, 7.3.1, 7.3.1, 7.3.2.c, 7.3.3.b, 7.3.3.c, 7.3.3.d, 7.3.5, 7.4.2.a, 7.5.1, 7.5.1.a, 7.5.3, 7.5.5, 7.6	Un système d'amélioration continue est mis en place.
<b>Crit. 23</b>	4.8. Evaluer et sélectionner les fournisseurs qui répondent aux exigences d'achats des produits	●	○	○	○	○	7.3.7, 7.4.1, 7.4.1.a, 7.4.1.b, 7.4.2.c, 7.4.3	Le CGA ne sélectionne pas ses fournisseurs, les contrats étant faits de gré à gré.
<b>Crit. 24</b>	4.9. Surveiller les processus, les mesures, la conception du produit et en maîtriser les modifications	○	○	○	○	●	7.3.5, 7.4.3, 7.5.1.e, 7.6.a, 7.6.b, 7.6.c, 7.6.d, 7.6.c	Les processus ne sont pas clairement définis.
<b>Crit. 25</b>	4.10. Maîtriser les besoins implicites et explicites du client	○	○	○	●	○	7.1, 7.2.1.a, 7.2.1.b, 7.2.2, 7.2.3, 7.3.2, 7.5.1.f, 7.5.	Le CGA fait de grande avancée sur la connaissance des besoins implicites et explicites des clients.

Affirmations	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai	NA	Chapitres du FDX50-819	Commentaires
<b>5. Mesure, analyse et amélioration (Chapitre 8 FDX50-819)</b>							
<b>Crit. 26</b>	5.1.Mettre en œuvre des processus de surveillance des informations et analyser les données relatives à la satisfaction client et de la valeur ajoutée créée par l'organisme	○	●	○	○	○	8.2.1, 8.4.a Aucune analyse sur la surveillance des informations et aucune analyse des données relatives à la satisfaction des clients et de la valeur ajoutée créée par l'organisme n'est clairement formalisée
<b>Crit. 27</b>	5.2.Réaliser des audits internes	●	○	○	○	○	8.1.b,8.2.2.a, 8.2.2.b Aucun audit interne n'est réalisé sur les travaux d'assistance comptable et fiscale.
<b>Crit. 28</b>	5.3.Utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance, la mesure et les analyses de données, des processus et de la performance	●	○	○	○	○	8.1.b, 8.2.3, 8.4.c Aucune méthode appropriée n'est utilisé pour la surveillance ,la mesure et les analyses des donnés, des processus de la performance.
<b>Crit. 29</b>	5.4.Mettre en œuvre des processus de surveillance, de mesure et des analyses de données	●	○	○	○	○	8.1.a, 8.2.4, 8.4.b,8.4.c Aucun mesure n'est mise en œuvre pour garantir les processus de surveillance ,de mesure et des analyses des données.
<b>Crit. 30</b>	5.5.Maîtriser les produits non conformes, identifier et empêcher leur utilisation non intentionnelle par une procédure documentée	○	○	○	○	●	8.3 l'entreprise fournit des prestations et non un produit.
<b>Crit. 31</b>	5.6.Déterminer, recueillir et analyser les données des fournisseurs	○	●	○	○	○	8.4.d Aucune analyse n'est véritablement faite sur les données des fournisseurs.
<b>Crit. 32</b>	5.7.Mettre en œuvre des processus d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de management de la qualité et de la performance	●	○	○	○	○	8.1.c, 8.5.17.3.2.c, 7.3.3.b, Aucun processus d'amelioration de l'efficacité et de l'efficience du système de management de la qualité et de la performance n'est clairement definies.

<b>Crit. 33</b>	5.8.Maîtriser les actions correctives et préventives par une procédure documentée	●	○	○	○	○	8.5.2	Aucune procedure documentée n'est établie
---------------------	---	---	---	---	---	---	-------	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

1. **AFNOR (1996)**, *Gérer et assurer la qualité 6<sup>ème</sup> 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 & 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 & 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 & WISSLER Michel (1988)**, *Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès*, Editions ECONOMICA, Paris, 282 pages.
9. **DAUDIN Jean Jacques & 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 & 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 & DENET Henri (2008)**, *Construire la qualité : toutes les clés pour une qualité gagnante*, Editions DUNOD, Paris, 350 pages.
18. **MARGERAND Jean & 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<sup>ème</sup> édition, Editions EYROLLES, Paris, 470 pages.
22. **WEILL Michel (1999)**, *Audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, Editions AFNOR, Paris, 248 pages.
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.

## WEBOGRAPHIE

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/3deciderdunplanda ction/indexanim.html>;

- 27. BIVI.QUALITE (2014)**, *Le management de la qualité*,  
<http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-10>, visité  
le 02/06/ 2014 à 11h00 mn ;
- 28. CENTRE DE GESTION AGREE LA COLOMBE (2014)**, *Présentation du  
CGA La colombe*, <http://cgalacolombe.com/presentation.php>, visité le  
28/07/2014 à 16h00 mn
- 29. CODLOR (2012)**, *Les bases de la qualité*,  
<http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20bases%20de%20la%20qualite%C3%A9.pdf>, visité le 15/07/14 à 13h30 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 26/04/2014 à 10h30 mn ;
- 31. UNIVERSITE POLYTECHNIQUE DE MARSEILLE (2013)**, *Déroulement  
de la méthode QQQCP*,  
[http://gii.polytech.up.univmrs.fr/deuterium/page\\_guide.php?num\\_page=442](http://gii.polytech.up.univmrs.fr/deuterium/page_guide.php?num_page=442),  
visité le 20/06/2014 à 11h50 mn ;
- 32. L'INTERNAUTE (2012)**, *Définition du diagnostic qualité*,  
<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/diagnostic-qualite/>, visité le  
15/02/14 à 16h 05 mn ;
- 33. PLUSCONSEIL (2012)**, *Historique de la qualité*,  
<http://www.plusconseil.net/content/wpcontent/uploads/2010/04/HistoriqueQualite.pdf>, visité le 26/06/2014 à 9h 24 mn.