



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

∴
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION
17^{ème} PROMOTION (2005 - 2006)

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE DE
MANAGEMENT DES RISQUES DANS LE PROCESSUS
D'AUDIT QUALITE A LA SODEFITEX**



PRESENTE PAR : Mademoiselle AFFRO N'DAH AMA MAGNE CHANTAL

SOUS LA DIRECTION DE :

M. YAZI MOUSSA

Chef du Département Licence
à l'ISCBF - CESAAG

M. N'DIAYE PAPE FATA

Responsable de la Cellule
Management Qualité de la
SODEFITEX

DEDICACE

A mes parents, mes frères, mes sœurs et mes amis

Qu'ils soient remerciés pour le soutien affectif, spirituel, moral et matériel

qu'ils m'ont apporté tout au long de ma formation.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

- du Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), M. Moustapha Mbacké DIOP, et de l'ensemble du corps professoral du CESAG ;
- de M. Moussa YAZI, Chef du Département Licence à l'ISCBF et mon directeur de mémoire, pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail et pour la patience dont il a fait montre ;
- de M. Pape Fata NDIAYE, mon maître de stage, pour son entière disponibilité durant mon séjour à la SODEFITEX de Tambacounda ;
- de tout le personnel de la SODEFITEX, pour l'excellent accueil qui m'a été réservé et pour sa disponibilité ;
- de tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

Qu'ils trouvent ici le fruit de la contribution qu'ils m'ont apportée.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC / AP	: Action Corrective / Action Préventive
AQ	: Audit Qualité
BAMTAARE	: Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les Autres Activités Rurales et l'Environnement
BVQI	: Bureau Veritas Quality International
BVC	: Bureau Veritas Certification
CAI	: Cellule d'Audit Interne
CCG	: Cellule de Contrôle de Gestion
CMQ	: Cellule Management de la Qualité
CSEP	: Cellule Suivi Evaluation et Prospective
DAJA	: Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements
DAP	: Direction d'Appui à la Production
DDR	: Direction du Développement Rural
DC	: Direction Commerciale
DF	: Direction Financière
DG	: Direction Générale
DI	: Direction Industrielle
DO	: Directions Opérationnelles
DPC	: Direction de la Production Cotonnière
DRH	: Direction des Ressources Humaines
FMU	: Fédération des Maïsiculteurs Unis
IFACI	: Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes
ISO	: International Standard Organization
MCINET	: Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications du Maroc
PDCA	: Plan Do Check Act
RCMQ	: Responsable Cellule Management de la Qualité
RH	: Ressources Humaines
RO	: Responsable Opérationnel
SMQ	: Système Management de la Qualité
SODEFITEX	: Société de Développement et de Fibres Textiles

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure N°1	: Parties prenantes d'un audit	14
Figure N°2	: Roue de Deming.....	15
Figure N°3	: Modèle d'analyse du dispositif de management des risques.....	36
Figure N°4	: Organigramme de la SODEFITEX	52
Figure N°5	: Mécanisme d'une action préventive	57
Figure N°6	: Objectif de l'audit qualité	59
Figure N°7	: Logigramme de ma méthodologie de l'audit qualité.....	64
Figure N°8	: Caractérisation du processus A.Q.....	73

TABLEAUX

Tableau N°1	: Principales caractéristiques des différents types d'audits qualité.....	12
Tableau N°2	: Synthèse selon les auteurs.....	21
Tableau N°3	: Démarche du processus audit qualité retenue.....	22
Tableau N°4	: Typologie des risques dans le processus	25
Tableau N°5	: Démarche du dispositif de management des risques dans le processus d'AQ.....	30
Tableau N°6	: Identification des risques	31
Tableau N°7	: Risques et conséquences liés aux risques	66-67
Tableau N°8	: Définition des données d'entrée, de sortie et finalité du processus.....	69
Tableau N°9	: Tableau d'identification des risques dans les différentes étapes du processus d'audit qualité.....	75-76
Tableau N°10	: Hiérarchisation des risques.....	80
Tableau N°11	: Echelle de mesure.....	82
Tableau N°12	: Probabilité d'occurrence des risques du processus d'A.Q.....	83
Tableau N°13	: Traitement des risques du processus d'A. Q.....	85- 86
Tableau N°14	: Tableau de suivi des risques.....	89
Tableau N°15	: Tableau de bord qualité	93

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
TABLE DE MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES DANS LE PROCESSUS D'AUDIT QUALITE	6
CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'AUDIT QUALITE	7
Introduction.....	7
1.1 Définitions, rôle et objectifs de l'audit qualité.....	7
1.1.1 Les définitions de l'audit qualité.....	8
1.1.2 Le rôle de l'audit qualité.....	8
1.1.3 Les objectifs des audits qualité	9
1.2 Typologies des audits qualité.....	9
1.2.1 Les audits tierce partie	10
1.2.2 Les audits seconde partie	10
1.2.3 Les audits qualité internes.....	10
1.3 Normes du processus d'audit qualité	13
1.3.1 Les principes de l'audit qualité.....	13
1.4 Acteurs du processus d'audit qualité	13
1.4.1 La direction	14
1.4.2 Le responsable qualité.....	14
1.4.3 Les chefs de services.....	17
1.4.4 Les audités	17
1.4.5 Les responsables de processus	17
1.4.6 Les auditeurs	18
1.5 Méthodologie de l'audit qualité	19
1.5.1 Le déclenchement	22
1.5.2 La revue documentaire.....	22
1.5.3 La préparation de l'audit.....	23
1.5.4 La réalisation et la synthèse de l'audit qualité	23
1.5.5 La réunion de clôture	23
1.5.6 La rédaction du rapport d'audit qualité.....	24
1.5.7 Le suivi post audit qualité.....	24
1.6 Typologies des risques dans le processus d'audit qualité.....	24
1.6.1 Les risques externes	26
1.6.2 Les risques opérationnels.....	26
1.6.3 Les composantes des risques opérationnels.....	26
1.7 Conséquences des risques dans le processus d'audit qualité	27
1.8 Sources des risques dans le processus d'audit qualité	27
1.9 Coût des risques dans le processus d'audit qualité	28
Conclusion	28
CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'AUDIT QUALITE	29
Introduction.....	29

2.1 Méthodologie de la maîtrise de risques dans le processus audit qualité.....	30
2.1.1 Connaissance de l'environnement (interne et externe).....	31
2.1.2 Identification des risques	31
2.1.3 Evaluation et hiérarchisation des risques.....	32
2.1.4 Traitement des risques	32
2.1.5 Suivi et contrôle des risques	32
2.1.6 Capitalisation et documentation des risques.....	33
2.1.7 Information et communication.....	33
2.1.8 Pilotage	34
2.2 Limites du management des risques	34
2.3 Acteurs du management des risques	34
Conclusion	35
CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE RECHERCHE	36
Introduction.....	36
3.1 Modèle d'analyse.....	36
3.2 Méthodes de collecte des données et personnes rencontrées.....	38
3.2.1 Personnes interrogées.....	38
3.2.2 Méthode de recherche et techniques de collecte des données	38
3.2.3 L'observation	39
Conclusion	39
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	40
DEUXIEME PARTIE : DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE DE	
MANAGEMENT DES RISQUES DANS LE PROCESSUS	
D'AUDIT QUALITE A LA SODEFITEX.....	41
INTRODUCTION	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SODEFITEX.....	43
Introduction.....	43
4.1 Présentation générale de la SODEFITEX.....	43
4.1.1 L'historique et l'évolution de la SODEFITEX.....	43
4.1.2 L'organisation de la SODEFITEX.....	50
4.2 Missions de la SODEFITEX.....	53
Conclusion	53
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'AUDIT QUALITE ET DU	
MANAGEMENT DES RISQUES DE LA SODEFITEX.....	54
Introduction.....	54
5.1 Description du processus d'audit qualité de la SODEFITEX et les risques liés	54
5.1.1 Le champ d'application du processus audit qualité	54
5.1.2 Les documents de référence.....	54
5.1.3 Pilotage du processus AQ.....	58
5.1.4 La méthodologie	63
5.1.5 Les résultats (Exploitation et suivi des résultats).....	65
5.1.6 Les risques liés au processus d'audit qualité et leurs conséquences.....	65
5.2 Description du dispositif de management des risques de la SODEFITEX.....	68
5.2.1 Le dispositif de management des risques.....	68
Conclusion	70
CHAPITRE 6 : DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE DE MANAGEMENT	
DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'AUDIT QUALITE ET	
RECOMMANDATIONS.....	71
Introduction.....	71
6.1 Management des risques dans le processus d'audit qualité de la SODEFITEX.....	71

6.1.1 Connaissance de l'environnement (interne et externe) du processus d'audit 72	72
qualité.....	72
6.1.2 Identification des évènements et caractérisation.....	74
6.1.3 Evaluation et hiérarchisation.....	78
6.1.4 Traitement des risques	84
6.1.5 Suivi et contrôle des risques	87
6.1.6 Capitalisation et documentation des risques	87
6.1.7 Information et communication.....	90
6.1.8 Pilotage	90
6.2 Recommandations.....	90
6.2.1 Les recommandations adressées au Directeur Général.....	91
6.2.2 Les recommandations adressées au RCMQ.....	91
6.2.3 Les recommandations adressées au Directeur des Ressources Humaines (DRH)	
.....	92
6.2.4 Les recommandations adressées aux pilotes des processus et aux responsables	
des sous-processus	92
6.2.5 Les recommandations adressées aux auditeurs qualité.....	93
Conclusion	94
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	95
CONCLUSION GENERALE.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES	104

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation avec tous ses corollaires obligent les entreprises à réagir face aux différentes mutations environnementales. Hier encore, soucieuses de leur productivité, elles intègrent désormais la démarche qualité dans leur système de management ; ladite démarche désigne l'approche et l'organisation opérationnelles qui permettent d'atteindre les objectifs de qualité exprimés par la direction.

L'atteinte de ses objectifs signifie que l'entreprise opte pour une gestion efficace de tous ses processus. Celle-ci suppose un souci de perfection à tous les niveaux, depuis la conception jusqu'à la livraison et à l'utilisation du produit par le client. En ce sens, c'est un processus intégrateur qui ne se limite toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel ; il englobe aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais), afin de contribuer à la satisfaction des clients et à la consolidation du rendement de l'entreprise en permanence.

Toute entreprise, indépendamment de sa taille et de son secteur industriel, peut assurer son avenir à long terme en s'appuyant sur un système de gestion de la qualité planifié et documenté. Cependant, pour s'assurer et maintenir l'efficacité de sa gestion, des audits qualités doivent être menés.

Selon l'ISO 19011 version 2002 (IFACI, 2004 : 4) « l'audit qualité est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit qualité et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit qualité sont satisfaits ». Autrement dit, il permet d'évaluer le degré de conformité et l'efficacité du système mis en place par rapport à une norme, un référentiel ou par rapport aux propres règles de l'entreprise. Ainsi, permet-il de définir et de mettre en œuvre les actions d'amélioration du système qualité en place.

Exigence de la série des normes ISO 9000, l'audit qualité est réalisée pour le compte de l'entreprise, par des auditeurs qualifiés internes ou, dans certains cas par des auditeurs qualifiés indépendants de l'entreprise (Corbel & al., 2000 :13). Il permet aux dirigeants de l'entreprise de s'assurer de l'adéquation du système qualité par rapport aux objectifs définis et

de mesurer son efficacité. Il concourt donc au progrès dans l'entreprise qui est de plus en plus affectée par un certain nombre de risques ; ceux-ci peuvent compromettre l'atteinte de ses objectifs. N'est-ce pas parce que l'on ignore les vrais problèmes qu'interviennent les risques ?

Les risques sont une composante incontournable de la vie. Sans risque, pas de vie. Cependant, l'environnement fait peser sur l'entreprise des risques qu'elle ne maîtrise pas quelquefois et qui la préoccupent, car ils constituent une menace importante pour la réalisation de ses objectifs, en particulier celui de la création de la valeur. « La valeur est une obsession qui ne peut pas être appréhendée et déterminée de façon univoque, rationnelle, mesurable et consensuelle. Mais l'important, c'est qu'on croit en elle et que sa visée soit une incitation pour l'action de progrès individuelle et si possible collective » (Michel, 2001 : 338).

Aussi, l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable, afin d'optimiser la création de valeur ; l'incertitude étant source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou détruire de la valeur. De ce fait, la maîtrise des risques devient une préoccupation majeure.

Dès lors, le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités auxquelles l'entreprise devra faire face, en renforçant ainsi sa capacité de création de valeur.

Selon Burnett et Miard (2006 :15-16), trois (03) types de risques sont observés :

- « les risques externes qui proviennent de l'environnement de l'entreprise, comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques catastrophiques...
- les risques internes qui découlent de la stratégie de l'entreprise, de son organisation, de ses opérations, de son management, de ses processus et de ses systèmes d'information.
- les risques liés aux informations nécessaires au pilotage et sur lesquelles les dirigeants s'appuient pour prendre leurs décisions. »

Ces risques existent dans un environnement marqué par la mondialisation, la technologie, les restructurations, l'évolution des marchés, la concurrence et la réglementation, et dont la récurrence et l'évolution est expressive.

Certifiée ISO 9001 : 2000, la SODEFITEX a un système de management de la qualité qui contribue à l'atteinte de ses objectifs dans le respect de cette norme. Pour s'assurer de ce respect, le responsable qualité en accord avec la direction mène des audits qualité des processus ou des sous processus. Comme tous les processus de l'entreprise, celui d'audit qualité est sujet à des risques de non qualité.

La SODEFITEX a du mal à maîtriser les risques de non qualité de son processus. Ceci a pour conséquences la perte de crédibilité des auditeurs, la non détection des anomalies et / ou de non conformités, une évaluation erronée du système de management de la qualité. Ces risques sont coûteux et altèrent la performance économique de l'entreprise.

Les causes liées au problème suscité sont dues :

- aux objectifs d'audit mal définis ;
- à la méconnaissance de la méthodologie d'audit ;
- à l'incompétence des auditeurs ;
- à la non application de l'approche par les risques ;
- etc.

Un dispositif de gestion des risques efficace s'avère de ce fait nécessaire dans le pilotage du processus d'audit qualité de la SODEFITEX, car il a un impact direct sur l'amélioration de la performance et sur la qualité de l'information. Pour mieux maîtriser les risques, les solutions suivantes peuvent être proposées à savoir :

- la mise en œuvre d'un modèle d'approche d'audit par les risques ;
- la révision du processus d'audit qualité sur la base de ses faiblesses ;
- l'utilisation des techniques de benchmarking et des échelles d'évaluation ;
- une méthodologie du management des risques.

Connaître ses risques de non qualité constitue une préoccupation permanente des entreprises et de leurs dirigeants. Dès lors, proposer une méthodologie de management des risques est la solution retenue pour mieux les cerner.

Partant de cette solution, la question qui se pose est : Quelle méthodologie proposée à la SODEFITEX pour un management efficace des risques liés au processus audit qualité ?

De cette question principale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- quels sont les risques associés aux processus de gestion de la qualité / processus AQ ?
- quelles sont les étapes du management des risques ?
- comment sont traités les risques dans le processus audit qualité ?
- comment gérer les risques dans un processus d'audit qualité ?

D'ou le thème « Développement d'une méthodologie de management des risques dans le processus d'audit qualité à la SODEFITEX ».

L'objectif principal visé est de proposer une méthodologie de management des risques liés au processus audit qualité de la SODEFITEX. Il est soutenu par des objectifs spécifiques que sont :

- identifier les risques associés au processus d'audit qualité ;
- déterminer les différentes étapes du management des risques ;
- traiter sur le plan opérationnel les risques liés au processus audit qualité ;
- proposer une méthodologie de maîtrise des risques dans un processus d'audit qualité ;

L'intérêt de développer ce thème :

- pour l'entreprise, est la maîtrise des risques, non seulement ceux qui peuvent nuire à la rentabilité de l'entreprise, voire mettre son existence en péril, mais aussi ceux qui peuvent atteindre l'homme et l'environnement ;
- pour le lecteur, ce sera une occasion de se familiariser avec les termes mis en exergue pour appréhender la démarche du management des risques dans le processus d'audit qualité ;

- pour le stagiaire, cette étude permettra de mettre en pratique les connaissances acquises lors de la formation afin de mieux maîtriser les étapes de la démarche du management des risques dans le processus d'audit qualité.

Ce mémoire s'articule autour de deux (2) parties :

- la première partie traitera du cadre théorique de management des risques dans le processus d'audit qualité ;
- la seconde partie quant à elle portera principalement sur l'élaboration de la méthodologie de management des risques dans le processus d'audit qualité de la SODEFITEX.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT
DES RISQUES DANS LE PROCESSUS
D'AUDIT QUALITE

CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'AUDIT QUALITE

Introduction

Le souci d'améliorer ses prestations vis-à-vis de sa clientèle conduit les dirigeants d'entreprise à s'inscrire dans une démarche qualité. Cette démarche se définit comme un processus de changement profond et progressif qui répond nécessairement à un réel besoin d'évolution à court, moyen et long terme, lié aux orientations stratégiques qu'il convient d'identifier et de faire partager.

Pour s'assurer de l'amélioration de cette démarche, des audits qualité interne ou externe sont menés afin de vérifier qu'il répond aux objectifs qualité.

La réalisation des audits qualités requiert l'utilisation de différentes ressources à savoir les ressources humaines, techniques, technologiques, financières pour ne citer que ceux- là et ce, dans des lieux divers. Ces multiples ressources conduisent à s'interroger en amont sur la fiabilité de ce processus et en aval sur les risques liés et leur maîtrise.

Selon l'Ifaci (2005 : 3), il ne peut y avoir de management des risques sans la prise en compte du contrôle interne. En effet, il permet de mieux comprendre le fonctionnement d'une entreprise en général, d'un processus en particulier et est reconnu comme la matière première du management des risques

Dans ce chapitre, le processus audit qualité sera d'abord présenté ; ensuite, les risques liés au processus audit qualité seront exposés. Enfin, le dispositif de contrôle interne sera présenté.

1.1 Définitions, rôle et objectifs de l'audit qualité

Une bonne compréhension de l'audit qualité passe par sa définition, la connaissance de son rôle et de ses objectifs.

1.1.1 Les définitions de l'audit qualité

Plusieurs auteurs ont défini l'audit qualité et les deux (2) définitions suivantes ont été retenues : « L'audit qualité est un examen méthodique qui sert à déterminer si tous les éléments du système qualité en place sont efficaces et permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'organisme » (Chambre de Commerce et d'Industrie- Nice Côte d'Azur, 2006 : 6).

Cette définition ne spécifie pas les éléments du système qualité. De ce fait, elle est renforcée par celle donnée par l'ISO 19011 version 2002 (IFACI, 2004 : 4) qui stipule que « l'audit qualité est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit qualité et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelles mesures les critères d'audit qualité sont satisfaits. On appelle critères d'audit, un ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées. Les preuves d'audit sont des enregistrements, énoncés de faits ou autres informations qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables ».

De ce qui précède, l'audit qualité est donc un examen méthodique d'un produit ou processus en vue de vérifier sa conformité par rapport à des dispositions et objectifs préétablis. En d'autres termes, il se définit dans le cadre d'une politique d'assurance qualité menée au sein de l'entreprise et, ayant pour but de vérifier la validité de procédures par rapport aux objectifs définis.

Quel est donc son rôle dans l'entreprise ?

1.1.2 Le rôle de l'audit qualité

« Les auditeurs procèdent à un audit qualité ayant pour but de vérifier l'existence et la mise en œuvre du SMQ et sa conformité aux exigences qualité » (LNE, 2006 : 8). En d'autres termes, il permet de vérifier la conformité et l'efficacité du système par rapport au référentiel qualité. Comme le soulignent Diaz & al. (2007 : 1), il fait ressortir les écarts éventuels, évalue le besoin d'action corrective et détecte les sources d'amélioration.

De ce qui précède, l'audit qualité a pour rôle d'évaluer le système qualité de l'entreprise. Il est donc « un outil essentiel dans l'évaluation des démarches qualité » (Fourcade, 2000 : 397).

1.1.3 Les objectifs des audits qualité

Selon l'ISO 9001 :2000, l'audit qualité vise deux (02) grands objectifs qui sont :

- s'assurer de la conformité aux exigences de la norme internationale et du SMQ ;
- s'assurer que le système de management de la qualité est mis en œuvre et entretenu de manière efficace (ISO 9001, 2000).

Spécifiquement, il doit permettre au responsable de l'entreprise ou aux responsables de service, d'atteindre les objectifs suivants :

- vérifier que le SMQ est connu, compris et appliqué par le personnel ;
- fournir des preuves de la nécessité d'éliminer, de réduire, voire de prévenir l'apparition de non - conformités ;
- améliorer le fonctionnement de l'organisation et s'assurer que les objectifs qualité de l'entreprise sont atteints ;
- évaluer l'aptitude du SMQ à assurer la conformité aux exigences qualité prises en charge (exigences des clients et autres parties intéressées) ;
- évaluer les écarts éventuels du SMQ par rapport aux critères d'audit qualité (exemple : descriptif du processus, procédures qualité, norme ISO 9001) ;
- vérifier que le Système de Management de la Qualité s'améliore (Qualidom & al., 2003).

1.2 Typologies des audits qualité

Il existe une variété d'audits qualité qui se distingue par leurs objectifs et par leurs méthodes. Nanterme (2001 : 8) retient trois (3) types d'audit tels que : les audits tierce partie, les audits seconde partie et les audits qualité internes.

1.2.1 Les audits tierce partie

Les audits tierce partie sont les audits menés par un organisme de certification. Ils ont un rôle officiel et doivent donc obéir à des règles précises garantissant leur impartialité et leur reproductibilité. Ainsi, la certification par une tierce partie permet à l'entreprise de démontrer à ses partenaires que ses activités sont gérées efficacement (Pouillet & Al., 2006 : 5).

1.2.2 Les audits seconde partie

« Les audits seconde partie sont menés par le client chez son fournisseur à partir d'un cahier de charges » (MFQ Aquitaine, 2005 : 2). Son objectif est d'identifier les risques de non qualité du fournisseur et de proposer les mesures de nature à garantir un approvisionnement sans problème. Les deux (2) types d'audit sus cités sont aussi appelés des audits qualité externes.

1.2.3 Les audits qualité internes

Le but des audits qualité internes est de détecter les dysfonctionnements et de proposer les mesures utiles pour les résorber, après avoir examiné tous les aspects, en concertation avec toutes les parties. Leurs facteurs de succès résident en la détection au plus tôt des problèmes et de les résorber efficacement (leur résorption efficace). Ils concernent l'entreprise, sa gestion, sa stratégie technique et commerciale et sa rentabilité (Doucet & al., 2007 : 2).

Quatre (4) différents types d'audit qualité interne (Corbel, 2000 :14) sont identifiés ; ce sont :

- l'audit de système : l'objectif de cet audit est de vérifier que le modèle d'assurance de la qualité choisi est mis en œuvre par l'entreprise. Des audits d'une partie du système sont souvent réalisés, au détriment d'audit complet du système qualité, c'est-à-dire que le référentiel devient un paragraphe ou un thème de modèle d'assurance de la qualité choisi (exemple : audit de la maîtrise des documents et des données) ;

- l'audit de procédure : le référentiel est, bien évidemment, la procédure formalisée. Un des objectifs est de s'assurer de l'application et de la pertinence de la procédure auditée ;
- l'audit de processus : il s'agit, en général, de processus de production, de prestations associées, d'installation du produit (au sens de la définition de la norme ISO 8402). Un des objectifs de cet audit est de s'assurer de l'application des processus, afin de garantir la conformité du produit par rapport à ses spécifications ;
- l'audit de produit : il a pour objectif de s'assurer que les produits fabriqués sont le dossier de définition. En quelque sorte, il s'agit de vérifier la conformité du produit par rapport à toutes ses spécifications.

Ces trois (3) catégories d'audit qualité, bien qu'intervenant dans le cadre de la qualité, ont des caractéristiques spécifiques (tableau n°1) relatives à leur objectif, leur domaine de couverture, leurs règles de base et leurs critères de réussite.

Tableau n° 1 : Principales caractéristiques des différents types d'audit qualité

Nature	Objectif	Domaine à couvrir	Règles de base	Critères de réussite
Audit tierce partie (par un organisme certificateur)	Garantir pour le compte de la collectivité la qualité du fournisseur, c'est-à-dire la qualité des produits et services fournis sous ses différents aspects (tels que spécifiés dans le certificat) : qualité des produits/services, respect des délais, livraisons, services annexes...	L'organisation, les moyens et les risques ayant une incidence sur la qualité des produits ou services fournis, à l'exclusion de toutes considérations concernant la rentabilité, l'efficacité ou l'adéquation du fonctionnement interne, qui ne concernent pas le client.	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance des deux parties et impartialité. - Reproductibilité des audits, critères précis pour l'attribution des certificats. - Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité. 	Absence de problèmes de livraison et autres de la part des fournisseurs certifiés.
Audit seconde partie (du client chez son fournisseur)	Détecter les risques de mauvaises livraisons et faire prendre les mesures nécessaires pour obtenir des garanties de qualité suffisantes.	Idem que précédemment.	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du contrat - Respect des droits et des responsabilités de l'organisme audité. - Avant de tenir compte des certificats, l'acheteur doit évaluer leur fiabilité. 	Fiabilité des approvisionnements de la part des fournisseurs "agréés".
Audit interne	Détecter les dysfonctionnements et proposer les mesures utiles pour les résorber.	La globalité de l'organisme, y compris sa gestion, son activité commerciale et sa rentabilité.	<p>Respect des règles de base de la méthode :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indépendance de l'auditeur. - Examen méthodique complet, en dehors de l'opérationnel courant. - Concertation avec toutes les parties. 	Détection et résolution au plus tôt des problèmes de fonctionnement.

Source : Doucet (2007 : 5)

1.3 Normes du processus d'audit qualité

« La révision des normes ISO 9000 a prévu une norme applicable pour la réalisation des audits de systèmes qualité et des audits de systèmes environnementaux ; c'est la norme ISO 19011, lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et / ou environnement (Villalonga, 2003 : 6) ». Cette nouvelle norme contient des lignes directrices pour le management de programmes d'audit, la réalisation des audits internes ou externes, ainsi que la compétence et l'évaluation des auditeurs des SMQ et SME. Aussi, conseille-t-elle sur les principes de l'audit.

1.3.1 Les principes de l'audit qualité

ISO 19011 (Espace qualité/n° 19, 2002 : 2) décrit les principes de l'audit qui distinguent les audits des autres types d'évaluation et qui en font un outil fiable pour étayer les politiques de gestion et de contrôle et pour la fourniture d'informations aux parties intéressées. En effet, trois (3) de ces principes concernent les auditeurs à travers :

- comportement éthique – le fondement du professionnalisme ;
- présentation équitable – l'obligation de faire rapport avec fidélité et exactitude ;
- professionnalisme – qualités de diligence et de jugement pour l'audit ;

et deux (2) autres principes se rapportent au processus d'audit :

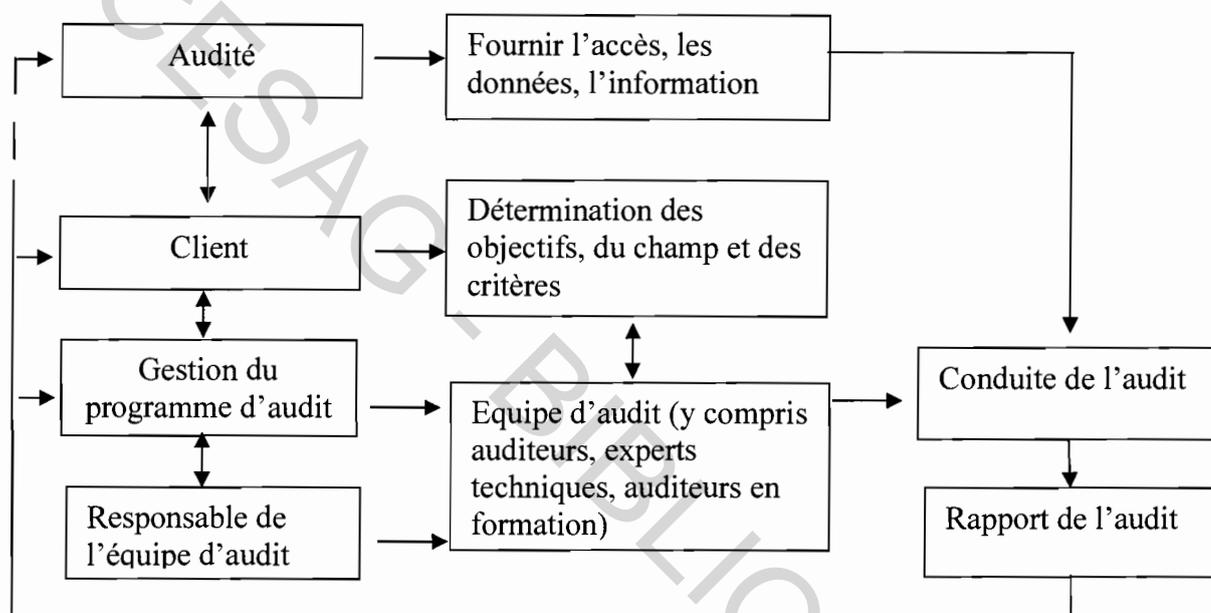
- indépendance – base de l'impartialité et de l'objectivité des conclusions d'audit ;
- preuve – fondement rationnel pour dégager des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique.

1.4 Acteurs du processus d'audit qualité

La réalisation d'un audit qualité est régie par des normes et mise en œuvre par différents acteurs (figure n°1) dont :

- « la direction
- le responsable qualité
- les chefs de services
- les audités
- les responsables de processus
- et les auditeurs » Villalonga (2003 : 95).

Figure n°1 : Parties prenantes d'un audit



Source : Hortensius (2001 : 6)

1.4.1 La direction

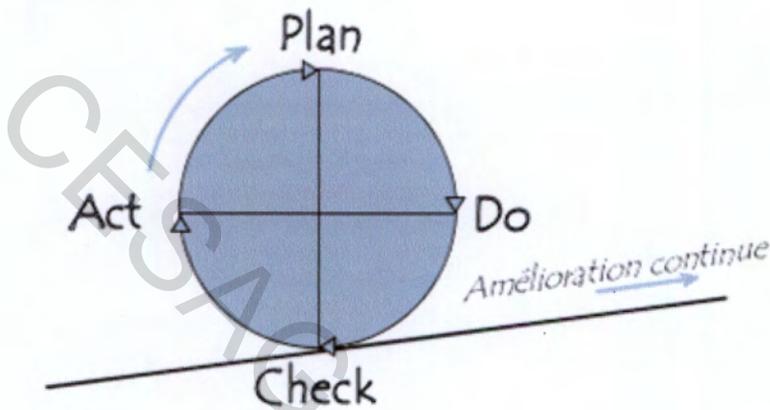
Utilisée comme un véritable outil du management, la direction doit s'interroger sur la valeur ajoutée de l'audit qualité interne et s'assurer d'une réelle cohérence avec ses attentes. Elle doit donc veiller à son application opérationnelle et s'impliquer personnellement.

1.4.2 Le responsable qualité

En tant que pilote du processus d'audit qualité, le responsable qualité doit analyser toutes les données en sa possession pour améliorer en permanence la programmation, l'affectation des ressources, les méthodes de travail. L'application rigoureuse du cycle PDCA (Plan-Do-

Check-Act) de Deming (figure n°2), est l'une des conditions nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs.

Figure n°2 : Roue de Deming



Source : Pillou (2004)

Ainsi, à travers ses quatre (4) temps, ce cycle permet de comprendre les responsabilités du pilote du processus qualité.

a) Plan (Planifier)

« Cette étape, la plus importante, consiste à préparer un changement ou une amélioration » (Massot, 1999 : 1). Autrement dit, elle consiste à établir un programme d'audit stratégique et à donner les moyens (auditeurs compétents avec de bonnes méthodes) de réaliser les missions d'audit. En d'autres termes, il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en oeuvre d'actions.

b) Do (Réaliser)

Selon Diaz (in IZOLAND 2004 :14), cette étape consiste à collecter les données à la suite des observations, à les analyser, les examiner et ressortir les priorités, estimer les coûts d'évaluation, faire des tests, obtenir des solutions, effectuer des tests de vérification, prévoir les coût et bénéfices, résolutions. En d'autres termes, les solutions proposées et décidées en première phase sont mises en oeuvre, le plan d'action est appliqué (tests et essais, traçabilité

des actions).

Cette phase, mise en œuvre collectivement est essentiellement dynamique et se traduit par la gestion de l'organisation si possible au moindre coût et un accompagnement rigoureux des ressources. Dans l'atteinte des résultats escomptés, cette phase prend en compte l'interdépendance du système tout entier y compris entre les individus (les fameuses ressources), les processus.

Dans cette phase, le responsable qualité doit mener des audits qualité à forte valeur ajoutée et /ou après analyse des risques, il devra mettre en oeuvre des actions correctives.

c) Check (Contrôler)

« Il s'agit d'étudier les résultats. Qu'avons-nous appris ? Les résultats répondent-ils à nos attentes ? Dans le cas contraire, pourquoi ? » (Massot, 1999 : 1). Il s'agit de vérifier l'atteinte des objectifs fixés à partir des indicateurs de performance. Il peut donc valider les rapports d'audit et le processus d'audit. De ce fait, le niveau d'intervention du responsable qualité dépend de la maturité, de l'expérience et des compétences des auditeurs.

d) Act (Agir)

Selon Erwan (2003 :2), l'objectif de cette étape est de vérifier que les actions mises en place sont efficaces dans le temps. Il s'agira de :

- formaliser les solutions et dans certains cas mettre en place des systèmes anti-erreur ;
- généraliser les solutions si possible ;
- valoriser le groupe de travail et les personnes ayant mis en œuvre les actions.

En d'autres termes, en fonction des résultats de la phase précédente, le responsable qualité doit prendre des mesures préventives. Il devra donc améliorer l'animation du processus par des réunions périodiques des auditeurs, la formation des auditeurs et l'évaluation des équipes d'audit.

S'il revient au responsable qualité d'organiser et de décrire le système d'audit interne, c'est au directeur d'octroyer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces audits. Cela signifie des coûts non négligeables (formation des auditeurs, temps passé par les audités à préparer et exécuter les audits, temps passé à corriger et améliorer le système qualité suite aux conclusions des audits, ...), un investissement incontournable et rentable.

1.4.3 Les chefs de services

« Les chefs de services doivent considérer l'audit qualité comme une opportunité de progrès. En effet, ils doivent véhiculer une image positive de l'audit au sein de leur organisation, en allouant les ressources nécessaires pour la réalisation des audits » (Villalonga, 2003 :99).

1.4.4 Les audités

Les audités doivent faire preuve d'une réelle implication dans la réalisation de l'audit qualité afin d'assurer l'efficacité du processus. En d'autres termes, ils doivent vraiment être collaboratifs pour une réussite de l'audit car selon Engrand (2003 : 7), il « améliore l'efficacité de son travail ».

1.4.5 Les responsables de processus

Les responsables de processus sont chargés de surveiller le processus, de s'assurer qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction et de veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale. Ils peuvent donc intervenir :

- a) lors du programme d'audit pour décider du processus ou sous processus à auditer ;
- b) lors du suivi des résultats d'audit afin de participer selon les cas à la définition et au

suivi des actions correctives en cas d'écart constatés lors de l'audit. Ils sont aussi en mesure de prendre en compte les éventuelles recommandations d'amélioration (Villalonga, 2003 : 109).

Dans ce contexte, les audits qualité internes sont pour les pilotes de processus une source d'informations pour :

- engager des actions correctives ;
- identifier des opportunités d'amélioration ;
- proposer des actions préventives associées ;
- rendre compte du mode de fonctionnement des processus ;
- rendre compte de l'efficacité de leur processus.

1.4.6 Les auditeurs

Quant aux auditeurs, ils doivent adapter un comportement qui soit en parfaite adéquation avec les objectifs recherchés. Cela apparaît dans la norme ISO 19011 par l'identification des qualités personnelles qui contribuent à la performance professionnelle.

Les qualités que doivent avoir un auditeur qualité sont les suivantes : les savoir et savoir-faire, le savoir être.

- a) ISO 19011 met l'accent sur la compétence des auditeurs concernant les savoir et savoir-faire des auditeurs qualité : « savoir préparer, mener et documenter un audit selon la norme qualité ISO 9001 » (Qualidom, 2003 :1);
- b) « Un auditeur compétent est une personne qui devra démontrer qu'elle possède un certain nombre de qualités personnelles et d'aptitudes à appliquer les connaissances et savoir-faire nécessaires pour mener à bien un audit et réaliser les objectifs de l'audit. Les connaissances et savoir-faire peuvent être acquis par la combinaison de différents éléments faisant intervenir la formation préalable, l'expérience professionnelle, la formation et l'expérience spécifique en matière d'audit » (ISO Management Systems, 2001 :2) ;

- c) le savoir être des auditeurs qualité correspond à une grande capacité à communiquer, instaurer un climat de confiance, un grand sens de l'écoute et des capacités d'analyse et de synthèse;
- d) les auditeurs qualité ne doivent pas se laisser abuser par les apparences et doivent :
- avoir de la perspicacité et le sens de l'observation,
 - savoir distinguer les faits des opinions,
 - savoir gérer leur temps,
 - savoir prendre des notes.

Outre ces qualités, ceux-ci doivent adopter des comportements pour conduire un audit qualité.

En effet, ils doivent être intéressés et observateurs, se mettre à la place du client qui recherche des éléments de confiance, adapter leur comportement à la personnalité de l'audit (profil désertique ou prolifique). Ils ne doivent pas en outre perdre la maîtrise de l'entretien, tomber dans le tourisme industriel, suivre la logique du processus et / ou remonter le fonctionnement dans le temps. Aussi, peuvent-ils choisir eux-mêmes les exemples, s'intéresser aux dysfonctionnements, ne pas quitter une piste sans avoir conclu, confirmer les écarts aux audits, conclure sur le processus audité et non sur les personnes (Qualidom, 2003 : 1).

1.5 Méthodologie de l'audit qualité

Traditionnellement, cinq (5) phases en fonction de la nature de l'audit mais aussi du champ d'action défini, ont été identifiées (Corbel, 2000 : 71). Ce sont le déclenchement, la préparation, l'exécution, la rédaction et la préparation du rapport et enfin le suivi des actions.

En effet, le déclenchement comme la planification sont inclus dans la préparation de l'audit. L'exécution de l'audit quant à elle comprend la réunion d'ouverture, la conduite de l'audit et la réunion de clôture. Enfin viennent les deux dernières phases que sont : le rapport d'audit et le suivi des actions de l'audit. Toutefois, pour donner une vision plus opérationnelle de l'exécution de l'audit, une synthèse (tableau n°2) de différents auteurs comportant neuf (9) étapes a été faite.

Il est ressorti de cette synthèse une démarche (tableau n°3) du processus d'audit qualité qui comprend les étapes suivantes : le déclenchement, la revue documentaire, la préparation de l'audit, la réalisation et la synthèse de l'audit qualité, la réunion de clôture, la rédaction du rapport et le suivi post audit qualité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°2 : Synthèse selon les auteurs en neuf (9) étapes

Etapes	Qualiteonline	Villalonga (2003 : 39-40)	Corbel	Info qualité	Audit Qualité	Diaz	Snima
1	Préparation de l'audit	Préparation de l'audit qualité	Déclenchement	Déclenchement de l'audit	Planification des audits qualité	Préparation	Lancement de l'audit
2	Planification des audits qualité	Réalisation de l'audit qualité	Préparation	Revue documentaire	Déclenchement de l'audit qualité	Avis d'audit	Examen des documents
3	Réunion d'ouverture de l'audit qualité	Restitution et suivi de l'audit qualité	Exécution	Préparation	Préparation de l'audit	Réalisation de l'audit	Préparation des activités d'audit sur site
4	Conduite de l'audit		Rédaction et Préparation du rapport	Audit du site	Réunion d'ouverture de l'audit qualité	Rapport d'audit	Activités d'audit sur site
5	Réunion de clôture		Suivi des actions	Rapport	Entretiens et examen des preuves	Suivi d'audit	Rapport sur l'audit
6	Rapport d'audit			Clôture de l'audit	Synthèse de l'audit qualité		
7	Suivi de l'audit			Suivi	Réunion de clôture de l'audit qualité		
8					Rapport de l'audit qualité		
9					Suivi post-audit qualité		

Sources : Etabli à partir de Qualiteonline (2007), Villalonga (2003), Corbel (2000), Info qualité (2007), Audit qualité (2007), Diaz (2007), Snima (2007).

Tableau n° 3 : Démarche du processus d'audit qualité retenue

ETAPES	METHODOLOGIE	AUTEURS
1	Déclenchement	Corbel, Info qualité, Audit qualité
2	Revue documentaire	Info qualité
3	Préparation de l'audit qualité	Qualiteonline, Corbel, Info qualité, Audit qualité, Snima, Villalonga
4	Réalisation et synthèse de l'audit qualité	Diaz, Villalonga ,Audit qualité
5	Réunion de clôture	Qualiteonline, Audit qualité
6	Rédaction du rapport d'audit qualité	Qualiteonline, Audit qualité, Info qualité, Diaz, Snima, Villalonga
7	Suivi post audit qualité	Qualiteonline, Corbel, Info qualité, Audit qualité, Diaz

Source : Nous-mêmes

1.5.1 Le déclenchement

La phase de déclenchement est la première étape de la méthodologie de l'audit qualité. Elle comprend la désignation du responsable de la mission, la définition des objectifs, champ et critères d'audit. Elle renseigne sur la faisabilité de l'audit, la constitution de l'équipe d'audit. A la suite de ce qui précède, le contact avec l'audité est établi (MCINET, 2003 : 4- 7).

1.5.2 La revue documentaire

« La revue documentaire consiste en l'analyse de la conformité des documents pertinents comme les procédures applicables, les rapports d'audit antérieurs, les enregistrements disponibles (Info qualité, 2007 : 2) ».

De ce fait, elle consiste en la demande des éléments de recevabilité qui sont des documents tels que les procédures, des rapports d'audits antérieurs, des enregistrements et en leur analyse.

1.5.3 La préparation de l'audit

La préparation de l'audit est confiée à l'auditeur désigné. Celui-ci rédige le plan d'audit incluant les objectifs, le champ, périmètre et cadre d'action de l'audit et ses finalités. Il fixe la date de l'audit en tenant compte des conditions et des ressources disponibles (l'équipe d'auditeurs, documents de référence à savoir le rapport de l'audit précédent, les compte-rendus de processus et la disponibilité de l'auditeur).

Les différents documents de référence lui permettront de s'imprégner du sujet d'audit, de connaître les points de suivi issus de l'audit précédent. En d'autres termes, il verra les actions correctives ou préventives ouvertes lors de l'audit précédent. Notons que ce plan sera validé par le responsable qualité, puis soumis à l'audité avant l'audit (Diaz & al., 2007 :2).

Il s'agit en somme de définir les missions des membres de l'équipe et de préparer les documents de travail pour l'audit.

1.5.4 La réalisation et la synthèse de l'audit qualité

La réalisation de l'audit débute par une réunion d'ouverture entre l'équipe d'audit et les représentants de l'audité, afin qu'ils se mettent d'accord sur l'organisation de l'audit en confirmant les modalités décrites dans le plan d'audit. La conduite des entretiens peut dès lors débiter avec la rencontre des chefs de services, des pilotes de processus, d'opérationnels, etc. A la suite de ces entretiens, l'auditeur synthétise les données recueillies. Il ressort de cette mission des constats d'audits que l'auditeur intègre dans le rapport d'audit (Villalonga, 2003 : 40-41).

1.5.5 La réunion de clôture

Selon Qualiteonline (2007 : 15), la réunion de clôture est dirigée par le responsable de l'équipe d'audit, en présence des responsables des fonctions auditées. Elle a pour objectifs de :

- présenter les constats et conclusions d'audit (comprises et acceptées par l'audité) ;
- résoudre toutes les divergences d'opinion (ou faire le constat des divergences).

1.5.6 La rédaction du rapport d'audit qualité

Le rapport d'audit qualité est un document sur lequel sont enregistrés les résultats d'un audit, en particulier les écarts. Il est rédigé et remis au responsable qualité, aux responsables de l'audit et à l'audité.

Selon Villalonga (2003 : 87-88), le rapport d'audit doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture. En ce sens, il doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audit. Il peut comprendre une page de garde, une note de commentaires, une fiche individuelle et le plan d'audit.

1.5.7 Le suivi post audit qualité

Cette phase intervient à la suite du dépôt du rapport d'audit qualité. Après la prise de connaissance des constats, en cas d'écarts, le RQ élabore un plan d'actions ; cela permettra de solder ou non l'écart constaté. Autrement, l'audit ouvre des actions correctives pour le traitement des non conformités et pour leur suivi (Qualiteonline, 2007 :11).

1.6 Typologies des risques dans le processus d'audit qualité

Voir tableau n°4

Tableau n°4 : Typologie des risques

AUTEURS	TYPOLOGIE DES RISQUES					
	1	2	3	4	5	6
Armitage (2002 : 12)	External risks	Operational risks				
Beswick & Bloodworth (2003 : 4)	External risks	Reputational & financial risks	Operational risks	Opportunity		
Blackburn & Bolton (2002 : 7-8)	External risks	Strategic risks	Operational risks	Information risks	People risks	Financial risks

Source : Etabli à partir de Armitage (2002 : 12), Beswick & Bloodworth (2003 : 4), Blackburn & Bolton (2002 : 7-8).

Il ressort de la revue que les risques omniprésents sont les risques externes en première position et les risques opérationnels en seconde position en termes d'apparition dans le tableau ci-dessus. Ces positions montrent l'importance de chaque type de risque par rapport aux autres.

1.6.1 Les risques externes

Les risques externes sont le fait de facteurs non maîtrisables et extérieurs à l'entreprise et à ses processus.

1.6.2 Les risques opérationnels

Les risques opérationnels sont liés à l'activité de l'entreprise et sont observés en tenant compte des objectifs de l'activité ou du processus.

Selon Petit (2005 : 5), le risque opérationnel est inhérent à chacun des métiers et des activités de l'entreprise. De ce fait, le processus audit qualité faisant partie d'un processus de l'entreprise, à titre de référence les risques liés au processus d'audit qualité s'inscrivent dans la catégorie des risques opérationnels.

Les réflexions du comité de Bâle le définissent comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Il concerne en d'autres termes, les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations, pour ne citer que ceux-là. Selon (Fragnière, 2007 : 3), il fait partir des risques stratégiques de l'entreprise.

1.6.3 Les composantes des risques opérationnels

Il ressort de ce qui précède deux (02) catégories de risques opérationnels : les risques opérationnels internes de défaillance des moyens de traitement de l'information et les risques

externes liés à des évènements non maîtrisables comme des perturbations politiques, sur les marchés financiers et des catastrophes naturelles (Barroin, 2002 : 1).

1.7 Conséquences des risques dans le processus d'audit qualité

Les conséquences peuvent être multiples ; ce sont entre autres :

- la dégradation de la satisfaction client externe et interne (baisse de motivation) ;
- la crédibilité des démarches en baisse ;
- l'avance prise par la concurrence sur la maîtrise de certains aspects clés ;
- le non positionnement de l'entreprise sur des marchés clés ;
- l'impossibilité de maintenir une activité due à une contrainte réglementaire non respectée (Labroye et Gilotte & al., 2006 : 29).

1.8 Sources des risques dans le processus d'audit qualité

Les risques identifiés précédemment sont issus de la / du :

- activité du processus lui-même ;
- non adaptation de l'approche de l'audit aux principes essentiels du management de la qualité ;
- non maîtrise des processus par l'auditeur qualité (indicateurs, tableaux de bords, etc...) qui s'explique par le manque de préparation en amont ;
- non-perception d'une résistance de l'audité ;
- manque de communication autour de l'objectif de l'audit conduit à une dérive de l'audit vers le contrôle ;
- méconnaissance du référentiel ;
- non qualification de l'auditeur (Villalonga & al., 2000 : 7 ; Shah, 2000 : 12).

En d'autres termes, les sources des risques qualité peuvent être :

- la non identification d'un processus, d'un sous processus clé et d'un risque qualité ;

- la non formalisation de dispositions importantes liées à la maîtrise du processus ;
- l'existence d'un mauvais indicateur de surveillance d'un processus ;
- et l'objectif insuffisamment ambitieux pour un processus (LABROYE & al., 2006).

1.9 Coût des risques dans le processus d'audit qualité

Les risques liés au processus d'audit qualité sont très coûteux à l'entreprise. En effet, la multiplication des audits, la mauvaise communication entre le personnel de l'entreprise, la direction et les auditeurs peut nuire à l'efficacité de l'audit. Cette idée est renforcée par le fait que « les risques de ne pas identifier l'ensemble des faiblesses et menaces d'un processus ou d'un applicatif ne sont pas nuls. Ensuite, le temps imparti à l'auditeur, qui est souvent assez court, est également un facteur limitateur » (Hofman 2006 : 33) ; sans oublier qu'un compte-rendu tronqué, concourent tous à la perte de crédibilité de l'auditeur et même du processus d'audit.

Conclusion

Le processus audit qualité permet de s'assurer de l'efficacité et de la performance du système de management de la qualité de l'entreprise. La présentation de son rôle, de ses objectifs et de ses différentes étapes que sont le déclenchement, la revue documentaire, la préparation, la réalisation et synthèse, la réunion de clôture, la rédaction du rapport, et le suivi post audit qualité ont permis de mieux le comprendre. Toutefois, comme tous les processus de l'entreprise, il comporte des risques qui sont de divers ordres.

La connaissance de ces risques, de leurs conséquences et de leurs sources doit contribuer à une meilleure gestion. Ainsi, le chapitre suivant relatif à la maîtrise des risques propose une méthodologie de gestion des risques.

CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DES RISQUES LIES AU PROCESSUS D'AUDIT QUALITE

Introduction

Dans l'entreprise du XXI^e siècle, une décision importante ne peut plus être prise sans faire appel à une forme quelconque de management des risques. Si la prise en compte des risques est longtemps restée le domaine réservé des assurances, de la finance et des projets industriels, elle touche aujourd'hui l'ensemble des métiers de l'entreprise. De nombreux managers ont déjà pris conscience que le management des risques est l'un des enjeux majeurs pour leur entreprise, d'autant plus que le contexte politique, économique et social est aujourd'hui imprévisible.

La maîtrise des risques du processus audit qualité est une exigence pour une entreprise qui se veut performante.

« La gestion des risques apparaît souvent sous son aspect défensif : réduire les risques. C'est oublier que la réduction des risques augmente la disponibilité des ressources corporelles ou incorporelles, et donc leur contribution au compte d'exploitation de l'entreprise » (Barthélemy & Courrèges, 2004 : 34). De ce fait, Guy Planchette & al. (2002 :2) affirme que maîtriser ses risques c'est apprendre à les comprendre et mettre en place une stratégie de maîtrise et de contrôle. Autrement dit, cela consiste à :

- l'identification des risques et la prise en compte d'expérience ;
- l'identification des impacts potentiels ;
- la mise en œuvre des plans d'actions réalistes et mesurables.

Cette étude mettra en exergue une méthodologie de la maîtrise des risques liés au processus audit qualité. Elle présentera les limites du management des risques et les différents acteurs concernés.

2.1 Méthodologie de la maîtrise de risques dans le processus audit qualité

Les différentes étapes de la démarche (tableau n°5) se résument en ces huit (8) points suivants :

- connaissance de l'environnement (interne) du processus audit qualité ;
- identification des évènements et caractérisation ;
- évaluation et hiérarchisation ;
- traitement des risques ;
- suivi et contrôle des risques,
- capitalisation et documentation des risques ;
- information et communication ;
- pilotage.

Tableau n°5 : Démarche du dispositif de management des risques dans le processus audit qualité

ETAPES	DEMARCHE	OUTILS
1	Connaissance de l'environnement (interne et externe)	Cartographie du processus, compte rendu de revue de processus, rapport d'audit
2	Identification des évènements et caractérisation	Tableau des Forces et faiblesses apparentes Tableau d'identification de RENARD
3	Evaluation et hiérarchisation	Grille d'évaluation Echelle de notation
4	Traitement des risques	Inventaire des risques et définition des compétences
5	Suivi et contrôle des risques	Indicateurs de mesure Tableau de suivi des risques
6	Capitalisation et documentation des risques	NTIC
7	Information et communication	NTIC
8	Pilotage	Indicateurs de performance

Sources : Etabli à partir de COSO (2005), RENARD (2006), Collin & al. (2003).

2.1.1 Connaissance de l'environnement (interne et externe)

La connaissance détaillée de l'entreprise, de ses activités et de son organisation, un esprit critique et imaginatif sont bien évidemment les conditions les plus importantes pour une identification et une analyse efficaces des expositions au risque.

La connaissance de l'environnement du processus audit qualité passe par les méthodes telles des analyses documentaires, des interviews et des observations. Ces méthodes sont soutenues par des outils à savoir : une prise de connaissance de la carte d'identité du processus, de celles des autres processus avec lesquels l'audit qualité a des corrélations, les rapports d'audit antérieurs.

2.1.2 Identification des risques

Les risques sont identifiés à partir de plusieurs techniques que sont : le brainstorming, les questionnaires, les études économiques qui observent chaque processus et décrivent les processus internes et les facteurs externes qui peuvent influencer ces processus, les comparaisons sectorielles (benchmarking), le tableau des forces et faiblesses apparentes et le tableau d'identification des risques.

Cette dernière technique de Renard (2006 : 183) a été principalement retenue pour l'identification des risques et sera développée dans la seconde partie du mémoire.

Tableau n°6 : Identification des risques

TÂCHES	OBJECTIFS	RISQUES	EVALUATION	DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTAT
			M F I		

Source : Renard (2006 : 183)

Risque important = I, Risque moyen = M, Risque faible = F

2.1.3 Evaluation et hiérarchisation des risques

L'évaluation des risques est essentielle à la mise en œuvre de stratégies de maîtrise de risques adaptées (Ifaci, 2003 : 3). De ce fait, les approches qualitatives et quantitatives sont les méthodes utilisées. Celles-ci s'observent par divers outils tels que la grille d'évaluation et l'échelle de notation. Les méthodes d'évaluation varient suivant le type de risque étudié (Marchés financiers, 2002 : 1).

La hiérarchisation des risques, quant à elle, porte sur la classification des risques en fonction de leur importance.

Ces deux (2) étapes que sont l'identification des risques, l'évaluation et hiérarchisation des risques précédentes permettent de maîtriser les risques.

2.1.4 Traitement des risques

Le traitement des risques consiste en la maîtrise et l'atténuation du risque, à l'évitement, au transfert et à son financement. Ce processus sera plus développé dans la mise en application du modèle dans le chapitre six (6).

Selon FERMA (2003 : 10), tout système de traitement de risque doit assurer au minimum :

- le bon fonctionnement de l'organisation ;
- l'efficacité du système de contrôle interne ;
- la conformité avec les lois et les règlements.

2.1.5 Suivi et contrôle des risques

Il s'agit donc de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences (Nefontaine, 2003 : 26). Le suivi et contrôle des risques se fera à partir d'un tableau de suivi des risques qui sera présenté

dans la seconde partie. Ce tableau comprend la date de survenance du risque, l'impact du risque, le type de risque, les probabilités de survenance, le niveau d'impact, le poids du risque, les actions préventives engagées et l'évolution du risque.

2.1.6 Capitalisation et documentation des risques

Cette phase consiste à organiser et à planifier la collecte et le stockage des informations utiles. Cette capitalisation et cette documentation des risques doivent être effectuées de manière périodique afin de donner l'état global des risques encore encourus et d'apprécier l'état d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre (Courtot, 1998 : 294).

2.1.7 Information et communication

Dans de nombreux domaines, l'opinion joue un très grand rôle qui ne cessera de grandir. La communication apparaît comme une des étapes du risk management.

The ISO has developed an internationally agreed definition as follows. Risk communications is « the exchange or sharing of information about risk between the decision-maker and other stakeholders. It adds a note to its definition, which is that the information can relate to the existence, nature, form, probability, severity, acceptability, treatment or other aspects of risk» (STARC, 2006 : 1). Autrement dit, la communication est le partage et la mise à disposition des informations concernant les risques et le management des risques à toutes les étapes du processus de qualité par le management du risque. Les informations à diffuser concernent l'existence, la nature, la probabilité, la sévérité, la détectabilité, la maîtrise, le traitement, l'acceptabilité des risques sur la qualité.

En effet, il existe au sein de l'entreprise différents processus qui peuvent rencontrer des risques directement ou indirectement. Cette diffusion de l'information permettra aux uns et aux autres de prendre des dispositions pour l'évitement ou proposer des mesures correctives (Nefontaine, 2003 : 26).

2.1.8 Pilotage

Le pilotage consiste à responsabiliser et à impliquer directement les collaborateurs dans la détection et la résolution des problèmes. Cela favorisera la communication entre les parties concernées et facilitera la gestion d'éventuels conflits. Selon les cas, il pourrait être décidé que le groupe de pilotage endosse et assume - suivant des règles préalables définies et validées de commun accord, la responsabilité de la gestion, du suivi et du contrôle des risques. Ce serait dès lors le groupe de pilotage qui serait chargé de rendre compte quant au déroulement et aux résultats obtenus. Dans ce cas, il aurait dans son mandat la possibilité de prendre des décisions (Martin & al., 2003 :39).

2.2 Limites du management des risques

Bien qu'il intervienne de manière préventive ou curative, le risk management est malheureusement limité dans son objectif. Pour l'IFACI & al. (2006 : 10), ces limites proviennent :

- « d'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- de la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles ;
- de faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus ;
- de la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques ».

2.3 Acteurs du management des risques

Maîtriser les risques dans l'entreprise est d'abord la préoccupation des dirigeants avant celle de leurs collaborateurs. De ce fait, elle requiert la contribution de tous.

Ainsi, les principaux acteurs de management des risques identifiés sont :

- la direction,
- le «risk manager»,
- le directeur financier,
- l'auditeur interne et d'autres intervenants qui assument habituellement des responsabilités fondamentales de support en matière de management des risques,
- les autres collaborateurs de l'organisation qui sont responsables du dispositif de management des risques conformément aux directives et aux protocoles existants,
- le Conseil d'administration quand à lui exerce une activité de surveillance sur le dispositif de management des risques ; il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation (AMARAE & CCIP & al., 2002 : 7).

Conclusion

Le management des risques peut se définir comme la maîtrise des risques par les responsables de processus. Il a été présenté dans ce second chapitre de cette première partie à travers ses différentes étapes, ses acteurs et ses limites. Toutefois, ce moyen de gestion des risques par ses limites ne permet pas aux utilisateurs d'avoir une totale confiance.

Le chapitre suivant présentera d'une part un modèle théorique de management des risques qui sera plus développé dans la seconde partie du mémoire et les méthodes de recherche utilisées.

CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE RECHERCHE

Introduction

Ce chapitre est réservé à la construction d'un modèle théorique du management des risques dans le processus d'audit qualité. Ce modèle s'appuiera sur les variables qui l'influencent et qu'il faut déterminer. Il sera suivi de la méthode de collecte des données.

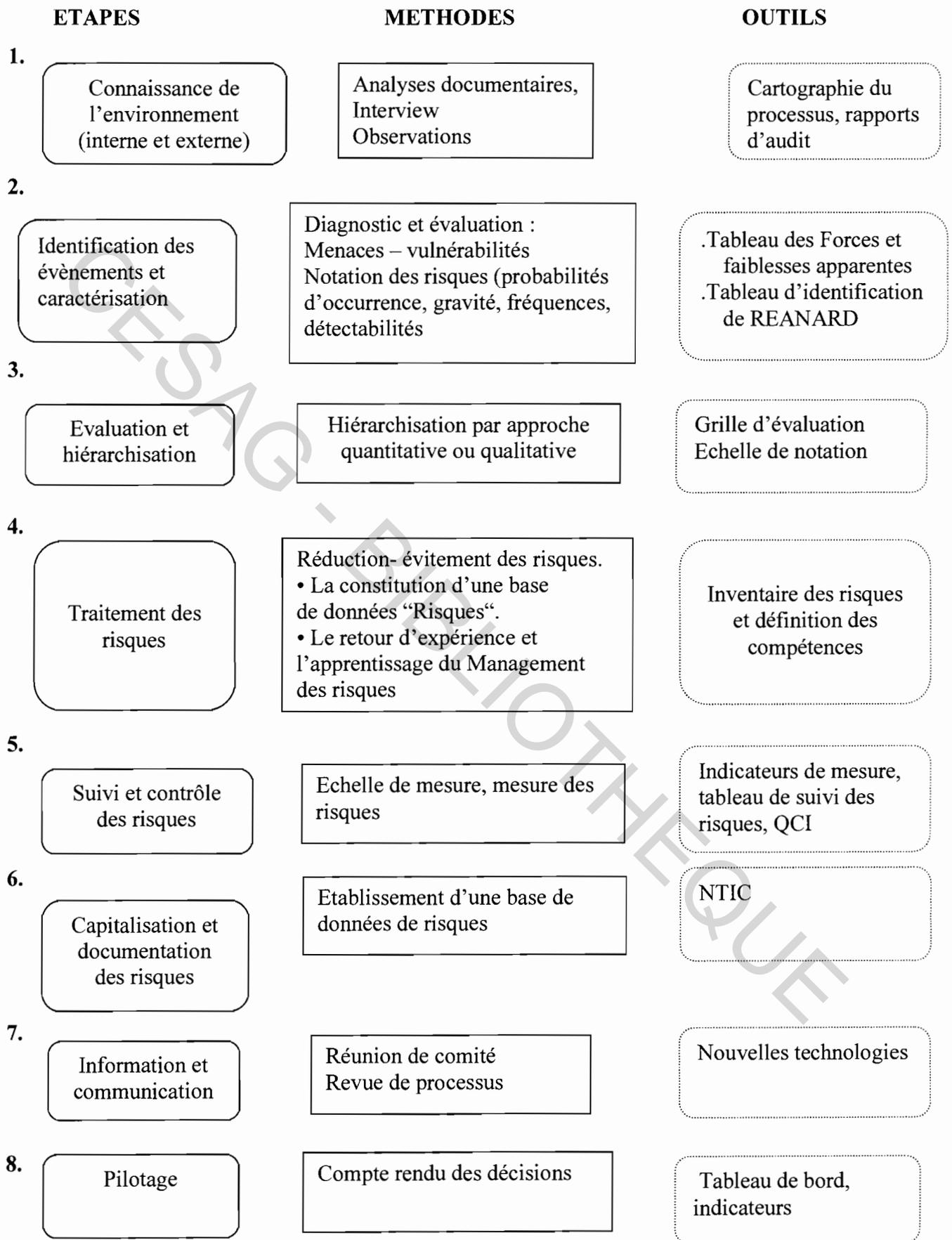
3.1 Modèle d'analyse

Le management des risques est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque (IFACI et al., 2005 : 3). De ce fait, un modèle d'analyse est à considérer.

La construction de ce modèle consiste à déterminer les variables de la méthodologie de management des risques dans le processus d'audit qualité à la SODEFITEX.

Le modèle d'analyse (figure n°3) qui va permettre d'élaborer la démarche de management des risques se présente comme suit :

Figure n°3 : Modèle d'analyse du dispositif de management des risques de non qualité



Source : Nous- mêmes

3.2 Méthodes de collecte des données et personnes rencontrées

Pour obtenir des données relatives à l'élaboration d'une démarche de maîtrise des risques dans le processus audit qualité, différentes personnes ont été interrogées et différents outils de collecte de données ont été utilisés.

3.2.1 Personnes interrogées

L'échantillon représentatif est constitué de / du :

- responsable de la cellule management de la qualité qui a été chargé de mettre en place le SMQ de la SODEFITEX dans les différentes régions où l'entreprise est représentée, et pilote du processus audit qualité ;
- pilote du processus maintenance ;
- pilote du processus achats de Tambacounda ;
- quatre (4) auditeurs qualité.

3.2.2 Méthode de recherche et techniques de collecte des données

La méthode de recherche est la recherche qualitative qui comprend les techniques suivantes : l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

3.2.2.1 L'analyse documentaire

Elle a porté sur l'analyse de la fiche de présentation du processus, les rapports d'audits, les comptes rendus de réunion, les notes d'information interne de l'entreprise, les comptes rendus de revue de direction, les réclamations reçues des autres processus (processus clients).

3.2.2.2 Les interviews

Pour les interviews, les auditeurs, audités et principalement le responsable qualité ont été interrogés. Cela a permis de bien comprendre le fonctionnement du processus et les activités

afférentes, les risques et les pratiques existantes pour leur gestion. Il convient de préciser que la réalisation de ces interviews s'est faite sur la base de guide d'entretien (annexe 1).

3.2.3 L'observation

L'observation a été utilisée pour identifier des indicateurs non mesurables tels que le climat social, les relations entre les acteurs du processus et les processus clients. Aussi, il a été observé la part active des acteurs des autres processus aux différentes discussions.

Conclusion

Ce chapitre a consisté à présenter le modèle d'analyse qui sera développé plus tard dans le dernier chapitre de la deuxième (2^{ème}) partie du mémoire. Cette présentation a été suivie des méthodes de collecte de données et des personnes interrogées dans le cadre de la collecte des données d'une part, et d'autre part, des outils adéquats de collecte.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La maîtrise des risques et l'audit qualité visent tous les deux une meilleure performance de l'entreprise, la création de la valeur. Au cours de cette première partie, une description du processus audit qualité et de ses risques a été faite d'une part ; d'autre part, un modèle d'analyse théorique a été développé.

Le modèle ainsi conçu sera appliqué dans la deuxième (2^{ème}) partie du mémoire au chapitre 6 relatif au management des risques. Il comporte huit (8) étapes liées entre elles qui contribueront à une meilleure maîtrise des risques suscités. Ainsi, le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

DEUXIEME PARTIE :

DEVELOPPEMENT D'UNE

METHODOLOGIE DE MANAGEMENT DES

RISQUES DANS LE PROCESSUS D'AUDIT

QUALITE A LA SODEFITEX

INTRODUCTION

La première partie du mémoire a été consacrée à la revue de littérature sur le management des risques dans le processus d'audit qualité. A l'issue de cette revue, ledit processus a été décrit, ses risques liés présentés et la méthode du management définie. Les risques de ce processus ont été étayés et la démarche de management afférente a été présentée.

La seconde partie, quant à elle porte sur le management des risques au sein du processus d'audit qualité interne de la SODEFITEX, qui constitue l'un des outils le plus déterminant de l'amélioration continue.

Cette partie comprend trois (3) chapitres à savoir :

- le premier chapitre de cette seconde partie présentera la SODEFITEX en général ;
- le deuxième chapitre décrira le processus d'audit qualité et le dispositif du management des risques appliqué ;
- enfin, le troisième chapitre présentera les analyses dudit processus, l'application de notre modèle d'analyse et les recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SODEFITEX

Introduction

La SODEFITEX, tout comme bon nombre d'entreprises, appartient à ce milieu très fermé qu'est le monde du coton. Existant depuis 30 ans, cette entreprise cotonnière sénégalaise est un acquis en agro- industrie cotonnière avec la formation de milliers de cotonculteurs professionnels maîtrisant parfaitement les techniques de production, avec une fibre de qualité mondialement réputée et plusieurs milliards de francs CFA de revenus distribués à des dizaines de milliers de familles rurales chaque année, pour ne citer que ceux-là.

Son histoire, ses missions et ses activités lui ont valu d'être la première cotonnière certifiée ISO 9001 : 2000 par Bureau Veritas Quality International (BVQI) devenu Bureau Veritas Certification (BVC). Cependant, cette certification n'exclut pas une maîtrise certaine des risques liés à la non qualité. Ce chapitre présentera la SODEFITEX, ses missions et décrira ses processus en général, son processus d'audit qualité en particulier, objet de l'étude.

4.1 Présentation générale de la SODEFITEX

La présentation générale de la SODEFITEX porte sur son historique, son évolution et son organisation.

4.1.1 L'historique et l'évolution de la SODEFITEX

En 1961, le Sénégal désireux de diversifier les cultures, demande à la Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles (CFDT devenue DAGRIS) de conduire une expérimentation de coton sous irrigation dans les casiers de Richard Toll avec l'appui scientifique de l'IRCT.

En 1964, les premiers essais sous pluie sont démarrés par la CFDT au Sine Saloum, au Sénégal Oriental et en Haute Casamance.

Le 15 mars 1974, elle devient une société nationale, la Société de Développement des Fibres Textiles avec une majorité des parts détenus par l'Etat.

L'année 1985 est marquée par le démarrage de l'alphabétisation et le processus de professionnalisation des producteurs qu'accompagne un transfert progressif de responsabilité.

En juillet 2000, la venue d'un nouveau leadership a permis d'aboutir à certains résultats tels que l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique, une nouvelle mobilisation des salariés, la reconquête de la confiance des cotonculteurs, des banques et des fournisseurs, l'augmentation de la production (de 11.000 tonnes à 50.000 tonnes) et quadruplement des rendements agronomiques. En outre, une politique de qualité avec l'adoption et la mise en œuvre d'une «Charte de la Qualité» par la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC) et la SODEFITEX, etc... a été mise en place.

Le 13 novembre 2003, à la suite d'une mutation institutionnelle, la Société de Développement des Fibres Textiles devient la Société de Développement et des Fibres Textiles. C'est une société privée, dont les capitaux sont détenus par différents organismes. Son capital social passé de 750 millions à trois (3) milliards de francs CFA se répartit entre le groupe DAGRIS : actionnaire majoritaire (49 %), l'Etat du Sénégal (46.5 %), la Méditerranéo Algodom (2 %), la CNCAS (1.25 %) et la CBAO (1.25 %).

L'année 2003 / 2004 a été l'année du succès remarquable avec le record de production de 51.600 tonnes.

Par ailleurs, la SODEFITEX n'a pas connu que des jours reluisants ; elle a été confrontée à des situations difficiles telles que la grève du coton suite à la diminution de 50% de la subvention sur les produits insecticides sans information préalable des producteurs (1985) et, la cession onéreuse des intrants (1986) qui fut subventionnée.

L'activité principale de la SODEFITEX est le développement de l'agro- industrie cotonnière. Elle intervient dans la zone cotonnière du Sénégal et couvre le sud du Sine Saloum, le Sénégal oriental, et la Casamance continentale. La zone cotonnière représente environ 46 % du territoire national (le tiers du territoire si on exclut le parc National du Niokolo Koba), une

partie des régions administratives de Kaolack, Fatick, Tambacouda et de Kolda.

Dans le cadre de ses activités, elle fait face à des contraintes d'ordre climatique avec des conditions pédo- climatiques de moins en moins favorables, combinées au coût croissant des intrants agricoles et, sécuritaire avec une forte pression parasitaire. La réussite de ses activités est le fait de la vision et des valeurs qu'elle a et respecte.

4.1.1.1 Vision de la SODEFITEX

La vision de la SODEFITEX s'appuie sur les grandes politiques de développement africaines et nationales (NEPAD, Politique Agricole Commune de l'UEMOA, Loi d'orientation Sylvo-Pastorale) et se décline en sept (7) points à savoir :

- a) bâtir une cotonculture pluviale moderne et durable, permettant d'offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations agricoles familiales ;
- b) construire une SODEFITEX nouvelle, propriété des cotonculteurs, des salariés et des investisseurs privés et de l'Etat et qui est gérée selon les normes les plus avancées, diversifiant ses activités agro- industrielles ;
- c) maintenir une présence dans la vallée du Fleuve Sénégal, par l'initiation d'un système de culture irriguée à base de coton et d'autres spéculations à haute valeur ajoutée ;
- d) satisfaire les besoins d'une filature locale performante et exporter les surplus de production avec une surcote découlant des efforts pour la consolidation de la qualité ;
- e) produire à terme près de 100 000 tonnes de coton-graine et plus de 43 000 tonnes de coton fibre d'excellente qualité ;
- f) renforcer les prestations de services en développement rural, en soutien à l'émergence d'une nouvelle Economie Rurale dans le tiers- Sud du Sénégal ;

- g) jouer un rôle actif dans la défense du coton africain qui est aujourd'hui compromis par l'effet des subventions européennes et américaines.

4.1.1.2 Valeurs de la SODEFITEX

Les valeurs de la SODEFITEX sont confinées dans un système de valeurs à trois (3) axes qui comprend :

- a) une éthique de développement durable qui place l'accroissement des revenus des petites exploitations agricoles familiales, le développement des ressources humaines et la préservation des ressources naturelles au centre de ses préoccupations ;
- b) la promotion de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise ;
- c) une éthique des affaires qui allie la transparence et l'équité.

Les vision et valeurs de la SODEFITEX, en adéquation avec celles du groupe DAGRIS qu'elle a intégré lors de sa privatisation le 13 novembre 2003, constituent le fondement de son identité et de sa personnalité.

4.1.1.3 Politique de gestion des ressources humaines

Le capital humain est au cœur des préoccupations de la SODEFITEX. De ce fait, dans le cadre de sa politique GRH, elle définit et met en œuvre une politique de développement des RH sur la base de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et une meilleure prise en charge des problèmes sociaux des travailleurs et des membres de leur famille.

La SODEFITEX comprend quatre cent vingt cinq (425) permanents et, en période de campagne, le personnel est d'environ mille (1000) personnes avec le recrutement des saisonniers repartis sur ces six (6) sites.

4.1.1.4 Produits et services de la SODEFITEX

La première cotonnière certifiée offre à sa clientèle deux (2) produits : la fibre de coton et la graine de coton et des services de BAMTAARE.

4.1.1.4.1 La fibre de coton

Elle produit en moyenne par an, 20 000 tonnes de fibre dont 3,8% sont absorbées par le marché local et 96,2% qui constituent le solde localement invendu, mises à la disposition marché extérieur.

La fibre de coton du Sénégal est une fibre qui présente toutes les caractéristiques d'une fibre de qualité : longueur de soie très homogène, blanc, pur, soyeux, et très bonne résistance. Ces indices de qualité obtenus grâce à une récolte manuelle et un triage à la récolte, lui confèrent depuis plusieurs années, une reconnaissance mondiale pour sa qualité.

Pour favoriser le développement des industries textiles sénégalaises, elle vend 35 % de sa production à la filature locale selon les cours mondiaux excepté les frais non exposés. De même, elle vend 96,2 % de sa production en Afrique, Europe, Asie et Amérique selon le cours mondial plus une surcote de qualité. De plus, la qualité du coton lui donne le bénéfice d'un bonus sur toutes ses transactions commerciales à l'export.

4.1.1.4.2 La graine de coton

La production moyenne estimée à 23 000 tonnes est destinée au marché local. La graine de coton occupe une part déterminante du marché de l'aliment du bétail au Sénégal, cela grâce à sa composition nutritionnelle (protéines : 22 %, cellulose : 28 % et matière grasse : 22 %).

4.1.1.4.3 Les prestations de services : BAMTAARE

La Direction du Développement Rural (DDR), devenue en juin 2003 la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les Autres Activités Rurales et l'Environnement (BAMTAARE), a été créée en 1996 pour assumer les missions de service public. La création

de BAMTAARE (qui signifie développement en langue pulaar) vise un double objectif :

- marquer l'ancrage de la SODEFITEX dans les activités de développement rural ;
- promouvoir la Nouvelle Economie rurale.

BAMTAARE intervient dans quatre (4) régions administratives : Kolda, Tambacounda, Kaolack et Fatick, dans les domaines des productions végétales et animales, de l'alphabétisation et la post- alphabétisation, de la structuration et la professionnalisation des organisations paysannes, du conseil de gestion aux exploitations agricoles, de la recherche – développement et de la diversification. Les points forts retenus ces dernières années dans ces différents domaines précités sont les suivants :

a) en productions végétales

- 520 GIE regroupés au sein de la Fédération des Maïsiculteurs Unis (FMU) ;
- près de 400 conseillers villageois en productions végétales formés.

b) en productions animales

- au moins 1500 vaches laitières stabulées chaque année avec plus de 500 000 litres de lait et 10 000 T de fumier produits ;
- appui à la constitution de réserves par la promotion de la culture fourragère entre autre ;
- 10 mini laiteries installées, 600 Relais Techniques Productions Animales (RTPA) et plus de 20 transformateurs de lait formés.

c) en alphabétisation et post- alphabétisation

Quarante cinq milles (45 000) ruraux alphabétisés en diverses langues telles que le pulaar, le mandingue, le wolof, le sérère et le soninké pour 5200 villages touchés, 350 moniteurs et 70 superviseurs villageois formés.

d) en communication rurale

Dans le cadre de la communication rurale, plusieurs émissions ont été radiodiffusées et sont encore diffusées.

e) en structuration et la professionnalisation des organisations paysannes

La structuration et la professionnalisation des organisations paysannes s'observent à travers :

- l'appui à la mise en place de quatre organisations fédératives (Fédération Nationale des Producteurs de Coton, Fédération des Maïsiculteurs Unis, RTPA, Moniteurs d'alphabétisation) et de deux (2) mutuelles d'épargne pour faciliter aux partenaires ruraux l'accès à l'épargne et au crédit ;
- 512 leaders paysans formés en gestion administrative, financière et comptabilité...

f) en conseil de gestion

200 exploitations suivies annuellement, 600 villages touchés, 48 animateurs villageois formés pour l'appui en gestion, existence d'une importante base de données sur les exploitations agricoles de la zone cotonnière.

Pour la réalisation de ses activités, BAMTAARE dispose d'une équipe pluridisciplinaire qui sait adapter la technologie aux besoins des populations rurales. Cette équipe dynamique et compétente est composée d'ingénieurs agronomes, d'économistes, de spécialistes en environnement et en communication rurale, de formateurs.

Leurs actions sont amplifiées par plus de 2000 techniciens paysans produits de l'alphabétisation fonctionnelle, (en productions et santé animale, en productions végétales, en conseil de gestion, ...), les relais techniques, répartis sur toute la zone d'intervention.

Au-delà de ces activités, BAMTAARE a des perspectives comme :

- renforcer l'alphabétisation fonctionnelle pour accroître les capacités des organisations

professionnelles rurales et des exploitations agricoles familiales ;

- mettre en œuvre des conditions de durabilité des productions animales et végétales, la gestion des ressources naturelles (l'agro-pasto-environnement) ;
- développer l'insémination artificielle pour améliorer les productions animales ;
- diversifier les revenus et lutter contre la pauvreté.

4.1.2 L'organisation de la SODEFITEX

La SODEFITEX comporte sept (7) directions dont trois (3) directions opérationnelles à Tambacounda et quatre (4) directions d'appui à la production à Dakar (figure n°4).

4.1.2.1 Directions opérationnelles (DO)

Localisées à Tambacounda, les DO sont au nombre de trois (3) :

- La Direction de la Production Cotonnière (DPC) ;
- La Direction Industrielle (DI) ;
- La Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement (BAMTAARE).

4.1.2.2 Directions d'appui à la production (DAP)

Appelées directions de soutien, les DAP sont situées à Dakar ; ce sont :

- La Direction Commerciale (DC) ;
- La Direction Financière (DF) ;
- La Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements (DAJA) ;
- La Direction des Ressources Humaines (DRH).

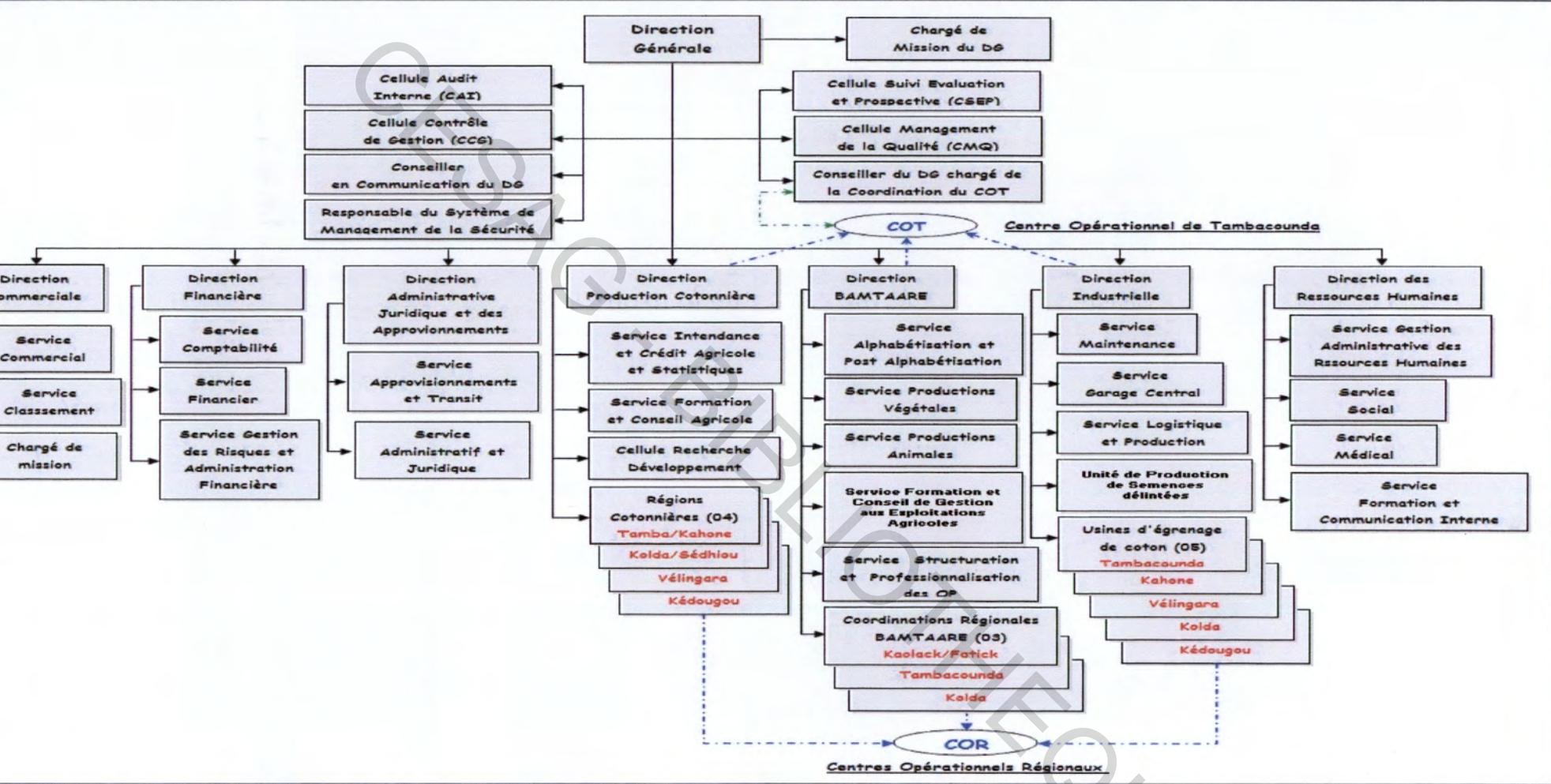
Il existe quatre (4) cellules principales rattachées à la Direction Générale, un conseiller en

communication et un responsable du système de management de la sécurité :

- La Cellule Suivi Evaluation et Prospective (CSEP) ;
- La Cellule Management de la Qualité (CMQ) ;
- La Cellule Contrôle de Gestion (CCG) ;
- La Cellule Audit Interne (CAI).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°4 : Organigramme de la SODEFITEX



Source : Manuel de procédures (2005 : 4) de la SODEFITEX

4.2 Missions de la SODEFITEX

L'activité principale de la SODEFITEX est le développement de l'agro- industrie cotonnière. Elle travaille aussi à l'émergence d'autres activités agro- industrielles rentables respectueuses de l'environnement et inscrites dans une perspective de développement durable. En outre, elle offre des prestations en développement rural à travers BAMTAARE (alphabétisation, formation des ruraux, appui aux organisations rurales, appui conseil aux exploitations agricoles familiales).

Conclusion

Ce chapitre a permis de connaître la SODEFITEX à travers ses valeurs, sa mission et son organisation. Le prochain chapitre qui porte sur la description du processus d'audit qualité et du dispositif de management des risques de la SODEFITEX sera l'occasion de faire une étude approfondie du processus d'audit qualité, l'objet dudit chapitre.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'AUDIT QUALITE ET DU MANAGEMENT DES RISQUES DE LA SODEFITEX

Introduction

Ce chapitre consacré à la description du processus d'audit qualité et du management des risques de la SODEFITEX, permettra de connaître le champ d'application du processus d'AQ et les documents de référence afférents, de ressortir ses risques et les analyser, et enfin de présenter les pratiques en matière de gestion des risques.

5.1 Description du processus d'audit qualité de la SODEFITEX et les risques liés

Pour une meilleure réalisation de ses activités avec la mise en place de sa démarche qualité, la SODEFITEX s'est organisée en différents processus. Nous distinguons : le processus management, les processus support et les processus de réalisation. Le processus d'audit qualité, sur lequel porte l'étude, est inscrit dans le processus management.

5.1.1 Le champ d'application du processus audit qualité

Le processus d'audit qualité a été défini dans le cadre de la mise en place du SMQ. A cet effet, il s'applique à l'ensemble du périmètre d'application.

Il constitue une solution de recherche des dysfonctionnements qui pourraient survenir dans le système et un outil d'amélioration continue. Le type d'audit qualité généralement observé est l'audit qualité interne.

5.1.2 Les documents de référence

La mise en application de ce processus tient compte des documents de référence que sont :

- les normes ISO 9001 version 2000 et 19011 ;
- le manuel qualité ;
- le programme d'audit ;
- le rapport d'audit ;
- les dossiers d'actions correctives et préventives et leur suivi ;
- le compte rendu de la revue de direction.

5.1.2.1 Les normes ISO 9001 et 19011

La norme ISO 9001 est le référentiel utilisé par la SODEFITEX pour son SMQ. Quant au processus audit qualité, il s'appuie spécifiquement sur la norme ISO 19011.

ISO 19011 est spécifique aux audits liés à la qualité et à l'environnement qui sont les plus proches.

5.1.2.2 Le manuel qualité

Le manuel qualité est un document destiné à montrer aux clients que l'entreprise connaît et maîtrise son métier et qu'elle a pris toutes mesures pour leur garantir une bonne qualité. Au sens de la norme, il définit le champ d'application du système, les interactions entre les processus ainsi que les procédures documentées ou les références y afférentes. Il suit tant le plan de la norme que l'organisation interne de l'entreprise.

Le manuel qualité constitue le document le plus important du SMQ de la SODEFITEX. A ce titre, il occupe le sommet de la pyramide du système documentaire. Ce système documentaire est complété par les procédures, les modes opératoires et les enregistrements.

5.1.2.3 Le programme d'audit

Défini annuellement par le responsable qualité, le programme d'audit renferme les processus à auditer ainsi que les auditeurs désignés. Au préalable, en accord avec la Direction Générale et les directions opérationnelles, ce dernier fixe les objectifs d'audit et les grandes orientations pour l'amélioration du système.

5.1.2.4 Le rapport d'audit

Le rapport d'audit constitue le document de synthèse des constats de l'auditeur. Il est produit par ce dernier et envoyé à l'audité et au responsable qualité. Les constats des auditeurs par rapport aux référentiels sont classés en écarts positifs (points forts) ou négatifs (points faibles, remarques, non conformités).

5.1.2.5 Les actions correctives et préventives (AC / AP) et leur suivi

Lorsqu'un dysfonctionnement survient dans le système, il peut être traité de trois (03) manières : en action de correction, en action corrective et en action préventive.

- Action de correction :

C'est lorsque les causes du dysfonctionnement sont connues et clairement identifiables. C'est le cas le plus fréquent. Pour le traiter, il suffit de mettre en place des actions pour résorber l'écart.

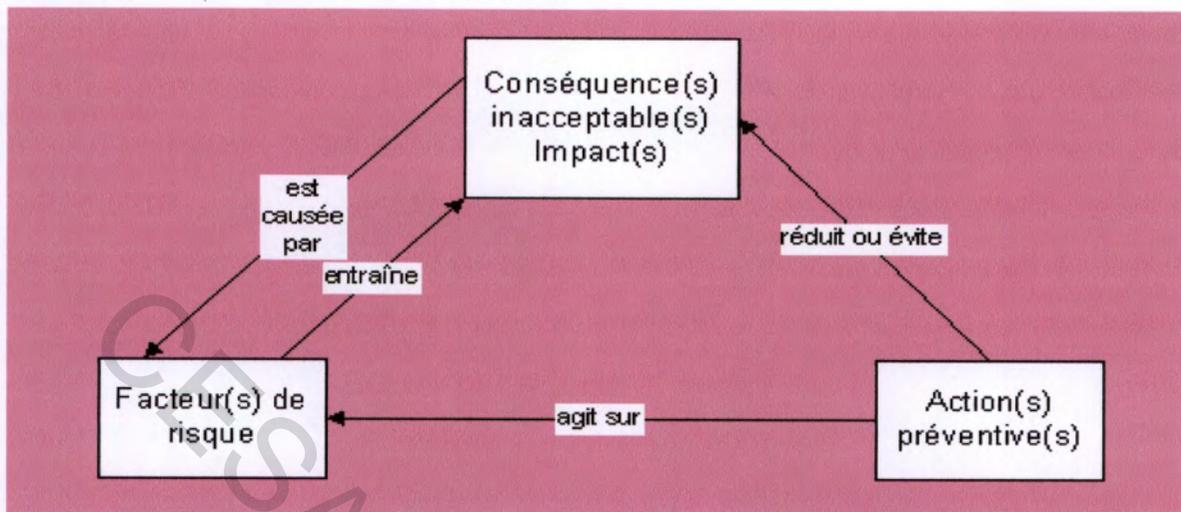
- Action corrective :

Contrairement à l'action de correction, l'action corrective cherche à identifier les causes potentielles et en isoler celles réelles. Elle nécessite la mise en place d'un groupe de travail dont le résultat doit être l'élaboration d'un plan d'actions détaillées.

- Action préventive :

L'action préventive (figure n° 5) prévient le dysfonctionnement. L'objectif est d'anticiper sur les écarts en maîtrisant les causes probables qui font l'objet de recherche.

Figure n°5 : Mécanisme d'une action préventive



Source : Etabli à partir du CNRS

Commentaire :

Pendant la revue de direction, le Directeur Général peut proposer une AC / AP à la suite de la présentation d'un processus ; le suivi des AC / AP se faisant principalement par le RQ. Aussi, une réclamation ou une plainte peut conduire à des actions d'amélioration.

5.1.2.6 Le compte rendu de la revue de direction

La revue de direction est une réunion annuelle ou semestrielle qui permet de faire l'état du système de management de la qualité. Elle rend compte des performances des processus et permet d'apprécier la gestion réelle de la qualité par la direction, au vu des incidents, des indicateurs, des suggestions, des audits..., de façon intégrée aux réunions opérationnelles habituelles. C'est donc une occasion de rencontre des différents pilotes de processus d'avec la direction, afin d'établir un bilan des résultats qualité et d'envisager de nouvelles perspectives.

Pour cette année 2006, elle s'est tenue le 27 octobre à la salle Jacques Medou à Tamba et a vu la participation de la direction, du responsable qualité, des pilotes de processus et de certains auditeurs. A la suite de cette revue, le compte- rendu a été produit par le Responsable Qualité.

Le compte-rendu de la revue de direction est le document de synthèse des principales décisions et orientations de cette réunion présidée par le directeur général et qui constitue

l'instance la plus élevée pour la mesure et l'évaluation du SMQ. C'est à la revue de direction que revient la redoutable tâche de répondre aux questions suivantes :

- la politique qualité a-t-elle été respectée ?
- les objectifs qualité ont-ils été atteints ?
- le système de management de la qualité fonctionne-t-il correctement, efficacement et s'améliore-t-il ?
- l'amélioration des produits et des services par rapport aux exigences est-elle constatée ?

Ce compte-rendu de la revue de direction permet de garder un historique précieux de l'évolution du système de management de la qualité.

5.1.3 Pilotage du processus AQ

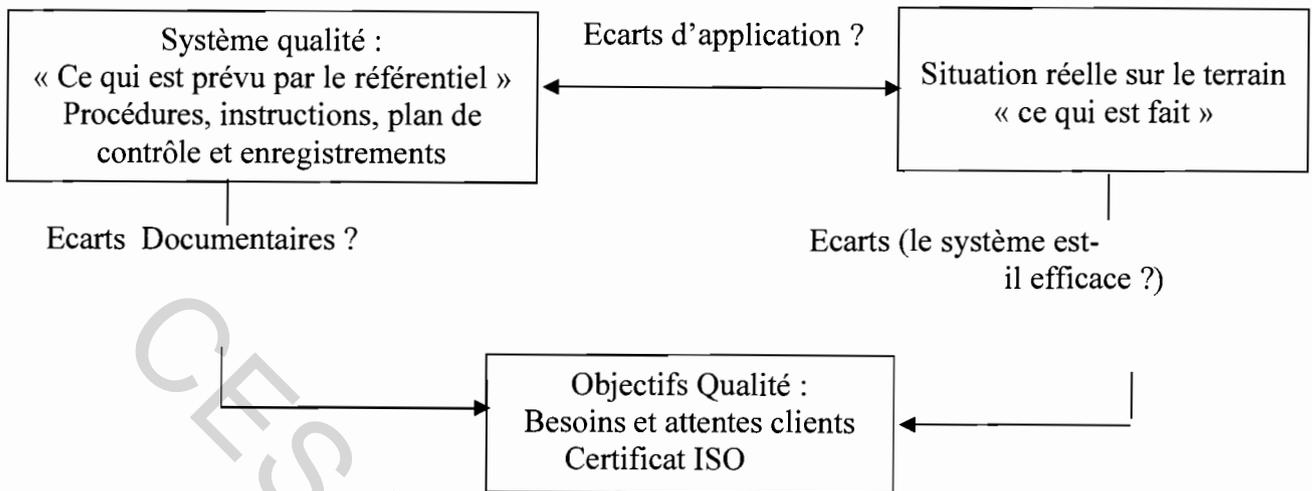
Les audits sont gérés par le Responsable de la cellule management de la qualité (RCMQ), en étroite collaboration avec la Direction Générale qui a le pouvoir de déclencher des audits en cas de dysfonctionnements graves survenus dans la satisfaction du client. Les pilotes de processus peuvent aussi demander des audits s'ils notent des goulots d'étranglement dans le fonctionnement de leur processus.

Un audit peut aussi être envisagé chez un fournisseur de la SODEFITEX si le produit fourni altère la qualité finale du produit.

5.1.3.1. Audit qualité

L'audit qualité débute par la présentation de ses objectifs (figure n°6).

Figure n°6 : Objectif de l'audit qualité



Source : Manuel qualité de la Qualité de la SODEFITEX (2003 : 22)

Explication de la figure n°6 :

Le système qualité est mis en place sur la base du référentiel ISO 9001 : 2000. Il requiert l'élaboration des procédures, la rédaction de modes opératoires et d'instructions de travail, l'établissement de plan de contrôle, ainsi que la formalisation des enregistrements.

Les enregistrements sont des documents et/ou formulaires renseignés (rapports d'audit interne) qui rendent compte de l'effectivité des tâches permettant de s'assurer que « l'on fait ce qu'on a écrit et que l'on écrit ce qu'on fait ». C'est une preuve de la réalisation conforme d'une action ou de la mise en œuvre d'un processus. Ils doivent donc être maîtrisés.

De ce fait, ils doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. De même, une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification (numérotation, indice), le mode de stockage (par année, par client, par service), la protection (compatibilité logicielle dans le temps), l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

En faisant le parallèle entre la situation réelle sur le terrain et ce qui est prévu par le référentiel, il ressort si possible des écarts dits écarts d'application.

Vérifier donc l'efficacité du système revient à passer en revue les objectifs qualité ; il s'agit de s'assurer que le système en œuvre satisfait aux objectifs qualité que sont la satisfaction des clients et l'accroissement de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, comparer le système qualité par rapport aux objectifs fixés met en évidence des écarts dits écarts documentaires. Aussi, vérifier l'adéquation entre la situation réelle et les objectifs qualité permet de juger de l'efficacité du système sur la base des écarts obtenus.

L'objectif de l'audit est de mettre en évidence ces différents écarts, afin de les lever et de vérifier l'efficacité du système.

5.1.3.2 Ecart

L'exercice de l'audit permet à l'auditeur de mettre en parallèle les pratiques de l'entreprise et les exigences de la norme ISO. C'est en comparant les constats aux recommandations, que l'auditeur apprécie la nature de l'écart. L'écart peut être positif, c'est lorsque les pratiques vont au delà des exigences. On parle d'écart négatif dans le cas contraire. Au cas échéant, l'écart est classé en non-conformité, en remarque ou en points faibles en fonction de la gravité du dysfonctionnement qu'il engendre ou qu'il peut engendrer.

5.1.3.3 Non-conformité

La non-conformité est un écart grave. Elle peut avoir un effet sur la performance de l'entreprise et/ou sur la satisfaction du client.

5.1.3.4 Remarques

Les remarques constituent un écart par rapport au référentiel. Contrairement à la non-conformité, il ne met pas en péril les exigences des clients. Toutefois, son impact met en péril la cohérence et la pertinence du SMQ.

5.1.3.5 Auditeur qualité

Le futur auditeur qualité est choisi sur la base de sa formation et ses qualités professionnelles. Il devient auditeur après avoir reçu une formation aux normes ISO 9001, 19011 et / ou autres référentiels appliqués à la SODEFITEX.

L'auditeur est qualifié après une formation théorique et une mise en pratique d'au moins un audit avec un auditeur qualifié ou s'il montre la capacité de ressortir à l'issue de l'audit des remarques pertinentes susceptibles d'améliorer le système et le domaine audité.

L'audit étant un processus, son efficacité doit être mesurée. De ce fait, une analyse des ressources de l'audit, donc de la compétence des auditeurs s'impose. Il existe un système d'évaluation des auditeurs. Ceux-ci peuvent être évalués par les audités ou par la direction, client de l'audit.

Lors de l'audit, pour chaque processus, la connaissance de la finalité du processus et de ses indicateurs de performance permettent à l'auditeur de juger de :

- la pertinence des indicateurs par rapport aux objectifs /finalités du processus ;
- l'efficacité du processus au regard des résultats obtenus.

Une liste des auditeurs internes est tenue et mise à jour ; tout auditeur interne n'ayant pas pratiqué d'audit pendant un (1) an est disqualifié.

5.1.3.6 Demande d'audit ponctuel

La DG, le RCMQ, le qualiticien ou tout autre service peut faire une demande ponctuelle :

- lorsqu'il le juge nécessaire ;
- suite à une défaillance ou à un dysfonctionnement du système de management de la qualité et / ou à une non- conformité.

L'audit est déclenché sous l'autorité de Responsable de la Cellule Management Qualité.

5.1.3.7 Déroulement de l'audit

Le déroulement de l'audit passe par quatre (4) phases que sont : la phase préparatoire, la présentation du processus à auditer, l'examen des indicateurs de pilotage et le questionnaire d'audit.

a) La phase préparatoire

Elle consiste à évaluer les performances du processus en se basant sur les performances des autres processus de l'entreprise.

b) La présentation du processus à auditer

Cette présentation permet de connaître les moyens, les acteurs, le comment et les indicateurs de pilotage. Il s'agit de faire une revue documentaire de ce processus.

c) L'examen des indicateurs de pilotage

Cet examen permet de situer le processus en matière de performance (les objectifs sont-ils atteints ?) et de vérifier que l'amélioration continue est en œuvre : les actions par rapport à un indicateur pas atteint sont déployées et formalisées. Les indicateurs doivent donc démontrer que l'entreprise a atteint les objectifs et les attentes des clients. L'examen porte également sur la cohérence des objectifs avec la politique qualité.

d) Le questionnaire d'audit

Les questions définies lors de la préparation de l'audit sont complétées par des questions orientées en fonction de l'examen à savoir :

- les moyens mis en œuvre sont-ils satisfaisants ?
- le personnel est-il formé et compétent ?
- la façon de faire (comment) est-elle conforme aux dispositions préétablies ?

Enfin, l'audit qui commence par une réunion d'ouverture, se termine par une réunion de clôture à laquelle participent l'auditeur et les personnes auditées. Cette réunion permet à l'auditeur de présenter ses observations et de les discuter. Les malentendus pourront être levés : il est important d'obtenir un consensus sur les faits constatés.

5.1.3.8. Suivi de l'audit

En fonction des conclusions de l'audit, le responsable de la CMQ et la DG décideront :

- de déclencher des AC / AP nécessaires au traitement du dysfonctionnement ;
- de programmer un nouvel audit.

Une synthèse des conclusions d'audit et de leur suivi est effectuée par le Responsable de la Cellule Management Qualité lors des revues de direction.

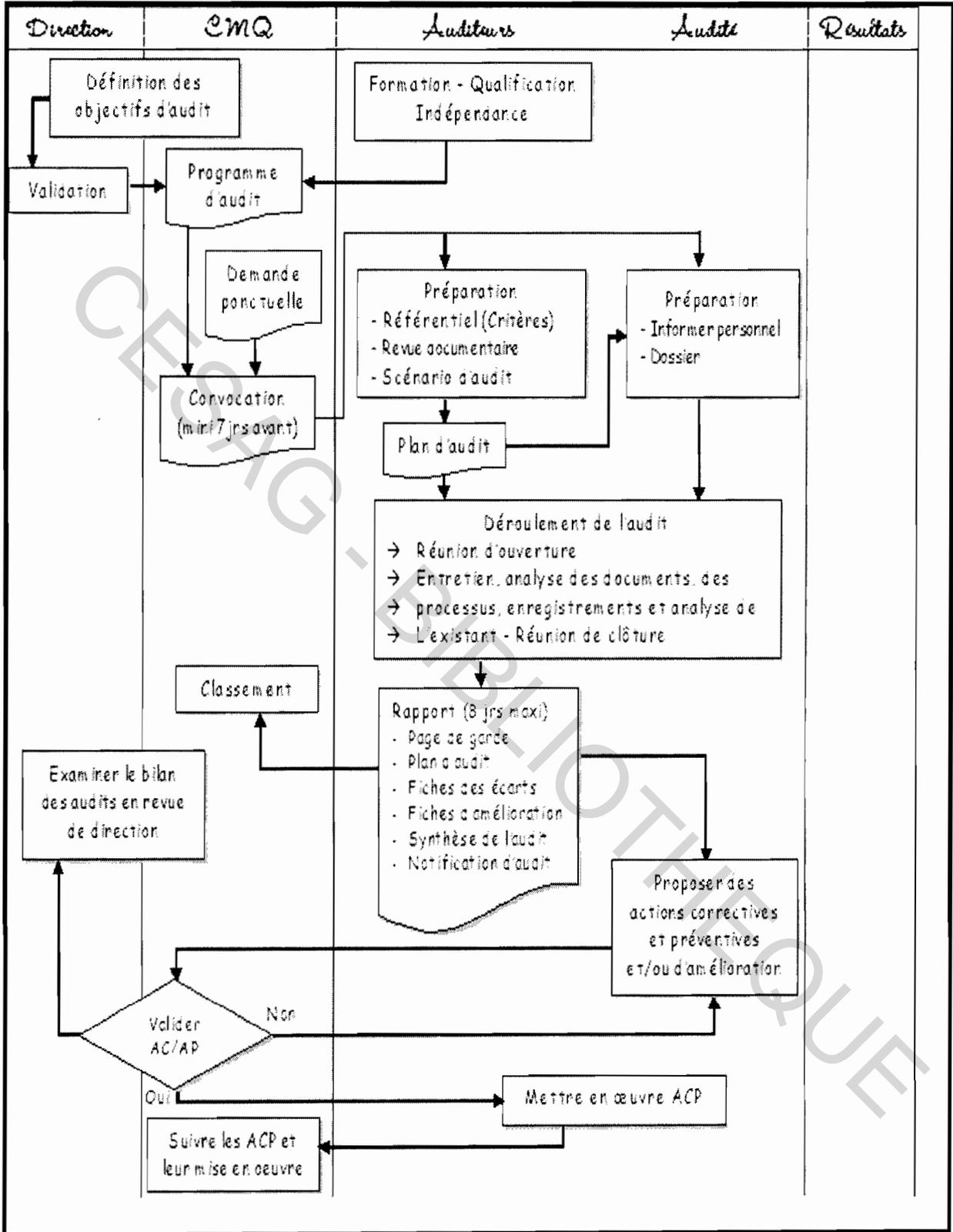
5.1.4 La méthodologie

Un audit peut être effectué à la demande de tout directeur ou chef de service, qualicien, du RCMQ et / ou de la direction suite à une non- conformité réelle ou potentielle susceptible d'engendrer un dysfonctionnement du système de management de la qualité.

La méthodologie de l'audit qualité comprend cinq (5) phases : le déclenchement de l'audit à partir du programme d'audit et / d'un audit ponctuel, la préparation, le déroulement de l'audit qui débute par la réunion d'ouverture et se termine par la réunion de clôture, la rédaction et la présentation du rapport et, la proposition des actions AC/AP et/ ou d'amélioration. Lorsque ces actions sont validées, elles sont mises en œuvre et suivies. Dans le cas contraire, de nouvelles propositions doivent être faites.

Cette méthodologie est illustrée à travers le logigramme suivant (figure n°7) :

Figure n°7 : Méthodologie de l'audit qualité



Source : Manuel Qualité de la SODEFITEX (2003 : 28)

5.1.5 Les résultats (Exploitation et suivi des résultats)

En fonction des conclusions de l'audit, le Responsable la Cellule Management Qualité décidera :

- du suivi des actions correctives et préventives proposées par l'audité ;
- des modifications éventuelles des dispositions applicables ;
- de faire procéder à d'autres audits dans d'autres secteurs ;
- de programmer un autre audit du même secteur ;
- de statuer sur l'efficacité suscitée par l'audit.

Appréhendé comme un outil d'amélioration continue, le processus d'audit est cependant confronté à des risques de divers ordres qu'il faut gérer.

5.1.6 Les risques liés au processus d'audit qualité et leurs conséquences

Généralement, les risques observés dans le processus d'audit qualité sont relatifs au programme d'audit et à l'importance de l'audit. En d'autres termes, ils sont d'ordre technique, humain et communicatif. Le tableau suivant a permis de les récapituler et de présenter les conséquences afférentes (tableau n°7) :

Tableau n°7 : Risques et conséquences liées aux risques

ETAPES	RISQUES	CONSEQUENCES
1. Déclenchement	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise définition des objectifs d'audit, - déséquilibre dans la constitution de l'équipe d'audit - prise de contact erronée avec l'audité - indisponibilité des auditeurs et audités 	<ul style="list-style-type: none"> • L'audité ne prend plus au sérieux l'exercice d'audit qui ne doit pas être senti comme une contrainte mais plutôt comme un moyen d'améliorer le système,
2. Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise analyse des procédures internes, des enregistrements nécessaires - indisponibilité des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • l'audit n'est plus un moyen
3. Préparation de l'AQ	<ul style="list-style-type: none"> - rédaction tardive du plan d'audit, préparation hâtive non prise en compte de ressources disponibles, non prise en compte des points de suivi des audits antérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> d'amélioration. Quand l'on fixe les objectifs, les efforts sont faits pour essayer d'évaluer le niveau de maturité du processus à auditer et le niveau à atteindre ; c'est-à-dire les résultats escomptés. Il s'agit donc
4. Réalisation et synthèse de l'audit qualité	<ul style="list-style-type: none"> - absence des réunions d'ouverture et de synthèse - prise en compte unique des points relevés par l'auditeur - indisponibilité des auditeurs, interlocuteurs non coopérants - conflit avec les audités - non maîtrise des risques de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> de mettre le processus sous maîtrise, • le handicap dans le processus d'audit
5. Réunion de clôture	<ul style="list-style-type: none"> - absence de la réunion de clôture - difficulté de résolution des divergences d'opinion 	<ul style="list-style-type: none"> qualité. Ils doivent être formés et cela dépend du niveau de formation cadre, du
6. Rédaction du rapport d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - rapport d'audit infidèle de la réunion de synthèse - restitution infidèle de la réunion de clôture, publication 	<ul style="list-style-type: none"> critère de choix des personnes à former, de la qualité de la formation et de la mise en

	<p>tardive du rapport</p> <ul style="list-style-type: none"> - mauvaise formulation des écarts, rejet du rapport par les utilisateurs - dépôt du rapport en retard 	pratique de ce qui est appris de l'évaluation des auditeurs.
7. Suivi post- audit qualité	<ul style="list-style-type: none"> - négligence ou ignorance du suivi post- audit qualité - absence de déclenchement d'actions correctives et préventives nécessaires 	

Source : Nous- mêmes

Les risques identifiés soutenus par leurs conséquences peuvent conduire l'auditeur à la perte de son statut. Sa qualification est donc compromise. Comme palliatif à ces risques, il est tenu un dispositif de management des risques dans le processus d'audit qualité de la SODEFITEX.

5.2 Description du dispositif de management des risques de la SODEFITEX

Le processus d'audit qualité est perçu comme un moyen d'évaluer l'efficacité du système de management de l'entreprise. Il permet de faire face à certains risques avec l'ouverture des actions préventives. Parler donc de risques dans ce processus peut remettre en cause cette perception.

5.2.1 Le dispositif de management des risques

Certifiée ISO 9001 V 2000, la SODEFITEX s'est inscrite dans une démarche qualité. Il faut rappeler que la version 2000 de la norme intègre l'activité processus. Cette inscription lui a permis de développer l'approche processus.

Fortement mise en avant par la norme, l'approche processus réside en une démarche d'analyse importante ; cette démarche présuppose un cadre rigoureusement établi caractérisé par la politique et les objectifs qualité. La politique énoncée et les objectifs qualité fixent le cap d'optimisation des processus qu'il importe avant tout de mettre à jour. Ainsi, l'objectif de cette approche est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

L'approche processus est donc un outil de management qui concourt à la détection des risques et à la progression durable de l'entreprise en termes d'organisation. Concrètement, elle permet de :

- considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- identifier des attentes jusqu'alors minimisées ;
- diminuer les coûts, les délais d'un processus ;
- mieux appréhender les aléas, à les anticiper parfois et y répondre dans le cadre d'une réaction saine et concertée.

Se fondant sur une identification méthodique des processus, cette approche liste et met par ailleurs en évidence :

- leur périmètre (champ couvert chaque processus en termes d'activités, de production et d'acteurs) ;
- leur nature (management, réalisation, support) ;
- les interactions et articulation entre chacun d'eux, entre processus mais aussi à l'intérieur d'un processus ;
- leur management en termes de définition d'objectifs, pilotage, analyse et amélioration.

De ce qui précède, l'approche processus constitue un moyen d'identification des risques du processus audit qualité et d'en assurer leur maîtrise. L'analyse de ces risques incite donc à ouvrir soit une action corrective, soit une action préventive.

L'identification du processus audit qualité a consisté à définir ses données d'entrée, données de sortie, sa finalité et à désigner son pilote et, à effectuer une représentation graphique. A la suite de cela, une définition globale du processus a été faite (qui, quoi, comment ?) ; le pilote a défini les indicateurs de performance pertinents, présenté les risques susceptibles d'apparaître et les mesures préventives (tableau n°8).

Tableau n°8 : Définition des données d'entrée, de sortie et finalité du processus

N°	ENTREE (état initial)	SORTIE (état final)	NOM DU PROCESSUS	FINALITE DU PROCESSUS

Source : Etabli à partir de Sibling (2003), Diaz (2004).

Ainsi, vient l'étape de la formalisation qui a consisté en la rédaction des procédures, du processus, des modes opératoires. Ladite étape est suivie du pilotage proprement dit du processus.

Tous ces éléments précités vont permettre d'identifier les activités aidant le processus d'audit qualité à fonctionner correctement, avec un minimum de risques de dysfonctionnement. Le dispositif de management des risques est donc intégré dans le processus d'audit qualité.

Par ailleurs, des pratiques sont utilisées pour maîtriser les risques. Il s'agit de la constitution des équipes d'auditeurs, de la formation des auditeurs, de l'exploitation des réclamations des processus clients et de l'évaluation des auditeurs.

En ce qui concerne la constitution de l'équipe d'audit, il est prévu deux (2) ou trois (3) auditeurs dont l'un est le chef de la mission et peut-être plus expérimenté que les autres. Cela permet d'éviter certains risques.

En ce qui concerne la formation des auditeurs, elle permet la mise à jour de leur connaissance en vue de réduire et même éviter les risques de compétences.

En ce qui concerne l'exploitation des réclamations, cela permet au pilote du processus et à tous ses auditeurs d'apprécier le fonctionnement de leur processus.

Enfin, l'évaluation des auditeurs permet de mesurer leurs compétences sur la base de critères définis. Cette évaluation est faite soit par le RCMQ, soit par les audités, soit par les auditeurs eux-mêmes.

Conclusion

Ce chapitre, consacré à la description du processus audit qualité de la SODEFITEX et du dispositif de management des risques en place, a permis d'avoir une compréhension précise de ce processus. Les différents risques de ce processus sont maîtrisés par certaines pratiques existantes telles que l'approche processus, le critère de constitution des équipes d'audit, la formation des auditeurs. Toutefois, une meilleure gestion de ces risques pourrait passer par le management des risques, objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE

DE MANAGEMENT DES RISQUES LIES AU

PROCESSUS D'AUDIT QUALITE ET

RECOMMANDATIONS

Introduction

La recherche effectuée permet de constater l'existence et l'applicabilité du processus d'audit qualité. Bien qu'il soit d'ores et déjà connu de tous comme un outil de l'amélioration continue, l'on constate l'existence de certains risques qui lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, mettent en cause l'atteinte de ses objectifs. Maîtriser les risques inhérents au fonctionnement même de l'entreprise, à son environnement, à ses ressources, à sa production, au système dans lequel elle opère, passe par la mise en œuvre d'un management des risques pertinent.

De ce fait, proposer une méthodologie de management des risques serait une solution appropriée. Dans le cas du processus audit qualité de la SODEFITEX, cette méthodologie repose sur :

- la connaissance de l'environnement (interne et externe) ;
- l'identification des événements et leur caractérisation ;
- les évaluation et hiérarchisation des risques ;
- le traitement des risques ;
- les suivi et contrôle des risques ;
- les capitalisation et documentation des risques ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

6.1 Management des risques dans le processus d'audit qualité de la SODEFITEX

Le chapitre précédent a présenté le processus audit qualité de la SODEFITEX, ses forces, ses

faiblesses et le management des risques existant. Devant les faiblesses relevées, il ne peut y avoir d'indifférence. Ainsi, le modèle d'analyse élaboré antérieurement (figure n°3) sera appliqué afin de pallier à ces inconvenances. Les différentes étapes de la démarche retenue se résumant en ces huit (8) points précités, il s'agira de présenter les traitements adéquats aux risques identifiés.

6.1.1 Connaissance de l'environnement (interne et externe) du processus d'audit

qualité

D'une manière étendue, l'environnement du processus d'audit qualité de la SODEFITEX se définit comme étant l'ensemble des éléments extérieurs au processus en relation avec ses activités.

De ce fait, connaître l'environnement interne suppose la prise de connaissance générale du processus d'audit qualité; cela se fait par la description et la caractérisation du processus (figure n°8). Elles consistent à nommer le processus, à préciser sa finalité, ses données d'entrée et ses données de sortie et à définir ses indicateurs de performance. En d'autres termes, les acteurs dudit processus doivent comprendre son fonctionnement et sa contribution à la politique qualité de l'entreprise.

Le processus présenté dans le chapitre précédent a donc permis de comprendre le fonctionnement du processus audit qualité. Ainsi, les auditeurs peuvent prendre des décisions pertinentes pour élaborer leur questionnaire d'audit, identifier les zones à risques qui peuvent constituer des points pertinents d'audit. Pour ce faire, ils doivent collecter l'information complète possible pour conduire efficacement l'audit, rédiger des rapports d'audit pertinents, ressortir des points d'audit pertinents et proposer des AC / AP.

La connaissance de l'environnement, première étape du management des risques constitue le premier canal pour l'identification des risques.

6.1.2 Identification des évènements et caractérisation

L'identification des risques se fait de différentes manières. Les méthodes retenues sont d'une part celle du tableau d'identification des risques préconisée par Renard (tableau n°9), et d'autre part, celles basées sur le Brainstorming, le questionnaire de satisfaction administré par les audités, les comparaisons sectorielles (benchmarking), les cercles qualité et la tenue des fiches de progrès, des audits afin d'évaluer les auditeurs qualité par le responsable qualité et par les audités, définir des indicateurs de performance du processus.

6.1.2.1 Tableau n°9 : Tableau d'identification des risques dans les différentes étapes du processus AQ

Ce tableau fait une analyse des risques dans les différentes étapes du processus d'audit.

ETAPES	OBJECTIFS	RISQUES	ÉVALUATION	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTAT
1. Déclenchement	S'assurer de l'existence d'un programme d'audit	- mauvaise définition des objectifs d'audit	F	Procédure Manuel qualité	Oui Oui
		- déséquilibre dans la constitution de l'équipe d'audit	F		
		- prise de contact erronée avec l'audité	F		
		- indisponibilité des auditeurs et audités	M		
2. Revue documentaire	S'assurer de la compréhension du processus à auditer	- mauvaise analyse des procédures internes, des enregistrements nécessaires	F	Procédure	Oui
		- indisponibilité des documents	F		
3. Préparation de l'AQ	S'assurer que les constats, les écarts et les recommandations sont pertinents,	- rédaction tardive du plan d'audit	M	Méthodologie	Oui
		- non prise en compte de ressources disponibles	F		
		- non prise en compte des points de suivi des audits antérieurs	F		
		- préparation hâtive	F		

ETAPES	OBJECTIFS	RISQUES	ÉVALUATION	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTAT
4. Réalisation et synthèse de l'audit qualité	S'assurer que l'audit a été réalisé dans de bonnes conditions	- absence des réunions d'ouverture et de synthèse	F	Supervision	Oui
		- prise en compte unique des points relevés par l'auditeur - indisponibilité des auditeurs - interlocuteurs non coopérants	M	Norme	Non
5. Réunion de clôture	S'assurer de l'accord des parties sur les constats des auditeurs	- absence de la réunion de clôture	F	Procédure	Oui
		- difficulté de résolution des divergences d'opinion	F	Norme	Non
6. Rédaction du rapport d'audit	Informers la hiérarchie de l'audit effectué, Obtenir de l'audité une réponse quand aux points relevés	- rapport d'audit infidèle de la réunion de synthèse	F	Norme	Non
		- restitution infidèle de la réunion de clôture	M		
		- publication tardive du rapport	M		
7. Suivi post- audit qualité	Vérifier que l'audité a tenu compte des constats faits lors de l'audit	- négligence ou ignorance du suivi post- audit qualité	F	Norme Procédure	Non
		- absence de déclenchement d'actions correctives et préventives nécessaires	F		Oui

Source : Nous- mêmes

6.1.2.2 Faire du Brainstorming

Le brainstorming est une séance de créativité qui a lieu au cours d'une réunion convoquée par la direction ou le RQ. Son objectif visé est la recherche de solutions à un ou des problèmes posés. Les participants de ce fait se doivent de :

- donner par personne toutes les idées qu'ils ont ;
- ne pas critiquer ni discuter les idées des uns et des autres ;
- parler à tour de rôle.

Les idées émises seront passées en revue, les meilleures votées et synthétisées. Parmi ces meilleures idées, il ne faudra retenir que les cinq (5) meilleures. Les participants procèdent enfin à des recherches sur les idées retenues et les actions à entreprendre en vue de leur concrétisation.

6.1.2.3 Elaborer un questionnaire à adresser aux audités

Le questionnaire relatif à l'enquête de satisfaction (annexe 2) a pour objectif principal d'obtenir l'avis des audités sur le processus audit qualité en général. En d'autres termes, il s'agira de savoir évaluer et suivre la satisfaction des audités.

De ce fait, le questionnaire doit être diffusé sur papier ou par la messagerie électronique aux différents audités. Les réponses devront être récupérées, consolidées puis analysées. Les éléments pertinents seront extraits afin d'agir concrètement et améliorer la qualité de la prestation des auditeurs.

6.1.2.4 Faire des comparaisons sectorielles (benchmarking)

Il s'agit ici de copier les meilleures pratiques existantes en matière d'identification des risques dans les entreprises concurrentes ou dans des secteurs d'activité différents. En se référant aux secteurs d'activité différents, le responsable du processus audit qualité et ses collaborateurs doivent adapter leur pratique en fonction de leurs besoins.

6.1.2.5 Organiser à nouveau des cercles de qualité et tenir des fiches de progrès

Des cercles de qualité étaient organisés, mais cela a été laissé pour compte à cause du manque d'enthousiasme de certains acteurs du processus. Toutefois, pour plus de collaboration et d'efficacité, ils doivent être d'actualité et le RCMQ doit expliquer à nouveau le bien fondé afin d'avoir l'adhésion de tous ses collaborateurs et leur détermination. Cela permettra d'améliorer les relations et les conditions de travail. et contribuera à développer les compétences professionnelles. Ces cercles seront donc de meilleurs moyens de communication.

6.1.2.6 Faire des audits afin d'évaluer les auditeurs qualité par le Responsable Qualité et par les Audités

Pour s'assurer du niveau de compétence des auditeurs qualité, le responsable qualité doit les évaluer. Parmi les techniques existantes, il pourra procéder par des audits des compétences. En outre, il devra préparer une fiche d'évaluation qu'il mettra à la disposition des audités ; ces derniers la rempliront après la visite de l'auditeur.

6.1.2.7 Définir des indicateurs de performance du processus

Il s'agit pour le pilote du processus audit qualité de définir des indicateurs de performance qui lui permettent de suivre l'évolution des activités du processus. En effet, ces indicateurs permettent de savoir si les objectifs du processus sont atteints ou pas. De ce fait, leur définition tient compte des objectifs à atteindre.

6.1.3 Evaluation et hiérarchisation

Pour l'évaluation des risques dans le processus d'audit qualité, le responsable qualité compare les risques aux coûts et aux bénéfices associés. De ce fait, il peut décider de l'importance de chaque risque (hiérarchisation) et déterminer s'il convient d'accepter ce risque en l'état ou bien de le traiter. Cela nécessite d'une part d'évaluer la perte potentiellement générée par la réalisation du risque, d'autre part (et cela est encore plus difficile) d'estimer la probabilité de réalisation du risque.

6.1.3.1 Perte potentiellement générée par la réalisation du risque

La perte potentiellement générée par la réalisation du risque définit l'impact des risques dans le processus étudié.

L'évaluation de cette perte est faite de manière quantitative. La démarche consiste à identifier d'abord pour chaque risque au niveau des objectifs du processus, le plus pertinent en termes d'impact et de conséquences. Le tableau suivant (tableau n°10) présente le degré d'importance des risques suivant l'échelle de 1 à 5.

Tableau n° 10 : Hiérarchisation des risques

Étapes	Risques	Degré d'importance du risque
1. Déclenchement	- mauvaise définition des objectifs d'audit, indisponibilité des auditeurs et audités	5
	- déséquilibre dans la constitution de l'équipe d'audit	3
	- prise de contact erronée avec l'audité	3
2. Revue documentaire	- mauvaise analyse des procédures internes, des enregistrements nécessaires	5
	- indisponibilité des documents	5
3. Préparation de l'AQ	- rédaction tardive du plan d'audit, préparation hâtive	5
	- non prise en compte de ressources disponibles, non prise en compte des points de suivi des audits antérieurs	5
4. Réalisation et synthèse de l'audit qualité	- absence des réunions d'ouverture et de synthèse	3
	- non prise en compte unique des points relevés par l'auditeur	4
	- indisponibilité des auditeurs, interlocuteurs non coopérants	5
5. Réunion de clôture	- absence de la réunion de clôture, difficulté de résolution des divergences d'opinion	5
6. Rédaction du rapport d'audit	- rapport d'audit infidèle de la réunion de synthèse	5
	- restitution infidèle de la réunion de clôture, publication tardive du rapport	5
	- mauvaise formulation des écarts	4
7. Suivi post- audit qualité	- négligence ou ignorance du suivi post- audit qualité	3
	- absence de déclenchement d'actions correctives et préventives nécessaires	5

Source : Nous- mêmes

En cas d'impact global du risque moins élevé que l'impact de l'objectif pertinent, l'impact de l'objectif pertinent domine.

En cas d'impact de l'objectif pertinent moins élevé que l'impact global du risque, l'impact global domine.

A la suite de la perte potentiellement générée par la réalisation du risque, l'on présentera la probabilité de réalisation du risque.

6.1.3.2 Probabilité de réalisation du risque

L'évaluation de la probabilité de réalisation des risques se fera de manière qualitative contrairement à l'évaluation précédente. Elle est dans ce cas aléatoire et approximative. De ce fait, pour réduire les erreurs, l'on a recours à des groupes de personnes. Toutefois, il convient de remarquer que cette évaluation tient compte d'un maximum d'information ayant trait à l'environnement de contrôle interne (éthique, compétence, organisation de l'entreprise avec la séparation des tâches incompatibles et à l'attitude des dirigeants), à l'activité de contrôle et des dispositifs de contrôle mais également à la complexité des opérations, du nombre de fois et de la rapidité selon laquelle elles sont effectuées

Bien que l'environnement de contrôle interne de la SODEFITEX soit appréciable, il existe toutefois des lacunes relatives à la non disponibilité des auditeurs et des audités, à la mauvaise formulation des écarts. De même, des faiblesses sont observées avec l'absence d'un service de management des risques qui aurait contribué à une meilleure gestion des risques.

De tout ce qui précède, la probabilité de réalisation des risques est basée sur l'échelle de mesure de probabilité suivante (tableau n°11) qui tient compte des informations provenant du processus audit qualité ; ce service compte recevoir au moins très peu de réclamations qu'il traitera par mois.

Tableau n°11 : Echelle de mesure de probabilité

COTE	CATEGORIE	DESCRIPTION
5	Très forte	Il y a une quasi- certitude que le risque se produise
4	Forte	Il y a de très bonne chance que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
1	Très faible	Il est quasi impossible que le risque se produise

Source : Nous-mêmes

Le tableau suivant (tableau n°12) récapitule la probabilité de survenance des risques dans le processus audit qualité. Il se compose de quatre (4) colonnes dont la première présente les différents risques, la deuxième la côte des risques, la troisième leur probabilité et la quatrième les raisons soutenant cette probabilité.

Tableau n° 12: Probabilité d'occurrence des risques du processus Audit qualité de la SODEFITEX :

ETAPES DU PROCESSUS	RISQUES	CÔTE	PROBABILITÉ	CAUSES DES RISQUES
1. Déclenchement	- mauvaise définition des objectifs d'audit	1	Très faible	Incompréhension de la méthodologie d'audit Communication défaillante
	- déséquilibre dans la constitution de l'équipe d'audit	2	Faible	
	- prise de contact erronée avec l'audit	1	Très faible	
	- indisponibilité des auditeurs et audités	3	Moyen	
2. Revue documentaire	- mauvaise analyse des procédures internes, des enregistrements nécessaires	1	Faible	Incompétences des auditeurs
	- indisponibilité des documents	3	Moyen	L'audit é non informé de la mission
3. Préparation de l'AQ	- rédaction tardive du plan d'audit et préparation hâtive	1	Très faible	Nombre insuffisant des auditeurs qualité
	- non prise en compte de ressources disponibles	1	Très faible	
	- non prise en compte des points de suivi des audits antérieurs	2	Faible	
	- non détection de certains risques	5	Très forte	
4. Réalisation et synthèse de l'audit qualité	- absence des réunions d'ouverture et de synthèse	1	Très faible	Incompréhension de la méthodologie d'audit Incompréhension de la méthodologie d'audit Communication défaillante Non maîtrise de la méthodologie
	- prise en compte unique des points relevés par l'auditeur	2	Faible	
	- indisponibilité des auditeurs	2	Faible	
	- interlocuteurs non coopérants	1	Très faible	
5. Réunion de clôture	- absence de la réunion de clôture	1	Très faible	Incompétences des auditeurs
	- difficulté de résolution des divergences d'opinion	2	Faible	
6. Rédaction du rapport d'audit	- rapport d'audit infidèle de la réunion de synthèse	2	Faible	Incompétences des auditeurs
	- restitution infidèle de la réunion de clôture	1	Très faible	
	- publication tardive du rapport	3	Moyen	
7. Suivi post-audit qualité	- négligence ou ignorance du suivi post-audit qualité	2	Faible	Incompétences des auditeurs
	- absence de déclenchement d'actions correctives et préventives nécessaires	1	Très faible	

Source : Nous- mêmes

6.1.4 Traitement des risques

Le processus de traitement des risques consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque. Les composantes de ce processus sont la maîtrise et l'atténuation du risque, mais il ne s'y limite pas et s'étend entre autres à l'évitement, au transfert et à son financement du risque.

Par ailleurs, la constitution d'une base de données des risques et sa mise à jour régulière, l'apprentissage du management des risques permettent de traiter et cela de manière efficace les risques.

Ce tableau (tableau n°13) montre comment les risques du processus audit qualité sont traités. Il a des points communs au tableau d'identification des risques.

Tableau n°13 : Traitement des risques du processus audit qualité

ETAPES	OBJECTIFS	RISQUES	TRAITEMENT
1. Déclenchement	S'assurer de l'existence d'un programme d'audit	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise définition des objectifs d'audit - déséquilibre dans la constitution de l'équipe d'audit - prise de contact erronée avec l'audité - indisponibilité des auditeurs et audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des auditeurs suivie d'évaluation sur l'audit qualité - Évaluation des auditeurs par les audités - Formation des auditeurs à l'art communicatif
2. Revue documentaire	S'assurer de la compréhension du processus à auditer	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise analyse des procédures internes, des enregistrements nécessaires - indisponibilité des documents 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une équipe d'auditeurs qualifiés Maîtrise des enregistrements, - Réclamation des documents au moins dix (10) jours avant l'intervention des auditeurs par une lettre d'affirmation.
3. Préparation de l'AQ	S'assurer que les constats, les écarts et les recommandations sont pertinents,	<ul style="list-style-type: none"> - rédaction tardive du plan d'audit - non prise en compte de ressources disponibles - non prise en compte des points de suivi des audits antérieurs - préparation hâtive 	Méthodologie de l'audit qualité

ETAPES	OBJECTIFS	RISQUES	DISPOSITIFS DE TRAITEMENT
4. Réalisation et synthèse de l'audit qualité	S'assurer que l'audit a été réalisé dans de bonnes conditions	<ul style="list-style-type: none"> - absence des réunions d'ouverture et de synthèse - prise en compte unique des points relevés par l'auditeur - indisponibilité des auditeurs - interlocuteurs non coopérants 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation aux exigences de la norme - Formation à la méthodologie de l'audit - Calcul du taux de réclamations = Nombre de réclamations / nombre de missions ≤ 1
5. Réunion de clôture	S'assurer de l'accord des parties sur les constats des auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> - absence de la réunion de clôture - difficulté de résolution des divergences d'opinion 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la procédure par les auditeurs - Idem 4
6. Rédaction du rapport d'audit	<p>Informer la hiérarchie de l'audit effectué,</p> <p>Obtenir de l'audit une réponse quand aux points relevés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rapport d'audit infidèle de la réunion de synthèse - restitution infidèle de la réunion de clôture - publication tardive du rapport 	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation du rapport d'audit par le RCMQ - Préciser le délai de publication du rapport pour plus d'efficacité - Idem 4
7. Suivi post- audit qualité	Vérifier l'audit a tenu compte des constats faits lors de l'audit	<ul style="list-style-type: none"> - négligence ou ignorance du suivi post- audit qualité - absence de déclenchement d'actions correctives et préventives nécessaires 	Idem 4

Source : Nous- mêmes.

6.1.5 Suivi et contrôle des risques

Le suivi et contrôle des risques se fait à partir d'un tableau de suivi des risques (tableau n°14). Ce tableau comprend la date de survenance du risque, la survenance du risque, l'impact du risque, le type de risque, les probabilités de survenance, le niveau d'impact, le poids du risque, les actions préventives engagées et l'évolution du risque.

Par ailleurs, l'évaluation des auditeurs par les audités permet de voir une nette amélioration dans le risque technique décelé vis-à-vis des compétences de ceux-ci.

Au fur et à mesure que l'on traite les risques, le portefeuille des risques potentiels est réajusté en fonction des nouvelles informations recueillies. Certains risques pouvant disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore considérés initialement comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptables dès lors qu'ils n'ont pu être maîtrisés, le niveau d'exposition aux risques est amené à changer. C'est pourquoi, il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

Il s'agit donc de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

6.1.6 Capitalisation et documentation des risques

Ici, il est formalisé un certain nombre de documents spécifiques permettant d'assurer la traçabilité des risques rencontrés, des actions engagées, ainsi que des résultats obtenus. Il s'agit des rapports d'audit, des enquêtes de satisfaction menées sur les acteurs du processus par les audités.

Par ailleurs, il convient d'organiser et de planifier la collecte et le stockage des informations utiles. Cette capitalisation et cette documentation des risques sont effectuées de manière périodique afin de donner l'état global des risques encore encourus et d'apprécier l'état

Développement d'une méthodologie de management des risques dans le processus d'audit qualité à la SODEFITEX

d'avancement des actions de maîtrise mises en œuvre. De même des procédures utiles au développement et à la conception sont rédigées lorsque cela est nécessaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°14 : Tableau de suivi des risques

Ref	Date	Description du risque	Impact	Type de risques	Probabilité	Niveau d'impact	Poids	Actions préventives engagées	Evolution du risque
1									
2									
3									
4									

Source : Nous- mêmes

6.1.7 Information et communication

Dans de nombreux domaines, l'opinion joue un très grand rôle qui ne cessera de grandir. La communication apparaît comme une des étapes du risk management. De ce fait, pour véhiculer un message dans le processus d'audit qualité, les différents canaux sont la messagerie électronique, les notes d'informations, les circulaires, les réunions et les cercles qualité. Notons que ces éléments précités à part les cercles qualité, sont de loin les plus utilisés.

Cette diffusion de l'information permettra aux uns et aux autres de prendre des dispositions pour l'évitement ou proposer des mesures correctives.

6.1.8 Pilotage

Le pilotage consiste à responsabiliser et impliquer directement les partenaires dans la détection et la résolution des problèmes. Il devrait en outre favoriser la communication entre les parties concernées et faciliter la gestion d'éventuels conflits. Cette implication et cette responsabilisation sont indispensables à une bonne gestion des risques.

Selon les cas, il pourrait être décidé que le groupe de pilotage endosse et assume - suivant des règles préalables définies et validées de commun accord - la responsabilité de la gestion, du suivi et du contrôle des risques. Ce serait dès lors le groupe de pilotage qui serait chargé de rendre compte quant au déroulement et aux résultats obtenus. Dans ce cas, il aurait dans son mandat la possibilité de prendre des décisions

6.2 Recommandations

Face à ce modèle de gestion des risques, les recommandations proposées aux dirigeants de la SODEFITEX en général, au RCMQ en particulier, concernent le management des risques dans le processus audit qualité.

Ces recommandations se rapporteront aux étapes de la maîtrise des risques présentées d'une part, et d'autre part, relèveront des constats observés.

6.2.1 Les recommandations adressées au Directeur Général

- Pour les risques de non qualification des auditeurs, il est préconisé que des formations soient davantage faites pour tous les auditeurs et cela de façon régulière. Ces formations devront être animées par des experts du domaine autre que le RCMQ et suivies de l'évaluation des participants et du formateur afin d'évaluer le niveau de compréhension. Le RCMQ devra donc convaincre le Directeur Général de l'importance de ces formations et des moyens financiers que cela nécessite.
- En ce qui concerne la non perception de l'importance de l'audit et de son rôle par les acteurs du processus audit qualité, nous préconisons que des témoignages soient faits par des ressources humaines des entreprises certifiées du même secteur d'activité et d'autres secteurs lors de leur formation. De ce fait, le Directeur Général doit s'impliquer pour la réussite de cette initiative tant matériellement que financièrement.
- Face à l'indisponibilité de l'audit ou de l'auditeur sans motif significatif, le Directeur Général devra informer l'ensemble de ses collaborateurs de la sanction qu'ils encourent.
- La mise en place d'une cellule de management de risques ou la nomination d'un risk manager qui veillera à la maîtrise des risques dans tous les processus de l'entreprise en général et dans le processus audit qualité en particulier ; cette nomination du risk manager est du ressort du Directeur Général.

6.2.2 Les recommandations adressées au RCMQ

- Pour les risques de non qualification des auditeurs, il est préconisé que des formations soient davantage faites pour tous les auditeurs et cela de façon régulière. Le RCMQ doit planifier les formations, les budgétiser, et sélectionner de concert avec la direction les différents intervenants. Il doit veiller à recevoir les évaluations des audités et des

formateurs à la fin de la formation. Cette recommandation sera développée pour permettre son application (annexe 3).

- En ce qui concerne la non maîtrise de la norme ISO 19011, il est préférable qu'elle soit à la disposition tant de tous les auditeurs que des audités.
- Le RCMQ devra à la suite des formations s'assurer qu'il n'existe de confusion chez les auditeurs quand à la formulation des écarts ou des remarques.
- L'importance du problème lié à la communication conduit le RCMQ à sensibiliser les auditeurs et audités (surtout) quand à l'utilisation des fiches de réclamations et leur bonne administration permettra une réaction active et rapide des auditeurs. Cela participera à la prise de disposition pour l'évitement et à la proposition des mesures correctives.
- Les cercles de qualité doivent être préparés. En effet, avant la réunion, les participants doivent avoir au préalable les points à l'ordre du jour ; cela contribuera à plus d'efficacité des réunions.

6.2.3 Les recommandations adressées au Directeur des Ressources Humaines (DRH)

Le DRH doit soutenir le RCMQ quand à son planning de formation qu'il adressera au Directeur Général.

6.2.4 Les recommandations adressées aux pilotes des processus et aux responsables des sous-processus

- Pour un meilleur suivi des risques, il est souhaitable que chaque pilote de processus, les responsables des sous- processus tiennent chacun un tableau de bord qualité (tableau n°15) qui sera validé par le RCMQ et le contrôleur de gestion.

Tableau n°15 : Tableau de bord qualité

CLIENTS (besoins/satisfaction/produits/marché)	PROCESSUS (Processus clés nécessaire à l'atteinte des objectifs)
FINANCES (Chiffre d'affaires/rentabilité/gestion du capital)	PERSONNEL Climat social (satisfaction/motivation)
PRODUITS (Cycle de vie du produit)	DYNAMIQUE DE PROGRES

Source : Nous- mêmes

Les rubriques précitées dans le tableau peuvent permettre de juger de la qualité du processus.

Le tableau de bord est le reflet de la démarche qualité. Il permet de mesurer l'effet global de l'action entreprise. C'est un outil de management qui permet le suivi et le pilotage des objectifs.

En effet, c'est la synthèse d'un travail de construction consensuel. C'est avant tout un plan d'actions avec des seuils d'alerte.

Il favorise le dialogue et contribue à motiver. Il permet une vision commune et responsabilise les acteurs. Il est composé d'indicateurs corrélés aux objectifs.

6.2.5 Les recommandations adressées aux auditeurs qualité

Le problème de communication est important à traiter d'autant plus que c'est le canal de transmission de toute information. De ce fait, la sensibilisation quand à l'utilisation des fiches de réclamations et leur bonne administration permettra une réaction active et rapide des auditeurs. Cela participera à la prise de disposition pour l'évitement et à la proposition des mesures correctives.

Conclusion

Le développement d'une méthodologie de management des risques liés au processus d'audit qualité s'est fait à travers huit (08) étapes à savoir la connaissance de l'environnement, l'identification des événements et leur caractérisation, les évaluation et hiérarchisation des risques, le traitement des risques, les suivi et contrôle des risques, les capitalisation et documentation des risques, l'information et la communication, le pilotage.

Ce développement a permis de traiter les risques présents à chaque étape du processus. Il est ressorti de tout ce qui précède des recommandations qui ont été adressées au directeur général, au RCMQ, au DRH, aux pilotes des processus et au responsables des sous processus et enfin aux auditeurs qualité.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie du thème de recherche a traité du management des risques dans le processus d'audit qualité. Tout d'abord, elle a permis de présenter la SODEFITEX et plus précisément son processus audit qualité et les risques de ce processus. Ensuite, elle a permis d'appliquer le modèle d'analyse élaboré suivant les huit (8) étapes identifiées.

L'application de ce dispositif de management des risques est passée par l'identification des risques dans le processus d'audit qualité et le mécanisme de leur gestion.

Les différentes étapes du management des risques permettent donc de réduire les risques ou de les éviter. Toutefois, des recommandations ont été faites afin d'améliorer le dispositif en place.

CONCLUSION GENERALE

L'étude sur le management des risques dans le processus d'audit qualité de la SODEFITEX a couvert deux (2) parties : la première relative à la revue de littérature et la seconde à la phase pratique.

La première partie constituée de trois (3) parties s'est soldée avec la proposition d'un modèle d'analyse du management des risques dans le processus d'audit qualité. Quant à la seconde partie, elle a permis de mieux appréhender le processus d'audit qualité de la SODEFITEX d'une part, de connaître ses risques et les techniques de maîtrise en place. Par ailleurs, le modèle d'analyse développé dans la première partie a été appliqué et des recommandations ont été faites aux pilotes du processus audit qualité en particulier et à la direction en général.

L'objectif principal énoncé dans la problématique a été atteint.

Toutefois, il est à préciser que le management des risques donne une tendance mais pas une vérité. Autrement dit, il participe à une meilleure gestion des risques mais il reste encore à faire. Le management des risques doit être une préoccupation majeure pour tous.

BIBLIOGRAPHIE

1. A5, http://www.a5.fr/prestations/a5_accueil.htm P. 2
2. AFAQ/ AFNOR (2006), Partie 3 : Obtention de la certification, https://www.lne.fr/fr/certification/reglements/nf_389_rev1/reg_nf389_p3.pdf, P.11
3. Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (2002), *Principes de mise en oeuvre d'une démarche qualité en établissement de santé*
4. BACHON Julien (2006), Quality Risk Management, http://www.adneurope.com/fr/media/editos/Mars_2006_ICH_Q9.pdf, P.6
5. BURNETT Jonathan et MIARD Francis http://www.protiviti.fr/download/PRO/pro-fr/barometre_2006_BAT.pdf
6. BUSINESS PME (2006), Les risques humains, <http://www.businesspme.com/articles/informatique/61/les-risques-humains.html>, P.2
7. CAPPELLETTI Laurent (2005), *Designing and processing a socio-economic management control*, best paper proceedings, Academy Of Management, Honolulu, P.6
8. CAPPELLETTI Laurent, l'audit de la création de valeur organisationnelle appliqué à une PME tertiaire (2002), <http://ias2005.free.fr/Actes/Doc/cappelletti.doc> Laurent CAPPELLETTI Maître de Conférences en Sciences de Gestion – ISEOR (Université Lyon 3).
9. Centre Canadien d'Hygiène et de Sécurité au Travail (2006), Evaluation des risques, http://www.cchst.ca/reponsesst/hsprograms/risk_assessment.html, P.7
10. Centre National de la Recherche Scientifique (2007), Suivi des risques, <http://www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/phasedefinition/qualite/risques/basdefqual.htm>, P.13

11. CHARDONNET André – THIBAUDON Dominique (2002), *Le guide du (PDF) PDCA de Deming PROGRÈS CONTINU ET MANAGEMENT*, Éditions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2839-6, P.368
12. CHEMINGUI Makram ET PIGE Benoît (2004), *La qualité de l'audit : analyse critique et proposition d'une approche d'évaluation axée sur les travaux d'audit*
13. CNAM (2002), Qualité- Audit, <http://www.cnam.fr/depts/te/ote/CBO27.htm>, P.9
14. Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole (CCGEA) (2004), P. 80 PDF
15. COURTOT Hervé (2006), Le management des risques dans les projets, <http://perso.orange.fr/courtot.herve/demarche.htm#ANCRE9240>
16. COURTOT Hervé (1998), *La gestion des risques dans les projets*, Edition Economica, P.294
17. CSR, (2007: 1), human reliability analysis, http://reliability.sandia.gov/Human_Factor_Engineering/Human_Reliability_Analysis/human_reliability_analysis.html#top, P.3
18. DELOVEAUD M C.(2003), *Le "Risk Management" en 5 étapes*, Edition AFNOR, P.2
19. DEL BEL BELLUZ Diana (2002 :1), gestion moderne des risques, http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/10738/la_id/2.htm, P.6
20. DEMING Edwrds (2003), Le PDCA, <http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/PDCA.htm>, P.2
21. Direction générale Humanisation du travail de la Belgique (2006), L'analyse des risques, <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=3880>, p.60, pdf, 10/01/07

22. DORFMAN, MARK S. (2004), *Introduction to Risk Management and Insurance (6th ed.)*, Prentice Hall. ISBN 0-13-752106-5, P.608
23. DOUCET Conseil (2006), http://www.doucetconseil.fr/DOUCET/Articles/art16_audit.htm
24. ENGRAND Philippe (2003), *Actions Services Qualité*, l'audit interne pour quoi, pour qui, (2003), <http://www.as-qualite.com/PDF/L'audit%20interne%20-%20pour%20qui,%20pour%20quoi.pdf>
25. ENPC (2006), les audits qualité, http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/audit_qualite.htm
26. EUROACTIV (2006), selon un rapport, la communication sur les risques a besoin d'une plus grande implication des acteurs concernés, <http://www.euractiv.com/fr/science/rapport-communication-risques-besoin-grande-implication-acteurs-concernes/article-157269>, 28/08/06
27. Europe et Monde : Espace Qualité n° 19, P. 8
28. EUROTTEXT (2000), *La méthode d'évaluation : l'audit qualité, Le rôle dynamisant et pédagogique de l'audit*,
29. Federation of European risk management association (2003), Cadre de référence de la gestion des risques, <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-French.pdf>, P.16
30. FORGET Jack (1976), *Gestion budgétaire : de la prévision au contrôle*, Editions d'organisation, Paris, P. 139
31. FOURCADE A, Magueres G. (2000), *Evaluation d'une démarche qualité. Quelles sont les méthodes, les objectifs et les conséquences des démarches existantes ?* Gestions Hospitalières, P.441

32. GERONIM, L'entreprise et son environnement concurrentiel, http://geronim.free.fr/ecoent/pdf/entreprise_et_son_environnement.pdf, P. 4
33. GERVAIS Michel (1994), *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, 3^{ème} édition, Editions Ibert Entreprise, Paris, P. 221
34. Hazpak: Making your workplace safer. A practical guide to basic risk management par WorkCover New South Wales, Australie [s.d.], <http://www.workcover.nsw.gov.au/NR/rdonlyres/1DB4D421-FA01-4BF9-9291-828C913034BD/0/>
35. HOFMAN Virginie (2006), CARACTERE - N°625 : Faire auditer son entreprise, <http://www.caractere.net/Pdf/CAR200611010625032.pdf>, P.6
36. HOHMAN Christian, (2003), *Performance industrielle et logistique, Management et Qualité*, <http://chohmann.free.fr> © Christian HOHMANN
37. HORTENSIUS Dick (2001), l'ISO prépare une norme d'audit commune ISO 9000 et ISO 14 000, http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/addresources/articles/pdf/toolC_2-01.pdf, P.10
38. http://www.daf.info/LES-ENTREPRISES-EUROPeENNES-ONT-DU-MAL-A-APPREHENDER-LE-POUVOIR-DES-AUTORITES-DE-CONTRoLE-ENQUETES,-SAISIES,-SANCTIONS_a612.html
39. IFACI, PriceWaterhouseCoopers, Landwell (2005), *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence - Techniques d'application*, P.338
40. IFACI, www.ifaci.com, *Prise de Position Audit Interne-Qualité*
41. INGRAM David, FSA, FRM, PRM and Paul HEADEY, FIA (2004), *Best practices for the risk mapping progress*, <http://www.milliman.com/pubs/Life/content/research-reports/Best-Practices-Risk-Mapping-RR-07-01-04.pdf>, P4

42. ISO Management Systems Décembre 2001 :P.10
43. KREBS Geneviève, MOUGIN Yvon (2005), *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, Editeur AFNOR, P. 264
44. LABROYE Gilbert et GILOTTE Aurélie (2006), *Audit basé sur le risque*
http://certification.bureauveritas.fr/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/extrait+VERICERT_+ENVIRORISK.pdf, P.59
45. LOCHET franck. (1997), *Sensibilisation à l'assurance qualité*,
<http://perso.orange.fr/franck.lochet/Manager/Iso9000/quali.htm>
46. MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc (2004), *Contrôle interne des risques*, Editions Organisation, P.485
47. MANITA Riadh,
http://www.univnancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE_06/fichiers_PDF/MA NITA.pdf
48. METAYER Yves, HIRSH Laurence (2007), *Premiers pas dans le management des risques*, Edition AFNOR, 1^{ère} édition, P.136
49. MFQ- ALSACE, *Les risques dans les projets*, [http://mfq-alsace.jpvweb.com/documents/quinzaine/ManagementprojetHAGER1-03.ppt#509,20,Les risques dans les projets](http://mfq-alsace.jpvweb.com/documents/quinzaine/ManagementprojetHAGER1-03.ppt#509,20,Les%20risques%20dans%20les%20projets), P.3
50. MICHEL Martin, NEFONTAINE Emmanuel, COLLIN Brigitte (2003), *La gestion des risques dans les projets e- gov*,
http://soc.kuleuven.be/io/pmpucl/advies/160131_fedict.doc, P.104, 15/07/06
51. Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Télécommunications Département du Commerce et de l'Industrie http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/pdf/EQ19europe.pdf

52. Ministère de la Santé et des Solidarités (2005), Gestion des risques de maltraitances en établissement, http://www.personnes-agees.gouv.fr/dossiers/maltrait/guide_gdr.pdf, P.21
53. NANTERME Jean- François, ANTOINE Alain, FISHER Karine, QUESNEL Sandrine (2001), *Cours des Audits internes et externes*
54. NEKOUROUH Michel (2003), Cumuler ISO 9001 et Six sigma : Amélioration la crédibilité et durabilité, http://www.qualityandco.com/5_connaissances/modules.php?sid=1144, 15/03/06
55. PLANCHETTE Guy & al. (2002), http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/livres/alpha/P/Planchette+alii_2002_A.html 3 Pages
56. PreventNet (2005), Analyse participative des risques, <http://fr.prevent.be/net/net01.nsf/p/237F259E0220A184C1256AA000435D87>
57. PREVINFO (2005), La hiérarchisation des risques, <http://www.previnfo.net/static.php?op=docunique/hierarchi.htm&npds=-1>, P.2
58. QUALIDOM (2003), *L'audit qualité*, <http://www.audit-qualite.com/>, P.2
59. QUALITEONLINE (2003), Audit interne, http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-3.html, P.11
60. RENARD Jacques (2006), *Théories et pratiques de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.479
61. SHAH Caroline, Risk management topic paper n° 5 A practical approach to identifying risk <http://www.housingcorp.gov.uk/upload/pdf/rtp.5-awk.pdf> P. 8
62. SNIMA (2006), POUILLET Christophe, DG, Exceliance, *La certification rassure les institutions et les Grands Comptes*, P. 5

63. STULZ, RENE M. (2003), *Risk Management & Derivatives (1st ed.)*, Mason, Ohio: Thomson South-Western. ISBN 0-538-86101-0, P.704
64. Université Henri Poincaré Nancy 1 (2007), Qui est l'auditeur interne ?http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-004/cha_2/cha_2_1_2.html
65. VILLALONGA C. (2003), *l'audit qualité interne*, Edition DUNOD, P.156
66. YAZI Moussa (2006), *Cours de Gestion de la qualité*.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 :

QUESTIONNAIRE

Objectifs : S'assurer de la maîtrise du processus d'audit qualité par ses différents acteurs
S'assurer de la satisfaction des clients du processus d'audit qualité
S'assurer de l'existence d'un dispositif de management des risques et de son applicabilité

⇒ **Le Responsable Qualité**

1. Cochez la bonne réponse et précisez

LIBELLE	oui	non	Autres à préciser
Avez-vous mis en place des indicateurs permettant d'apprécier « l'état d'esprit » de vos collaborateurs (motivation, absentéisme) ?			
Existe – il une programmation des audits au sein de votre structure ?			
Existe- il des indicateurs de risques ? Si OUI, comment se fait le suivi de ces indicateurs ?			
Existe- il une grille d'évaluation de la performance des auditeurs ?			
Les auditeurs, ont- ils les compétences et l'expérience pour effectuer des audits ?			
Existe- il des risques dans le processus d'audit qualité ?			
A-t-on prévu les moyens nécessaires à la correction rapide d'anomalies ?			

2. Comment maîtrisez- vous les risques dans le processus d'audit qualité ?

3. Quel est le critère de désignation des auditeurs ?

4. Quel est le critère de constitution de l'équipe ?

5. Comment mesurer la satisfaction des audités ?

6. Comment mesurer vous l'efficacité du processus d'audit qualité ?

7. Quelles catégories de risques rencontrez- vous dans le processus d'audit qualité ?

8. Quelles sont les sources de ces risques ?

⇒ **Les Auditeurs**

1. Cochez la bonne réponse ou précisez

LIBELLE	Oui	Non	Autre à préciser
Existe- il une grille d'auto- évaluation de la performance des auditeurs			
Le budget mis à votre disposition est- il suffisant pour réaliser votre mission ?			
Existe- il un dispositif de maîtrise des risques dans l'entreprise ?			
Vous êtes-vous engagés à développer un système de management de la qualité ?			
Vous êtes-vous engagé à communiquer à vos collaborateurs l'importance à satisfaire aux exigences de vos clients ?			
Existe- il un système d'évaluation des auditeurs ?			
Avez- vous reçu une formation aux normes ISO ?			
Avez- vous reçu une formation aux autres référentiels appliqués à la SODEFITEX ?			
Etes- vous confrontez à des risques lors de vos missions ?			

2. Quelles sont les finalités de l'audit qualité interne ?

Conformité

Efficacité

Satisfaction client

Rapport d'audit

3. La donnée d'entrée dans votre programme d'audit est :

Les résultats des audits antérieurs

La lettre de mission

Les domaines à auditer

4. La baisse de la fréquence d'audit s'explique par :

Un audit attestant de la maîtrise d'une activité / d'un processus

Une faible implication

Un système qualité efficace / en phase de maturité

5. Un audit est un

Diagnostic

Examen méthodique

Contrôle

6. Combien de temps passez- vous pour auditer un processus ?

45 minutes 1 jour 2 jours 3 jours et +

7. Quel est le critère de constitution de l'équipe ?

.....
.....

8. Comment mesurer la satisfaction des audités ?

.....
.....

9. L'efficacité d'un auditeur s'apprécie par :

- Un temps de préparation et de rédaction du rapport qui représente environ 30 % du temps d'audit sur le terrain
- La maîtrise de la méthodologie d'audit
- La production rapide du rapport d'audit

10. L'objectif de l'audit qualité est

- Détecter les anomalies
- Présenter les défaillances d'un processus / d'une activité
- Contrôler le SMQ

11. L'augmentation du nombre d'écarts s'explique par :

- Un système qualité défaillant
- Incompétence des auditeurs
- Non maîtrise du processus par le pilote
- Réduction de la fréquence des audits

12. De quel ordre sont les risques dans le processus d'audit qualité

- Financier Humain Technique

13. Comment maîtriser les risques dans le processus d'audit qualité ?

A.....
B.....
C.....

14. Combien de types d'audit qualité interne existe – il ?

.....

15. A quand date la dernière formation des auditeurs et celle du précédent audit ?

.....
.....
.....

16. Maîtriser le questionnement dans les interviews signifie :

- Ecouter, favoriser les suggestions des audités
- Faciliter les échanges par des questions ouvertes

- Savoir reformuler pour s'assurer de la compréhension
- Savoir relancer, recentrer, s'adapter aux audités

17. Communiquer les premières conclusions lors de la réunion de clôture, signifie :
- Constater les points forts
 - Valoriser les progrès, formuler des non-conformités et des remarques
 - Valider les conclusions avec les audités

18. Donnez l'ordre de ces étapes dans le processus d'audit qualité :
- Préparation de l'audit > check-list ou questionnaire d'audit Qualité
 - Réunion d'ouverture de l'audit Qualité
 - Synthèse de l'audit Qualité > fiches d'écart d'audit
 - Déclenchement de l'audit Qualité > plan de l'audit Qualité
 - Réunion de clôture de l'audit Qualité > procès-verbal de clôture de l'audit Qualité
 - Planification des audits Qualité

19. Quelles sont les qualités requises pour les auditeurs Qualité ?
.....
.....

20. Qui peut être habilité à évaluer un auditeur ?
.....

21. Quelles difficultés rencontrez- vous à auditer un processus ?
.....

22. Comment traitez- vous ces risques ?
.....

23. Comment obtenez- vous votre qualification en tant qu'auditeur qualité ?
.....

24. Quelle est la durée de non pratique de l'audit requise pour être disqualifié ?
Un an Deux ans + de deux (2) ans

25. Combien d'audit avez-vous pratiqué durant l'année 2006 ?
Un Deux Trois
Autres à préciser :

26. Qui peut décider de déclencher des AC/ AP ?

Le RQ Le pilote d'un processus La Direction Générale

27. Combien de temps mettez- vous pour produire un rapport d'audit ?

30 à 45 minutes 1 à 2 heures Plus de 2 jours, préciser

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 :

Questionnaire de satisfaction des audités :

Objectif : savoir évaluer et suivre la satisfaction des audités

1 = inacceptable 2 = insuffisant 3 = moyen 4 = bien 5 = excellent.

1. Quel est votre degré de satisfaction générale du processus audit qualité ?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

2. Quel est votre degré de satisfaction générale des auditeurs du processus audit qualité ?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

3. Comment évaluez- vous nos prestations lors de l' / la :

	1	2	3	4	5
Audit de votre processus	<input type="checkbox"/>				
Audit de vos sous- processus	<input type="checkbox"/>				
Audit de vos activités	<input type="checkbox"/>				
Suivi des AC / AP	<input type="checkbox"/>				
Prestations des auditeurs	<input type="checkbox"/>				

4. Quel est votre appréciation générale sur les points suivants ?

	1	2	3	4	5
Professionnalisme	<input type="checkbox"/>				
Service global	<input type="checkbox"/>				
Communication	<input type="checkbox"/>				
Comparaison avec d'autres auditeurs	<input type="checkbox"/>				
Compréhension de vos besoins	<input type="checkbox"/>				
Facilité de vous contacter	<input type="checkbox"/>				
Réactivité	<input type="checkbox"/>				

Annexe 3 :

Plan de formation

Origine	Objectifs	Action et/ou Référence du Plan d'actions	Responsable	Delai	Moyens			Indicateur de performance
					Financiers	Techniques	Humaines	
Performance des auditeurs qualité	Améliorer la compétence des auditeurs	Mettre en place un système d'évaluation des auditeurs par les audités	RCMQ	janv-07	Se référer au RCMQ	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionnaires, ● Réclamations des audités, ● Compte rendu de la revue de direction 	Auditeurs, formateurs, audités, RCMQ,	Nombre des auditeurs évalués / Nombre des auditeurs
		Evaluation des auditeurs par le RCMQ	RCMQ	sept-07				% de recommandations formulées par les auditeurs prises en compte par les audités
		Identifier les besoins et planifier la formation des auditeurs	RCMQ	déc-07				Réclamations des audités < 5
		Réaliser les formations	Resp. Ressources Humaines	A définir	Se référer au Resp. des Ress. Humaines	Compte rendu de la revue de direction	Auditeurs, formateurs.	Nombre de formations réalisées / Nombre de formations prévues