

**CENTRE AFRICAIN
D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

C E S A G

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

DESS

16^{ième} PROMOTION

THEME :

**L'Audit Qualité Interne appliqué au
Processus Finance de la SODEFITEX**

Présenté par :

EBOMO NGONO Marie Josiane

Sous la supervision de :

M. Papa Fata Ndiaye,
Responsable de la cellule Management
Qualité à la SODEFITEX

Bibliothèque du CESAG



108536

Octobre 2005

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A	: Auditeurs
ACA	: Association Cotonnière Africaine
AQI	: Audit qualité interne
AC	: Action corrective
AP	: Action préventive
CA	: Conseil d'administration
DF	: Direction financière
DG	: Direction Général
ISO	: International System of Organisation
ISO 9001: 2000	: ISO 9001 version 2000
NC	: Non-conformité
PF	: Processus Finances
PFt	: Plan de financement
PDCA	: Plan –Do–Check–Act
R	: Remarques
RA	: Responsable d'audit
RQ	: Responsable qualité
SMQ	: Système de management de la qualité
SODEFITEX	: Société de Développement et de Fibres Textiles
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
TQM	: Total Quality Management
TRFF	: Taux de règlement des factures fournisseurs

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les données de sortie du processus Finance	27
Tableau 2 : Les données d'entrée du processus Finance.....	29
Tableau 3 : Les différentes activités du PF.....	31
Tableau 4 : La liste des indicateurs	33
Tableau 5 : Liste des risques associés au PF	34
Tableau 6 : Les étapes de l'AQI	44
Tableau 7 : Les étapes de l'AQI	45
Tableau 8 : Liste des données d'entrée/sortie du PF de la SODEFITEX	60
Tableau 9 : Liste des risques associés au PF de la SODEFITEX.....	63
Tableau 10 : Les indicateurs du PF de la SODEFITEX	63
Tableau 11 : La notification de l'audit.....	64
Tableau12 : Le plan d'audit.....	67
Tableau13 : Le plan d'audit.....	68
Tableau 14: Liste des personnes interviewées	70
Tableau15: Liste des documents consultés	71
Tableau 16: Test de Satisfaction	72
Tableau 17 : Fiche d'écart N°1.....	75
Tableau 18: Fiche d'écart N°2	76
Tableau 19 : Fiche d'écart N°3.....	77
Tableau 20 : Fiche d'écart N°4	78
Tableau 21 : Fiche d'écart N°5	79
Tableau 22 : Fiche d'écart N°6	80
Tableau 23 : Fiche d'écart N°7	81
Tableau 24 : Fiche d'écart N°8	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma descriptif du management de la qualité	13
Figure 2 : La roue de DEMING	17
Figure 3 : Méthodologie de l'audit qualité à suivre pour le PF	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la SODEFITEX.....	93
Annexe 2 : Guide d'entretien	94-96
Annexe 3 : Schéma d'un processus	97
Annexe 4 : Tableau de suivi des indicateurs du PF.....	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

	Pages
Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste de sigles de abréviations.....	iii
Liste de tableau.....	iv
Liste des figures.....	v
Liste des annexes.....	vi
Tables des matières.....	vii
Introduction générale.....	1
I. Contexte général.....	2
II. Contexte spécifique.....	4
III. Définition du problème.....	5
IV. Analyse du problème.....	6
V. Solutions retenues.....	6
VI. Questions de recherche.....	6
VII. Thèmes.....	7
VIII. Objectif principal.....	7
IX. Intérêts de l'étude.....	8
X. Articulation de l'étude.....	8
Première partie : Cadre théorique.....	9
Introduction Générale.....	10
CHAPITRE I : DESCRIPTION DU SMQ ET DU PF.....	11
1.1 Description du SMQ.....	11
1.1.1 Historique du concept SMQ.....	11
1.1.1.1 Définition du SMQ.....	13
1.1.1.2 Les objectifs du SMQ.....	14
1.1.1.3 Les avantages du SMQ.....	14
1.1.2 Les composantes du SMQ.....	15
1.1.2.1 Les principes fondamentaux du SMQ.....	15

1.1.2.1.1	Orientation du client.....	16
1.1.2.1.2	Le leadership de la direction.....	16
1.1.2.1.3	L'implication du personnel.....	16
1.1.2.1.4	L'approche processus.....	16
1.1.2.1.5	Le management par approche système.....	17
1.1.2.1.6	L'amélioration continue.....	17
1.1.2.1.7	L'approche factuelle pour la prise de décision.....	18
1.1.2.1.8	Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	18
1.1.2.2	L'approche processus.....	19
1.1.2.3	La gestion des processus.....	20
1.1.2.3.1	La description des processus.....	20
1.1.2.3.2	Les indicateurs de pilotage.....	20
1.1.2.4	La typologie des processus.....	21
1.1.2.4.1	Les processus opérationnels.....	21
1.1.2.4.2	Les processus de support.....	21
1.1.2.4.3	Les processus de management.....	22
1.1.2.5	les normes ISO 9000 version 2000.....	22
1.1.2.5.1	la norme ISO 9001 :2000.....	23
1.2	Description du PF.....	25
1.2.1	Les données de sortie du PF.....	26
1.2.2	Les données d'entrée du PF.....	28
1.2.3	Les activités du PF.....	29
1.2.3.1	Que fait le PF.....	30
1.2.3.2	Qui sont les acteurs du PF.....	31
1.2.3.3	Qui est le propriétaire du PF.....	32
1.2.3.4	Quels sont les indicateurs du PF.....	32
1.2.4	Le pilotage du PF.....	33
1.2.4.1	Les objectifs du PF.....	34
1.2.4.2	Les risques associés au PF.....	34
1.2.4.3	Les actions d'amélioration du PF.....	35
Conclusion	36

CHAPITRE II : L'AUDIT QUALITE INTERNE.....	37
2.1 Présentation de l'AQI.....	37
2.1.1 Définition et rôle de l'AQI.....	37
2.1.2 Les objectifs de l'AQI.....	38
2.1.3 Typologie des AQI.....	40
2.1.4 Critères de l'AQI.....	41
2.1.5 La norme ISO 9001 :2000.....	42
2.1.6 Les dispositions interne de l'entreprise.....	43
Conclusion.....	46
CHAPITRE III : LE MODELE D'ANALYSE.....	47
3.1 Le modèle théorique.....	47
3.2 Choix du PF.....	49
3.3 Méthodes de collecte des données.....	49
3.3.1 L'entretien.....	49
3.3.2 L'observation.....	50
3.3.3 L'analyse documentaire.....	50
3.3.4 La mesure.....	50
3.3.5 Les tests.....	51
Conclusion.....	52
Deuxième partie : Mise en œuvre de l'AQI.....	53
Introduction.....	54
CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SODEFITEX.....	55
4.1 Présentation de la SODEFITEX.....	55
4.1.1 Historique, capital social et actionariat.....	55
4.1.2 Missions.....	56
4.1.3 Objectifs généraux.....	57
4.1.4 Structure organisationnelle.....	58
4.1.5 Marché.....	59
4.2 Description du PF de la SODEFITEX.....	59
4.2.1 Le pilote du PF et les différents acteurs.....	59
4.2.2 Finalité et objectif du PF.....	60

4.2.3	Données d'entrée et de sortie du PF.....	60
4.2.4	Les activités du PF de la SODEFITEX.....	60
4.2.4.1	La préparation budgétaire.....	61
4.2.4.2	L'analyse budgétaire.....	61
4.2.4.3	L'allocation des ressources financières.....	61
4.2.4.4	L'élaboration du PFt.....	61
4.2.4.5	La mise à disposition des ressources financières.....	61
4.2.4.6	Le contrôle des dépenses et surveillance de l'exécution budgétaire.....	62
4.2.4.7	La synthèse et analyse de états financiers.....	62
4.2.5	les supports de travail du PF.....	62
4.2.6	Les différents risques associés au PF.....	62
4.2.7	Les indicateurs de pilotage du PF.....	63
CHAPITRE V : AUDIT QUALITE INTERNE DU PF DE LA SODEFITEX.....		64
5.1 Déroulement de la méthodologie de l'AQI.....		64
5.1.1	La préparation de l'AQI.....	64
5.1.1.1	La première séance de Préparation.....	65
5.1.1.2	La deuxième séance de Préparation.....	65
5.1.1.3	La notification d'AQI.....	65
5.1.1.4	L'élaboration du plan d'audit.....	67
5.1.1.5	La formulation des thèmes.....	69
5.1.1.6	L'élaboration du guide d'entretien.....	69
5.1.2	Le déroulement de l'AQI du PF.....	69
5.1.2.1	La réunion d'ouverture.....	69
5.1.2.2	L'entretien.....	69
5.1.2.3	L'observation.....	70
5.1.2.4	Les tests d'audit.....	71
5.1.2.5	Analyse des indicateurs du PF.....	73
5.1.2.6	La réunion de restitution.....	73
5.1.3	La conclusion de l'AQI du PF.....	73
5.2 Présentation et analyse des résultats d'audit.....		74
5.2.1	Présentation des résultats d'audit.....	74
5.2.2	Analyse de résultats d'audits.....	83

5.2.2.1 Les points forts du PF.....	83
5.2.2.2 Les points faibles du PF.....	83
5.2.3 Quelques propositions d'amélioration.....	84
CHAPITRE VI : LES RECOMMANDATIONS GENERALES.....	85
6.1 Le responsable qualité.....	85
6.2 Le pilote du PF.....	86
6.3 Les acteurs du PF.....	86
Conclusion.....	87
Bibliographie.....	88
Annexes.....	92

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence mondiale fait que, de nos jours, il est presque impossible de gérer une entreprise commerciale ou industrielle, de produits ou des services sans tenir compte des exigences en matière de qualité. Avec les comportements des clients devenus de plus en plus exigeants, les méthodes de travail, de production et de vente doivent changer.

Aujourd'hui, toutes les entreprises mettent l'accent sur leurs systèmes de gestion, de production et de vente. Tout cela, avec la grande participation de la direction générale. Le rôle que celle-ci doit jouer dans la réalisation de la qualité est fondamental.

Nous constatons qu'en Afrique, les entreprises commencent à changer en utilisant des méthodes modernes en ce qui concerne le management. C'est le cas de la SODEFITEX qui fait l'objet de notre étude.

I. CONTEXTE GENERAL

Lors du dernier sommet de l'Association Cotonnière africaine (A.C.A), qui s'est tenu en 2000 au Burkina Faso, les pays membres ont rappelé le rôle stratégique de la filière cotonnière dans le développement durable des pays africains producteurs de coton.

Cette question se pose avec acuité dans un contexte où les pays du Nord subventionnent fortement leurs agricultures, ce qui constitue une entorse aux règles du commerce mondial. C'est en ce sens que le bureau exécutif de l'A.C.A s'est engagé à tout mettre en œuvre pour sauvegarder le coton africain qui fait vivre des millions de personnes en Afrique. Banque mondiale

Il faut rappeler que, selon la **Banque Mondiale (2005)**, la filière cotonnière emploie plus de deux millions de producteurs et fait vivre plus de quinze millions de personnes parmi les plus pauvres dans le monde.

Face à la crise qui sévit sur le marché mondial du coton, les pays subsahariens, avec l'appui de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont dégagé quelques pistes de réflexion pour une sortie de crise. Parmi ces solutions, nous avons retenu les plus pertinentes à savoir :

- La réalisation d'un plan de développement durable des zones cotonnières qui constituent un élément moteur dans le développement économique de ces zones souvent frappées par la précarité et une fragilité de l'environnement. Nous pensons qu'il est indispensable de poursuivre en priorité dans ces zones, une action de long terme, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- Le renforcement de la politique de mise en place d'espaces régionaux et de politiques agricoles nationales et communes dans le but de notamment d'organiser le marché du coton et d'harmoniser les réformes entreprises au sein des filières cotonnières en partenariat avec les acteurs du secteur privé ;

- La privatisation, au besoin, pour certaines des filières cotonnières qui sont restées jusqu'à nos jours de vieilles entreprises publiques, sans souci de profit et de recherche de la performance ;

- L'amélioration de la qualité dans la fibre de coton.

De toutes les solutions proposées, nous optons pour la dernière solution à savoir l'amélioration de la qualité qui constitue un impératif dans un marché de plus en plus concurrentiel avec des clients toujours plus exigeants : c'est pourquoi les filières cotonnières africaines doivent avoir des structures adaptées et adaptables à l'environnement actuel permettant de valoriser la qualité du coton africain.

La mise en place de SMQ peut constituer une alternative pour les entreprises soucieuses du respect des exigences et de la satisfaction des clients. Il s'agit de se donner les moyens d'assurer la compétitivité du coton africain dans un contexte de marché mondial où l'offre dépasse structurellement la demande.

Pour l'Afrique de l'ouest, selon **GRIO.COM (2005)**, l'UEMOA a élaboré un programme d'amélioration de la qualité et de la valorisation des produits et services financés par l'union Européenne et exécuté par l'organisation des nations pour l'Industrie. Dans ce programme, plusieurs entreprises des pays membres ont été sélectionnées parmi lesquelles la SODEFITEX.

Cependant, mettre en place un système de management qualité (SMQ) n'est toujours pas facile car les nouveaux SMQ ont la réputation d'être fragile par rapport à l'environnement dans lequel ils sont intégrés ; paraissent complexes par toute la paperasse et tous les documents qui sont obligés d'être établis.

D'une manière générale, selon **MARINIER (2004 : 7)**, les différentes difficultés que rencontrent les entreprises dont le SMQ possède une durée inférieure à un an, sont :

- la qualité des produits ou services livrés par l'entreprise ne répond pas totalement aux attentes du client ;

- le SMQ est très lourd et très procédurier : tout ce qui est demandé, ralenti les différents processus dans l'attente de leurs objectifs ;
- les procédures rédigées sont nombreuses mais ne sont pas toujours appliquées au sein des processus ;
- les enregistrements ne sont pas exécutés à l'intérieur des processus ;
- certains processus n'atteignent pas les objectifs qualité qui leur ont été fixés ;
- les difficultés de mise en œuvre des actions correctives.

II. LE CONTEXTE SPECIFIQUE

De manière spécifique, nous prendrons comme exemple la Société de Développement et des Fibres Textiles (SODEFITEX) qui est une société cotonnière implantée au Sénégal. La mise en place de ce SMQ entre dans le cadre de sa volonté de recentrer les efforts de l'entreprise autour des exigences du client pour conquérir des marchés de plus en plus sélectifs au niveau national et international d'une part, et d'autre part de valoriser au mieux le coton sénégalais.

L'entreprise avec le SMQ s'est résolument engagée sur la voie de l'amélioration continue. Malgré les efforts consentis, il subsiste quelques difficultés de mis en œuvre eu égard à la jeunesse du système, dont nous ferons l'économie dans les paragraphes qui vont suivre:

- Des factures fournisseurs peuvent arriver à terme sans être réglées ;
- existence des réclamations clients ;
- les dispositions préétablies pour la maîtrise des produits non conformes ne sont pas toutes appliquées ;
- le suivi et l'analyse des indicateurs ne sont pas systématisés dans certains processus ;
- les livraisons se font en retard.

Face aux problèmes recensés, les causes éventuelles peuvent être :

- la procédure de règlement des factures fournisseurs est trop longue : les factures parcourent un long chemin avant d'être réglées.
- Certains pilotes ne prennent pas correctement en charge leurs processus.
- la procédure de paiement des fournisseurs n'est pas bien appliquée ;

- Les indicateurs de fonctionnement ne sont pas intégrés pour le pilotage du processus
- Des retards de livraisons surviennent même s'ils sont très rares.

Les principales conséquences liées aux problèmes soulevés sont :

- tout le SMQ est bloqué si les fournisseurs ne livrent pas à temps ;
- les clients ne seront pas satisfaits des délais de livraisons;
- les litiges avec certains fournisseurs;
- certains fournisseurs vont abandonner l'entreprise ;
- les objectifs qualité du SMQ ne seront pas atteints.

Pour tenter de résoudre ces différents problèmes, nous allons recommander au responsable qualité de la SODEFITEX de mettre en place les solutions possibles suivantes :

- élaborer un calendrier des audits qualité interne au sein des différents processus ;
- faire le suivi de la mise en œuvre des actions correctives (AC) et des actions préventives (AP) au sein des différents processus ;
- mettre en place d'un dispositif qui permet au personnel de participer dans le processus d'amélioration du SMQ ;
- redynamiser les cercles qualité aux niveaux de chaque site.

III. LA DEFINITION DU PROBLEME

Après l'énumération générale des problèmes que peuvent rencontrer la plupart des SMQ dans les entreprises, nous allons maintenant nous appesantir sur ceux concernant la SODEFITEX.

Force est de constater qu'il existe un volume important des factures fournisseurs impayées au sein du processus finance de la SODEFITEX et de nombreuses réclamations de la part de ces derniers.

IV. ANALYSE DU PROBLEME

En effet, si les fournisseurs ne sont pas réglés dans les délais, certains processus ne seront pas livrés à temps et cela entraînera plusieurs conséquences sur la livraison des produits à leurs différents clients. Les fournisseurs sont, aujourd'hui, des partenaires clés pour la réussite de l'entreprise.

Le fait qu'il y ait un retard dans le règlement de factures fournisseurs remet en cause l'un des principaux objectifs qualité du SMQ de la SODEFITEX des délais.

V. SOLUTIONS RETENUES

Pour tenter de résoudre ce problème, nous allons faire un audit qualité au sein du processus finance. Ce dernier est chargé de la mise à disposition des ressources financières aux clients internes et externes.

VI. QUESTIONS DE RECHERCHE

La mise en œuvre de la méthodologie de l'audit qualité est donc le but de notre étude et pour cela, nous avons choisi comme question principale : **Comment l'audit qualité interne peut contribuer à l'atteinte des objectifs qualité d'une entreprise ?**

Les différentes questions secondaires qui accompagnent la principale sont les suivantes :

- Sur quoi portera l'audit qualité interne du processus finance de la SODEFITEX ?
- Comment allons nous réaliser l'audit qualité interne au sein du processus finance ?
- Quel sera l'apport de l'audit qualité interne à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise ?

VII. THEME

En effet, toutes ces questions qui nous animent actuellement, trouveront des réponses que lorsque nous aurons effectué **l'audit qualité interne du processus finance** qui est le thème de notre étude.

VIII. OBJECTIF PRINCIPAL

L'audit qualité interne devra nous permettre de déceler les écarts ou les dysfonctionnements liés à la gestion du processus finance, et de formuler des recommandations qui permettront d'améliorer son fonctionnement.

IX. OBJECTIFS SPECIFIQUES

De manière claire, l'objectif de notre étude est de dérouler la méthodologie d'un audit qualité interne. Etape après étape, nous allons aboutir à l'émission du rapport et des recommandations contribuant à l'amélioration du processus finance et l'amélioration continue du SMQ.

Pour mener à bien notre audit, nous avons deux objectifs spécifiques :

- évaluer l'aptitude du processus finance à satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 ;
- vérifier l'efficacité et la pertinence du processus finance.

X. INTERET DE L'ETUDE

➤ **Pour les dirigeants de la SODEFITEX :**

Cette étude pourrait leur permettre de mesurer l'efficacité du processus Finance face aux objectifs qualité qui lui sont assignés et de mettre en œuvre les différentes améliorations.

➤ **Pour les étudiants du CESAG :**

Cette étude leur permettra d'avoir des notions nouvelles sur le management de la qualité et l'audit qualité interne. Egalement, elle nous permettra de mesurer le degré de compréhension des connaissances théoriques reçues avec une situation concrète d'audit concernant le domaine de la qualité.

➤ **Pour nous « futurs auditeurs » :**

Cette étude nous permettra d'apporter des connaissances complémentaires à notre formation. En Afrique, la qualité n'est pas encore bien perçue : c'est un concept nouveau et intéressant que beaucoup de personnes ne maîtrisent pas encore. Il nous est donc nécessaire de la maîtriser pour pouvoir diriger les entreprises de demain.

XI. ARTICULATION DE L'ETUDE

La présente étude comporte deux parties :

La première partie est intitulée Cadre théorique. Elle est structurée en trois chapitres : le premier traite de la description du SMQ et du Processus Finance ; le deuxième chapitre traite de la présentation de l'audit qualité interne et le troisième chapitre traite de l'approche méthodologique.

La deuxième partie traite de l'application et est structurée autour de trois chapitres : le premier chapitre traite de la présentation du SMQ et du Processus finance de la SODEFITEX ; le deuxième chapitre traite de la mise en œuvre de l'audit qualité interne au sein du processus finance et le troisième chapitre traite des recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'accroissement des exigences du client en matière de qualité et la complexité de l'environnement économique en perpétuelle croissance, ont conduit la plupart des entreprises à définir et à mettre en place des systèmes de management de la qualité (SMQ). Ces derniers qui favorisent la mise en confiance du client, des fournisseurs ou les autres parties prenantes d'une part. Ils permettent aussi l'amélioration continue de la qualité afin de maintenir et/ou d'accroître les performances de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'audit qualité, c'est un concept nouveau. La pratique des audits qualité interne se fait dans les entreprises disposant d'un SMQ. Aujourd'hui, la mise en œuvre des audits qualité internes à un caractère stratégique fondamental au sein du système de management de la qualité :

- par son rôle d'intermédiaire entre la direction et le personnel, l'auditeur fait passer des messages utiles pour le fonctionnement de l'entreprise ;
- sur le plan transversal, l'audit qualité interne devient alors un système coercitif, d'amélioration au service des processus et de fiabilité de l'organisation.

L'importance d'appliquer un audit qualité est qu'il permet de mesurer le degré de cohérence entre les différents processus.

CHAPITRE I : DESCRIPTION DU SMQ ET DU PROCESSUS FINANCE

Dans la recherche de la qualité en tant que facteur clé du succès de l'entreprise, il n'est pas étonnant que le souci qualité ait acquis une popularité croissante ces dernières années. De nombreuses entreprises sont en train de mettre en place leur propre politique de qualité à l'aide des directives ISO.

L'introduction des systèmes qualité est ainsi destinée à mettre en place des systèmes de gestion organisés vers la satisfaction des clients (internes et externes). Cette attention portée sur les clients conduit à modifier les structures traditionnelles organisées par fonctions pour les organiser autour des processus.

C'est ainsi que nous présenterons dans la première section le SMQ et dans la deuxième section le processus finance.

1.1 DESCRIPTION DU SMQ

Nous clarifierons d'abord le concept de SMQ (I.1) avant de traiter de ses différents composants (I.2).

1.1.1 Historique du concept de SMO

Parmi les différentes sciences contemporaines qui existent dans le monde, le management de la qualité fait son petit bonhomme de chemin : très peu d'entreprises le pratiquent.

Selon **GOGUE (2001 : 9-17)**, Le concept « qualité » a traversé une longue période en subissant au fur et à mesure de nombreuses évolutions. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle à posteriori de la qualité au management par la qualité.

Avant le début des années 70, la qualité s'appuyait sur le contrôle qualité. Le produit devait fonctionner en conformité avec le modèle ou les spécifications, et de l'exécution du mode opératoire et le respect des tolérances, définis par le bureau des méthodes.

L'entreprise dans son ensemble n'était pas concernée par la qualité car les services administratifs, commerciaux et plus largement les services fonctionnels travaillaient en dehors de toute démarche d'identification des erreurs et défauts.

Vers le début des années 80, **GOGUE (2001 : 9-17)** pense que la maîtrise de la qualité du produit s'avère insuffisante dans un univers où le service devient la clé de la compétition. Le client veut non seulement la conformité du produit qu'il a commandé, mais encore plus, être certain de la pérennité de la qualité fournie quelles soient les circonstances. « L'assurance qualité » comme son nom l'indique, assure le respect des procédures et de la conformité des produits et services.

Dans la dernière version applicable depuis décembre, l'ISO systématise le recentrage autour des exigences du client. La nouvelle norme ISO 9001 met l'accent sur l'approche système et le management des processus.

Parlant toujours de l'origine du management de la qualité, selon **MUNARI (2005)** pensent qu'il est né aux états unis (USA) en 1924 avec les travaux de la direction technique de «**BELL TELEPHONE LABORATORIES**¹ » qui décida de mettre sur pied un département d'assurance qualité dont l'objectif était d'optimiser la production des usines tout en veillant à respecter les besoins de consommateurs. La direction de cette grande entreprise fit recours à un groupe d'ingénieurs et de chercheurs dont les noms sont DODGE, ROMIG, SHEWHART, JURAN ET DEMING.

Pendant la dernière guerre mondiale, au Japon, l'état major a réuni un comité scientifique dont la mission était de mettre en place des méthodes d'amélioration de la productivité et de la qualité dans les usines d'armement. C'est pourquoi, nous pensons généralement que le management de la qualité a vu le jour aux états unis (USA) mais s'est développé au Japon.

¹ Entreprise américaine

Nous percevons à travers cet auteur, que la qualité a parcouru un long chemin avant de devenir aujourd'hui une science désirée par toutes les entreprises. Elle part du simple contrôle à posteriori de la qualité jusqu'à l'assurance qualité et le management par la qualité de nos jours.

1.1.1.1 Les définitions du SMQ

On retrouve autant de définitions que d'auteurs. Parmi elles, nous en retiendrons deux qui nous semblent très pertinentes :

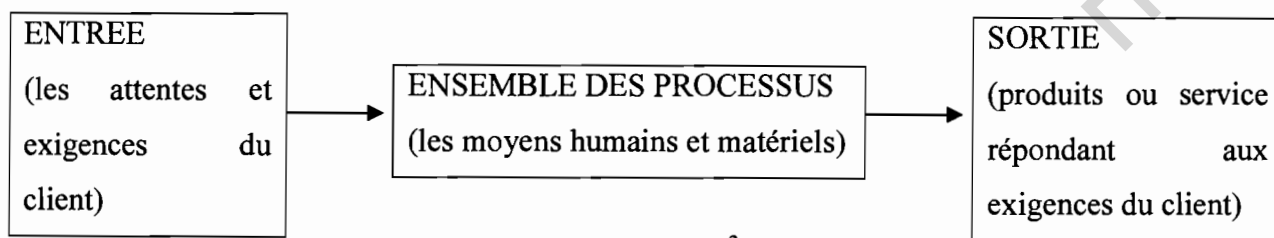
- selon **GAGNET F. (2005 :1-4)** : « le SMQ est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. »

- selon **La Norme Française (NF) EN ISO 9001 de la SODEFITEX (2005 : 4)** : « le SMQ est l'outil permettant d'aboutir à un unique objectif : réaliser des produits aptes à répondre aux exigences des clients (ou utilisateurs finaux). »

À travers ces deux définitions, nous percevons que le SMQ est un système (organisation, procédures, moyens et processus, satisfaction client) permettant de rendre plus opérationnel et plus efficace le management de la qualité. Le management de la qualité, quant à lui, vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite à long terme.

Pour mieux comprendre le concept SMQ, nous allons le résumer dans la figure ci-dessous :

Figure 1 : Schéma descriptif du management de la qualité



(Source externe : site IZOLAND²)

²IZOLAND, *description des processus*, <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>, 2005

1.1.1.2 Les objectifs du SMQ

Selon **FOUGNET B. (2000 : 30-45)**, les objectifs que poursuit une entreprise en mettant en place un SMQ sont :

- permettre une meilleure organisation : la qualité représente un puissant levier de modernisation à travers la remise en cause des pratiques existantes. La nouvelle organisation de l'entreprise prend en compte les besoins de l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, actionnaires, etc.) ;
- apporter une meilleure image auprès des clients : la qualité permet une reconnaissance du bon fonctionnement d'une entreprise et des engagements pris envers les autres parties prenantes ;
- entretenir le système de management de la qualité pour une amélioration continue des performances et la satisfaction des parties intéressées (clients) ;
- permettre une identification et une compréhension des besoins formulés par les clients afin d'aboutir à la conformité du produit vis-à-vis des exigences spécifiées ;
- permettre une cartographie de l'ensemble des processus nécessaires à la réalisation du produit final et repérer les différentes chaînes d'activités utilisant des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.

1.1.1.3 Les Avantages du SMQ

Selon **IZOLAND (2005)**, La «non qualité» coûte cher et les dépenses engendrées par elle sont difficilement quantifiables. Elle occasionne pour son traitement des dépenses sous formes de mesures d'améliorations, de reprises, de retard, de mise au rebut, de réclamations ou de rappels auprès de clients et tout cela conduit donc à ternir l'image de marque de l'entreprise et donc la baisse du chiffre d'affaires.

En effet, des processus bien décrits, des responsabilités clairement attribuées, des points de contrôles, des audits réguliers et une formation continue du personnel sont autant de démarches menées au sein d'un SMQ pour réduire les coûts de « non qualité ».

De façon simplifiée et concise, **IZOLAND (2005)** dénombre les avantages du SMQ suivants :

- la prise en considération et la satisfaction des besoins de la clientèle ;
- la documentation complète et transparence des processus ;
- l'amélioration de l'image de l'entreprise et celle de ces produits ;
- l'efficience par les procédés simplifiés et maîtrisés ;
- des possibilités de réussite dans les ventes et d'accès à des marchés importants ;
- un élément de différenciation de la concurrence
- l'évolution vers le Total Quality Management.

Force est de constater que la mise en place d'un SMQ permet :

➤ Pour l'entreprise : l'augmentation des parts de marché, la rentabilisation accélérée de certains investissements, la responsabilisation et mobilisation du personnel, la diminution des coûts liés à la non qualité.

➤ Pour les clients : l'augmentation de la satisfaction, l'augmentation de la confiance dans la capacité de l'entreprise à répondre à ses besoins et la perception positive de l'entreprise.

1.1.2 Les composants du SMQ

Comme composantes, nous avons les principes fondamentaux du SMQ, l'approche par les processus, la gestion des processus et les exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

1.1.2.1 Les principes fondamentaux du SMQ

Selon **MOUSTIER C. (2005 :20)**, le modèle du SMQ est construit autour de huit (8) principes fondamentaux qui permettent de faciliter la réalisation des objectifs qualité.

1.1.2.1.1 Orientation client

L'organisme doit identifier et comprendre les besoins présents et futurs (explicites et implicites) des clients, pour mieux les intégrer afin d'accroître leur satisfaction. .

1.1.2.1.2 Le leadership de la direction

C'est à la direction de l'entreprise que revient de définir les orientations et les objectifs généraux. En ce sens la direction doit :

- établir et promouvoir la politique ainsi que les objectifs qualité ;
- vérifier que les processus sont bien mis en œuvre et entretenus pour répondre aux besoins des clients et atteindre les objectifs qualité ;
- mettre à disposition les ressources nécessaires,
- effectuer la revue du SMQ afin de mettre en œuvre des actions d'amélioration.

1.1.2.1.3 L'implication du personnel

Ce sont les acteurs de l'entreprise qui sont mieux placés pour comprendre et être à l'écoute de la satisfaction du client. La notion de client est beaucoup plus vaste et englobe le client interne et externe à l'entreprise. Un environnement interne doit être créé pour favoriser l'implication de tous les acteurs dans la réalisation des objectifs ;

1.1.2.1.4 L'approche processus

Les processus permettent de créer de la valeur ajoutée dans l'organisation et la gestion de leur interdépendance, contribue à l'efficacité, et à l'accroissement de la productivité.

L'approche processus est l'un des principes clés sur lequel repose la version 2000 de la norme ISO 9001 « Système de management qualité et ses exigences ». Nous allons développer cette approche dans la suite de la description du SMQ.

1.1.2.1.5 Le management par approche système

L'identification et l'analyse des processus, corrélés comme un système, doit permettre d'atteindre les objectifs établis. Le «management par approche système» relie les processus au système entrepris et contribue aussi à l'atteinte des objectifs.

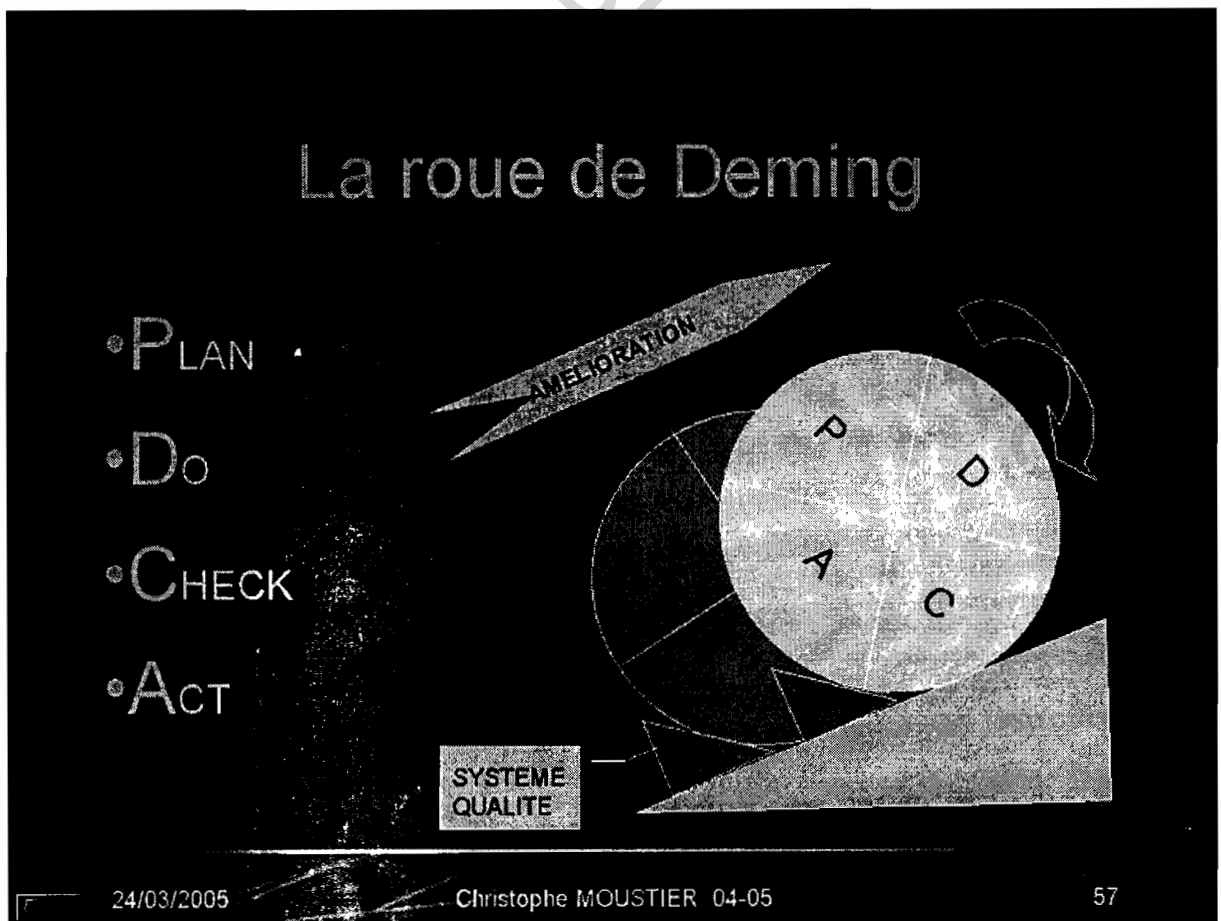
1.1.2.1.6 L'amélioration continue

Cette notion doit demeurer un objectif permanent pour l'ensemble du SMQ. C'est à travers la l'analyse et l'exploitation des résultats d'audits des processus l'entreprise met en pratique l'amélioration continue.

L'amélioration continue de la performance globale du SMQ devient un objectif permanent de l'entreprise et se définit par le cycle « PDCA », en appeler la roue de DEMING.

Nous allons illustrer l'amélioration continue à partir du schéma suivant :

Figure 2 : La roue de DEMING



Selon IZOLAND (2005), le cycle PDCA signifie :

P : Plan ou Planifier les objectifs et les processus car les résultats doivent être conformes aux exigences des clients et aux politiques. Cette étape, la plus importante, consiste à préparer un changement ou une amélioration. Tout part d'une idée suggérée par un employé ou un dirigeant de l'entreprise pour améliorer un produit ou un processus, pour cela nous préparons un essai comparatif ou une expérience. Le cycle complet repose sur cette première étape. Mais le plus souvent cette étape est abrégée parce qu'au sein de l'entreprise nous voulons passer à l'action.

D : Do ou mettre en œuvre les processus. Cette étape consiste à réaliser l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle, en respectant bien les dispositions définies à la première étape.

C : Check ou Surveiller et mettre en œuvre le produit et les processus par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats obtenus. Dans cette étape, nous étudions les résultats obtenus après l'essai ou l'expérience mis en œuvre. Notre principale préoccupation est de savoir « ce que nous avons appris après analyse des résultats ? » ; « est ce que les résultats répondent à nos attentes ? » ; dans le cas contraire « Pourquoi ? »

A : Act ou amélioration permanente des performances. Trois cas peuvent se présenter, l'entreprise décide: soit d'adopter le changement ou de généraliser l'expérience ; soit d'abandonner l'étude ou de continuer à travailler dans les mêmes conditions ; soit de recommencer le cycle en changeant certaines conditions initiales.

1.1.2.1.7 L'approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions prises se fondent sur l'analyse des données et des informations précises.

1.1.2.1.8 Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Les relations interdépendantes avec les fournisseurs sont mutuellement bénéfiques et augmentent les capacités des deux parties (l'entreprise et les fournisseurs) à créer de la valeur.

1.1.2.2 L'approche par les processus

Selon **IZOLAND (2005)**, le management de la qualité s'articule autour de l'approche processus. L'approche processus repose sur une vision transversale de l'entreprise c'est à dire ignore les frontières « métiers internes ». Elle se démarque des organisations traditionnelles, dites « verticales » qui sont calquées sur des organigrammes antinomiques à la recherche de création de valeur pour les clients et à la responsabilité des acteurs.

Quand l'amélioration d'un processus est réalisée, les procédures et les spécifications de l'entreprise servent évidemment à la consolider. Le processus d'amélioration peut se dérouler sur toute une année suivant un calendrier indiqué.

Le management des processus suit la démarche suivante : identification, clarification et amélioration des flux transversaux, qu'ils soient opérationnels (impact direct sur la satisfaction client), support (fournisseurs d'énergie) ou de management (orchestration).

D'après **Harrington (2005: 14)**, un processus est : « un ensemble d'activités corrélées et interdépendantes qui transforment des éléments d'entrée en élément de sortie. » et selon Harrington, il définit un processus comme : « une série d'activité qui, à partir d'un intrant, (input) y ajoute de la valeur pour produire un extrant (out put) »

Pour résumer ces deux définitions, nous dirons qu'un processus se décompose toujours en une succession de tâches effectuées par des acteurs clairement identifiés et qui renvoient à des documents (des preuves de l'effectivité des tâches réalisées).

Selon la logique de l'interdépendance, un processus comporte toujours des éléments d'entrée et des éléments de sortie, et les éléments de sortie peuvent être les éléments d'entrée d'un autre processus. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe.

Cependant, il serait important de faire une distinction entre un processus et une procédure car la procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus clés de l'organisation.

1.1.2.2 L'approche par les processus

Selon **IZOLAND (2005)**, le management de la qualité s'articule autour de l'approche processus. L'approche processus repose sur une vision transversale de l'entreprise c'est à dire ignore les frontières « métiers internes ». Elle se démarque des organisations traditionnelles, dites « verticales » qui sont calquées sur des organigrammes antinomiques à la recherche de création de valeur pour les clients et à la responsabilité des acteurs.

Quand l'amélioration d'un processus est réalisée, les procédures et les spécifications de l'entreprise servent évidemment à la consolider. Le processus d'amélioration peut se dérouler sur toute une année suivant un calendrier indiqué.

Le management des processus suit la démarche suivante : identification, clarification et amélioration des flux transversaux, qu'ils soient opérationnels (impact direct sur la satisfaction client), support (fournisseurs d'énergie) ou de management (orchestration).

D'après **Harrington (2005: 14)**, un processus est : « un ensemble d'activités corrélées et interdépendantes qui transforment des éléments d'entrée en élément de sortie. » et selon Harrington, il définit un processus comme : « une série d'activité qui, à partir d'un intrant, (input) y ajoute de la valeur pour produire un extrant (out put) »

Pour résumer ces deux définitions, nous dirons qu'un processus se décompose toujours en une succession de tâches effectuées par des acteurs clairement identifiés et qui renvoient à des documents (des preuves de l'effectivité des tâches réalisées).

Selon la logique de l'interdépendance, un processus comporte toujours des éléments d'entrée et des éléments de sortie, et les éléments de sortie peuvent être les éléments d'entrée d'un autre processus. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe.

Cependant, il serait important de faire une distinction entre un processus et une procédure car la procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus clés de l'organisation.

Fortement mise en avant par la norme ISO 9000, l'approche processus réside en une démarche d'analyse importante qui suppose un cadrage rigoureusement établi caractérisé par la politique et les objectifs qualité. Ce sont, en effet, la politique énoncée et les objectifs qualité qui fixent le cap d'optimisation des processus.

1.1.2.3 La gestion des processus

Généralement, la structure du département qualité dépend de la taille de l'entreprise. Dans les petites entreprises, le département qualité se réduit à une seule personne. En revanche dans les grandes entreprises, de plus de deux cents personnes, nous avons le responsable du département qualité qui est le garant du SMQ et à la tête de chaque processus, nous avons des pilotes de processus.

En effet, d'après **la NF EN ISO 9001 de la SODEFITEX (2005: 6)** : le management des processus « décrit les responsabilités d'un pilote de processus qui est chargé de la surveillance du processus, de s'assurer que les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction sont atteints et de veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale. »

1.1.2.3.1 La description des processus

Selon **BAJARD F. (2002)**, différentes méthodes et démarches sont utilisées pour manager les processus : la cartographie des processus, la fiche descriptive de processus et le flux des processus, l'ensemble des procédures et la liste des indicateurs de pilotage. Tous ces éléments sont contenus dans le manuel qualité de l'entreprise.

1.1.2.3.2 Les indicateurs de pilotage

Selon **IZOLAND (2005)**, les objectifs de l'entreprise sont des objectifs stratégiques et ceux des processus, des objectifs opérationnels.

D'une part, la direction générale fixe des objectifs généraux dans la politique qualité et alloue à chaque processus des moyens financiers, humains et techniques pour les atteindre.

D'autre part, au sein du processus sont fixés des objectifs opérationnels pour mettre en œuvre les moyens alloués.

En résumé, ce sont les indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs qualité par le processus. Le pilote du processus devra, pour une période bien déterminée, faire une analyse des résultats obtenus et procéder à la mise en place des actions d'améliorations.

1.1.2.4 La typologie des processus (voir annexe 3)

Selon **BAJARD F. (2002)**, nous distinguons trois (3) familles de processus :

- les processus de réalisation ;
- les processus de support ou de soutien ;
- les processus de management ou de pilotage.

1.1.2.4.1 Les processus de réalisation ou opérationnels ou orienté client

Ils contribuent à la réalisation du produit ou du service de l'entreprise et regroupent toutes les activités dédiées au cycle de production du produit ou du service. Dans les processus opérationnels, nous retrouvons des activités comme la recherche marketing, le développement des nouveaux produits, l'avant vente, la vente, la conception et la production.

1.1.2.4.2 Les processus de support ou de soutien

Leurs fonctions résident à contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires. Comme activités, nous notons par exemple : la gestion des compétences, les formations et la qualification des auditeurs, la gestion de la trésorerie, les achats et les finances. Ces processus nourrissent tous les autres processus et dépendent de la nature de chaque entreprise.³

³ <http://perso.wanadoo.fr/bajard.qualite-conseil/>

1.1.2.4.3 Les processus de direction ou de management

Ce sont les processus essentiels car ils représentent le nerf du SMQ. Leurs fonctions sont de participer et de contribuer à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise.

Cette catégorie de processus intègre la revue de la direction, le pilotage de l'amélioration continue et le management de la qualité.

Pour nous résumer, l'approche par les processus remet totalement en cause les pratiques traditionnelles et conduit à identifier les occasions systématiques où le client rencontre l'entreprise. Les procédures ISO permettent de répondre aux différentes exigences du client tout en assurant à l'entreprise une stabilité. Nous allons illustrer les différents processus par le schéma suivant :

1.1.2.5 Les normes ISO 9000 version 2000

Selon **BOERI D. (2003 :25-26)**, les différentes évolutions de la norme vont aboutir en décembre 2000, au management de la qualité avec l'application de la norme ISO 9000 versions 2000. Ces normes vont au delà de la notion de qualité intrinsèque du produit, elles sanctionnent le management global de l'entreprise, mettent l'accent sur la satisfaction des exigences du client et sont recentrées autour de l'amélioration continue.

Selon **IZOLAND (2005)**, les trois normes consécutives du modèle ISO 9000 sont :

- ISO 9000 : 2000 « principes essentiels et vocabulaire à adopter pour tout malentendu sur le SMQ » : clarifie les principaux concepts relatifs à la mise en place d'un SMQ et définit les différents termes employés ;
- ISO 9001 : 2000 « exigences de la nouvelle version pour la mise en conformité » : détermine les pré requis pour mettre en place des SMQ qui peuvent prétendre à la certification ;

- ISO 9004 : 2000 « indique les lignes directrices pour l'amélioration des performances en SMQ » indique comment mettre en place des SMQ, indépendamment de la certification.

Les normes peuvent être définies comme étant : « des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis et destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions des caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi »⁴

1.1.2.5.1 La norme ISO 9001 :2000

La norme ISO 9001 : 2000 comporte deux types d'exigences : les exigences générales et les exigences relatives à la documentation en matière de management de la qualité.

a) Les exigences générales

Selon la **NF EN ISO 9001 (2000 : 2-3)**, pour sa bonne marche, l'entreprise doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir son SMQ et améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme.

Les exigences générales de la norme ISO 9001 : 2000 sont :

- identifier et gérer les processus nécessaires au SMQ ;
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer le fonctionnement efficace et la maîtrise de ces processus ;
- assurer la disponibilité des ressources et de l'information nécessaire pour soutenir le fonctionnement et la surveillance de ces processus ;
- mesurer, surveiller et analyser ces processus ;
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

⁴ ISO, www.iso.ch, 2005, 01/09/05

b) Les exigences relatives à la documentation

Selon **BOERI D. (2003 :31)**, l'entreprise doit : « établir, documenter, mettre en œuvre, entretenir et améliorer en continu son SMQ ». Et la documentation du SMQ doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique qualité ;
- un manuel qualité ;
- les procédures documentées ;
- les documents nécessaires à l'entreprise pour assurer la planification (consignes, instructions, notes de services, etc.) ;
- le fonctionnement et la maîtrise des processus ;
- et les enregistrements (support papier, support informatique, etc.)

b.1 Le manuel de qualité

D'après la **NF EN ISO 9001 (2000 : 2,3)**, le SMQ doit être établi dans le manuel qualité qui comprend :

- le SMQ, les processus et leurs interactions,
- les procédures documentées,
- et les exclusions du domaine d'application de la norme.
- La rédaction du manuel qualité consiste à passer en revue des chapitres successifs de la norme et à répondre à toutes les questions soulevées selon l'activité de l'entreprise. Quant à la rédaction des procédures, elle permet de maîtriser les décisions à prendre, de préserver le savoir-faire, mais aussi et surtout de garantir que le produit est conforme aux exigences attendues.

b.2 La maîtrise des documents

D'après la **NF EN ISO 9001 (2000 : 2,3)**, les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Une procédure documentée doit être établie pour :

- approuver les documents, leurs adéquations avant diffusion ;
- revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;

- assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- assurer que les documents d'origine externe sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés et identifier de manière adéquate qu'ils sont conservés dans un but quelconque.

b.3 La maîtrise des enregistrements

D'après la **NF EN ISO 9001 de la SODEFITEX (2000 : 3-4)**, ils doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du SMQ. Les enregistrements doivent être lisibles, facile à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

1.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS FINANCE

D'après **IZOLAND (2005)**, le processus peut être défini comme : « une opération à partir d'un entrant (produit, spécifications ou service) fabrique (produit ou service également). Cet entrant à valeur ajoutée par rapport à l'intrant, est offert à une clientèle externe. »

Selon **Michael HAMMER & al. (1993)** : « un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (in put) produit un résultat (out put) qui a une valeur pour un client. »

En définitive, nous dirons qu'un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Le processus met en lumière une chaîne d'activités en interaction qui concourent à un résultat donné.

Pour décrire le PF, nous allons utiliser la méthode de **ALLQUALITY (2005)**⁵ c'est-à-dire définir :

- les données de sortie du processus ;
- les données d'entrée du processus ;
- les activités du processus ;
- le pilotage du processus.

1.2.1 Les données de sortie du processus finance

Nous distinguons :

- les clients internes et externes : ce qu'ils attendent du processus Finance c'est-à-dire les critères de satisfaction et les spécificités ;

- le résultat du processus Finance : les produits, le service et les documents.

Pour mieux illustrer les données de sortie du processus finance, nous allons utiliser le tableau de la page suivante:

⁵ ALLQUALITY, *Cartographie et processus : Comment faire ?*

www.allquality.org/modules.php, Août 2005

Tableau 1 : Les données de sortie du processus Finance

	Acteurs	Résultat
Clients internes	tous les autres processus de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - les reçus de paiement et ordres de trésorerie - les autorisations des dépenses - les bons de caisse - les demandes accordées de mises à disposition des fonds ou ressources financières - les chèques
Clients externes	les différents fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - les factures fournisseurs réglées - les chèques
	les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - budget prévisionnel - les états financiers (bilan, le compte d'exploitation, etc.) - rapport d'exécution budgétaire
	l'état	<ul style="list-style-type: none"> - les divers impôts (TVA, IS, autres taxes)

(Source : nous même)

Pour nous résumer, les données de sortie du processus finance peuvent être :

- les chèques,
- les reçus de paiement et ordres de trésorerie,
- les demandes accordées de mises à disposition des fonds ou ressources financières,

- les bons de caisse,
- les autorisations des dépenses,
- budget prévisionnel,
- rapport d'exécution budgétaire,
- les états financiers (bilan, le compte d'exploitation, etc.)
- plan de financement ;
- relance des clients.

1.2.2 Les données d'entrée du processus finance

Nous distinguons :

- les ressources d'entrée c'est-à-dire les ressources matérielles, humaines et informatives nécessaires ;
- les fournisseurs internes et externes et leurs critères de satisfaction.

Selon **Daniel FRECHER & al (2005 : 20-35)**, les données d'entrée peuvent être :

- les demandes de fonds,
- les factures fournisseurs à régler,
- les factures client à encaisser
- les fiches budgétaires,
- informations des banques et autres organismes financiers,
- notes de frais,
- prévisions et comptes de l'année précédente
- états des prévisions et des dépenses.

Pour mieux illustrer les données d'entrée du processus finance, nous les avons présentées dans le tableau de la page suivante :

Tableau 2 : Les données d'entrée du processus Finance

	Acteurs	Ressources
Clients internes	Tous les autres processus de l'entreprise (les fournisseurs internes)	<ul style="list-style-type: none"> - politique qualité - demandes de fonds - les fiches budgétaires - les notes de frais
Clients externes	Les banques et autres établissements de crédit	- crédit à long et moyen terme (ressources financières)
	Les fournisseurs externes	<ul style="list-style-type: none"> - bon de commande - bon d'entrée - les factures à régler
	les actionnaires	- les apports en numéraires
	l'état	- les subventions
	Les clients	<ul style="list-style-type: none"> - les bons de livraison - les bons de sortie - les factures clients à encaisser

(Source : nous même)

1.2.3 Les activités du processus Finance

Pour retracer les activités du processus finance, selon **Michael HAMMER & al. (1993)**, les différentes questions que nous pouvons poser sont les suivantes :

- que fait le processus finance ?

- qui est acteur dans le processus finance et quelles sont les compétences requises ?
- qui est le propriétaire du PF?
- quels sont les indicateurs et revue du processus du PF?
- quelles sont les ressources matérielles associées au PF ?
- quel est l'historique de son bon fonctionnement ?

1.2.3.1 Que fait le processus finance ?

Selon **Victor HAYAT (2004 : 13)**, les activités du PF peuvent être les suivantes :

- la préparation budgétaire : elle consiste à distribuer et à collecter, auprès des autres processus, les fiches budgétaires pour l'établissement du budget ;
- l'établissement du budget : elle consiste à élaborer le budget prévisionnel de l'entreprise à partir des fiches de chaque processus ;
- l'allocation des ressources financières : elle consiste à exécuter le budget c'est à dire fournir les ressources financières disponibles aux clients internes (mise à disposition des ressources financière ou exécution des demandes de fonds) et externes (le paiement des factures des fournisseurs, le recouvrement des impôts à l'état) ;
- le suivi et l'analyse budgétaire : elle consiste à apprécier l'exécution du budget et analyser les écarts constatés ;
- l'enregistrement comptable : elle consiste à enregistrer tous les flux financiers résultant des transactions de l'entreprise avec son environnement interne ou externe ;
- l'élaboration des états financiers : elle consiste à établir le bilan, le compte de résultat, le grand livre, etc.

Nous avons récapitulé les différentes activités du PF dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les différentes activités du PF

Les données d'entrée	Les activités	Les données de sortie
Fiches budgétaires vides	la préparation budgétaire	fiches budgétaires remplies
Fiches budgétaires remplies	l'établissement du budget	budget prévisionnel
- Budget prévisionnel - Demandes de fonds - Factures à régler	l'allocation des ressources financières	- demandes de fonds accordées - chèques - Bons de caisse - reçus de paiement - ordres de trésorerie
- Comptes prévisionnels - Comptes de l'année précédente	le suivi et l'analyse budgétaire	tableau des écarts
Factures Chèques Traites et autres instruments financiers	l'enregistrement comptable	grand livre (ensemble des comptes)
Grand livre (ensemble des comptes)	l'élaboration des états financiers	bilan compte de résultat

(Source : nous même)

1.2.3.2 Qui sont les acteurs du processus finance ?

Les acteurs du processus finance sont les différentes personnes qui interviennent dans le département financier de l'entreprise. Nous pouvons distinguer :

- le directeur financier et administratif ;
- le responsable du budget ;

- le contrôleur de gestion ;
- le responsable financier ;
- les secrétaires ou les assistants de la direction financière de l'entreprise ;
- les comptables ;
- le caissier ;
- le trésorier ; etc.

1.2.3.3 Qui est le propriétaire du PF?

Généralement, le garant du processus finance est le pilote du processus. Celui-ci peut être n'importe quel employé ou cadre intervenant au sein de la direction financière de l'entreprise.

1.2.3.4 Quels sont les indicateurs du processus du PF?

Nous nous attarderons sur les indicateurs car la revue du processus dépend de la gestion du pilote du processus. Mais, elle peut se faire une fois par mois ou par trimestre ou par semestre.

Selon **BOERI (2003 : 117-119)**, les indicateurs du PF peuvent être les suivants :

- l'indicateur client interne : adaptation du processus budgétaire,
- l'indicateur délai : respect des dates d'édition des comptes et reporting, de paiement des fournisseurs (taux de règlement des factures fournisseurs), des impôts et taxes, respect des délais de mise en œuvre des ressources financières aux autres processus de l'entreprise.
- l'indicateur productivité : nombre de pièces comptables par comptable
- l'évolution de la trésorerie,
- l'augmentation du taux de recouvrement client (à titre facultatif),
- l'anticipation des résultats.

Tableau 4 : La liste des indicateurs

Activités	Indicateurs
la préparation budgétaire	Indicateur de délai : respect des dates de récupération des fichiers budgétaires
l'établissement du budget	Adaptation du processus budgétaire
l'allocation des ressources financières	Indicateur délai : respect des dates de paiement des fournisseurs (taux de règlement des factures fournisseurs), des impôts et taxes, respect des délais de mise en œuvre des ressources financières aux autres processus de l'entreprise.
le suivi et l'analyse budgétaire	Evolution de la trésorerie (Besoin en fonds de roulement, fonds de roulement, liquidité immédiate, etc.)
l'enregistrement comptable	Indicateur productivité : nombre de pièces comptables par comptable
l'élaboration des états financiers	Indicateur délai : respect des dates d'édition des comptes et reporting

(Source : nous-même)

1.2.4 Le pilotage du processus finance

En clair, pour décrire le pilotage du processus finance, nous allons répondre trois questions suivantes :

- Quels sont les objectifs à atteindre et comment ceux-ci sont reliés à ceux de l'entreprise ?
- Quels sont les risques associés au processus finance ?
- Comment s'améliore t-il ?

1.2.4.1 Les objectifs du PF

Le processus Finance peut avoir plusieurs objectifs qualité généraux qui sont :

- la gestion optimale des ressources financières ;
- l'allocation des ressources financière dans les délais ;
- l'amélioration des rendements financiers.

Mais l'objectif principal attribué au PF est la mise à disposition des ressources financières aux autres processus afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs qualité.

Les bénéficiaires des services fournis par le PF sont tous les autres processus de l'entreprise : les autres processus de support, les processus de réalisation et de management

1.2.4.2 Les risques associés au PF

Le tableau ci-dessous va nous retracer les différents risques associés au PF.

Tableau 5 : Liste des risques associés au PF

Les différents risques	Les dispositifs de maîtrise des risques
1) Risque de dépassement du budget	Suivi de l'évolution des dépenses budgétaires par processus
2) Erreur dans les comptes édictés par la comptabilité	Suivi permanent des comptes (mensuel ou trimestriel)
3) Retard de règlement des fournisseurs	Suivi des factures fournisseurs par au niveau de la comptabilité
4) Retard de paiement des clients	Suivi des factures client

(Source : nous même)

1.2.4.3 Les actions d'amélioration du PF

Pour améliorer le fonctionnement du PF, nous allons procéder à des audits de suivi tout au long de l'année soit un par semestre. Ensuite, nous allons procéder à la mise en œuvre des actions correctives et préventives avec des responsables désignés.

Désormais, les services ou produits fournis par le processus finance devront remplir des exigences de délai de plus en plus courts ; les tableaux de bord, les états de reporting et les analyses budgétaires qui permettent de mettre en valeur des indicateurs de gestion pertinents dans le cadre de la définition des orientations stratégiques de l'entreprise.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre, nous retenons que le management de la qualité est une théorie adaptée au monde moderne. C'est une science qui a vu le jour aux USA mais qui s'est développée au Japon avec les travaux de DEMING.

Ce chapitre nous a permis de définir le SMQ, de montrer ses objectifs, ses avantages, ses principes et ses composantes.

Avec le SMQ, l'entreprise est composée de processus. L'interaction de ses processus fournit le produit final aux clients externes. La qualité des produits traduit la qualité des processus c'est-à-dire que si les processus ne sont pas bien gérés, le produit final ne satisfera pas aux besoins des clients. La définition des processus est une étape très importante pour la SMQ.

Enfin, le management de la qualité repose sur le cycle PDCA, à travers lequel, les processus suivent une démarche d'amélioration continue : la roue de DEMING. Ce cycle s'applique à tous les processus, des processus de réalisation aux processus de management, en passant par les processus support.

Le SMQ permet aux entreprises d'être plus proche du client en répondant à ses exigences, à travers la qualité des produits offerts et du management des processus. Aussi, le SMQ permet à l'entreprise de devenir plus flexible, adaptable et adaptée à son environnement en perpétuelle croissance.

CHAPITRE II : L'AUDIT QUALITE INTERNE

Selon **MITTONNEAU H. (1994 : 1-2)**, la pratique de l'audit qualité s'est largement développée à partir du moment où certaines entreprises en ont fait un instrument de progrès au service du management, un outil de mise en œuvre de la qualité totale.

Aujourd'hui, l'engagement de plus en plus fréquent des entreprises dans la démarche de certification conduit à systématiser l'audit sous deux aspects : l'audit interne et l'audit tierce partie.

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter les différentes définitions qu'on attribue à l'audit qualité interne, de ressortir ses objectifs et ses critères d'audit, de présenter les différents types d'audit qualité interne et la méthodologie de l'audit qualité interne.

2.1 PRESENTATION DE L'AQI

2.1.1 Définition et rôle de l'audit qualité interne

L'audit qualité interne est réalisé pour le compte de l'entreprise et par les auditeurs qualifiés appartenant à l'entreprise. Mais dans certains cas, par des auditeurs indépendants de l'entreprise mais réalisant des audits en sous-traitance (confier une partie ou tout l'audit à un sous-traitant).

Selon **BOERI Daniel (1994 :119)**, la **norme ISO 8402 : 1994** avait défini l'audit qualité comme étant : « un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.»

Quant à **CORBEL & MURRY (2000 : 6)**, ils définissent l'audit qualité comme « un examen méthodique et indépendant en de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité

satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. »

Avec l'apparition des nouvelles normes ISO 19011, l'audit qualité se définit selon **VILLALONGA C. (2003 :4)** comme : «un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

Les deux premières définitions de l'audit qualité sont beaucoup plus complexes car elles sont réservées aux personnes initiées dans le domaine. C'est pourquoi nous avons fait recours à la troisième définition qui intègre l'évolution de la norme ISO 9001. Cette nouvelle définition est cohérente avec le SMQ et dépasse le simple cadre de la conformité aux dispositions décrites.

2.1.2 Objectifs de l'audit qualité interne

Nous allons définir les objectifs de l'audit qualité interne de quatre manières :

Premièrement, d'après **VILLALONGA (2003 :21)**, la norme ISO 9001 présente les grandes finalités de l'audit qualité interne qui doit permettre de s'assurer de la conformité aux exigences (de la norme internationale et du SMQ) et de surveiller que le SMQ est mis en oeuvre et entretenu de manière efficace.

Deuxièmement, d'après **MITTONNEAU (1994 :120)**, les objectifs de l'audit sont multiples selon qu'on est de la direction de l'entreprise ou de la direction qualité :

- Pour la direction : elle doit disposer d'une vision globale et ponctuelle sur l'état des processus dans le but de différencier les processus qui fonctionnent de ceux qui sont améliorables ou éliminables

- Pour la direction qualité : elle doit mesurer le degré d'efficacité de chaque processus et l'audit qualité interne lui permet de faire un bilan sur la conformité des processus par rapport aux exigences et d'identifier les pistes d'amélioration.

D'après ces deux premières définitions, nous résumons les objectifs de l'audit qualité interne en Conformité et efficacité c'est-à-dire :

- un objectif de conformité relatif aux dispositions planifiées au sein de l'entreprise, aux exigences de la norme, aux exigences du SMQ. En clair, l'AQI permet de vérifier que le SMQ est conforme aux exigences de la norme et aux exigences du SMQ.
- un objectif d'efficacité qui consiste à déterminer si le SMQ est mis en œuvre et entretenu de manière efficace. L'AQI permet de vérifier que le SMQ existe réellement et pas seulement sur le papier.

Troisièmement, selon **CORBEL & MURRY. (2000: 13)**, le responsable qualité, garant de la qualité au sein de l'entreprise, établit un calendrier des audits selon le nombre des auditeurs. A ces audits qualité interne, peuvent être assignés les objectifs suivants, d'une part :

- vérifier la mise à en œuvre des dispositions préétablies ;
- s'assurer de l'adéquation du système de management qualité par rapport aux objectifs définis ;
- mesurer l'efficacité du système de management qualité ;
- s'assurer de l'intégration totale du SMQ par le personnel ;
- proposer des actions d'amélioration préventives.

Force est de constater que les audits qualité internes sont des véritables outils au service du progrès de l'entreprise. Ils sont d'autant plus indispensables pour déclencher des actions d'amélioration des activités de l'entreprise et de tout son SMQ.

Au sein de l'entreprise, l'AQI devra être menée à intervalles planifiés pour vérifier la conformité aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme internationale et aux exigences du SMQ établies par l'entreprise, d'une part. D'autre part, l'AQI permet de vérifier que le SMQ est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

2.1.3 Typologie des audits qualité interne

Selon **IZOLAND (2005 : 10-20)**, l'AQI comme comporte trois (3) dimensions qui sont :

- une dimension informative car l'AQI permet de prendre connaissance en détail d'une activité, d'un processus de son déroulement et de ses problèmes ;
- une dimension d'amélioration ;
- une dimension de contrôle car l'AQI doit bien vérifier que l'activité ou le processus se déroule de façon ordonnée c'est-à-dire en respectant les règles utiles de travail.

En modulant les trois dimensions de l'audit par leur importance relative, **IZOLAND (2005)** nous propose une grande variété d'audits qualité internes suivants :

- les audits « découvertes » : sont les audits interservices ou interprocessus. Ils présentent le grand intérêt de faire découvrir les autres services ou processus et de renforcer la compréhension par chacun des problèmes et des contraintes des autres. Ces audits sont utiles pour les nouveaux et sont axés sur la dimension informative ;
- les audits « d'améliorations » : sont menés pour un processus qui fonctionne mal, dans le but de réfléchir aux améliorations. Ce sont des audits qui sont menés par des auditeurs expérimentés et compétents dans le domaine concerné ;
- les audits de « contrôle » : portent sur les points dont l'objet est le respect de la règle. Ce sont des contrôles qui conservent une dimension d'analyse des causes du dysfonctionnement et de proposition d'améliorations, à partir des suggestions recueillies au sein de l'entreprise ;
- les audits de « surveillance » : sont des audits menés régulièrement sans raison précise, pour vérifier les fonctionnements d'une activité ou d'un processus de façon à détecter les amorces de dérives et les problèmes qui n'apparaissent pas à première vue.
- les audits de « pré certification » ou audit à blanc : sont axés sur la vérification du respect aux exigences de la norme, la tenue à jour des procédures et leur

application, la bonne mise en œuvre des actions décidées. Ce sont des audits qui peuvent être effectués par le responsable qualité de l'entreprise avec un bon spécialiste de la norme qui sera membre de l'équipe d'audit.

Quant à **CORBEL & MURRY (2000 : 9, 14-15)**, les audits peuvent porter sur une activité globale comme un détail d'organisation, un processus complet comme une procédure particulière, un produit ou un service. Ce sont :

- l'audit de système : l'objectif est de vérifier que le modèle d'assurance qualité choisi et mis en œuvre au sein de l'entreprise est adéquat et adapté.

Généralement, les audits de système sont mis en œuvre dans une partie du SMQ et le référentiel de travail est un paragraphe ou un thème du modèle d'assurance de la qualité choisi : C'est le cas d'un audit de la maîtrise des documents et des données.

- l'audit de procédure : le référentiel est la procédure formalisée et l'objectif principal est de s'assurer de l'application et de la pertinence de la procédure auditée ;
- l'audit de processus : l'objectif est de s'assurer de l'application et de la non dérive des différents processus afin de garantir la conformité du produit ou du service par rapport aux spécifications.
- l'audit de produit : l'objectif est de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité avec le dossier de définition. En d'autres termes, l'audit de produit permet de vérifier la conformité des produits par rapports à toutes ses spécifications. Ce sont des audits menés par les équipes du laboratoire d'essais ou du service qualité.

2.1.4 Critères de l'audit qualité interne

Selon **VILLALONGA (2003 : 4, 24)**, les critères d'audit peuvent être définis comme : « un ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées ou utilisées comme références.»

En d'autres termes, les critères d'audit, nous pouvons dire que c'est la référence vis-à-vis de laquelle les preuves d'audit sont comparées. Quant aux preuves d'audit, ces ont des

enregistrements, des faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont vérifiables.

D'après notre définition, nous pouvons conclure qu'un audit ne peut être mené sans des éléments de référence, appelés critères d'audit. La définition des critères d'audit est fondamentale dans le cadre des audits qualité interne car elle évite aux auditeurs d'initier des audits par rapport à leur vécu, leurs expériences, des rumeurs et de présenter des conclusions d'audit avec des interprétations personnelles.

Pour les audits qualité interne d'un processus ou du SMQ tout entier, nous pouvons avoir des critères externes et des critères internes à l'entreprise. On distingue :

- la norme ISO 9001 : 2000 ;
- les dispositions internes de l'entreprise.

2.1.5 La norme ISO 9001 :2000

Davantage orientée vers la réalisation des objectifs et l'efficacité des processus, elle exige la mise en œuvre d'un dispositif de surveillance et de mesure du SMQ. Selon la norme, l'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer la conformité et l'efficacité des processus et/ou du SMQ entier.

D'après la **NF EN ISO 9001 de la SODEFITEX (2000:12)**, l'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

- démontrer la conformité du produit ;
- assurer la conformité du SMQ ;
- améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Au delà de la mesure de la conformité d'un SMQ par rapport à un référentiel, les normes ISO 9000 : 2000 recommande aux responsables de s'interroger sur la valeur ajoutée du SMQ et de son efficacité.

Selon **CORBEL & MURRY (2000 :8, 27)**, la conformité consiste à mesurer les écarts entre « ce qui est fait » et « ce qui doit être fait ».

Quant à la notion d'efficacité, elle doit être reliée aux objectifs. L'efficacité se mesure aux écarts perçus entre les résultats obtenus au niveau des activités et les objectifs fixés au préalable. Les revues de direction sont un bon moyen de vérifier l'efficacité d'un SMQ.

2.1.6 Les dispositions internes de l'entreprise

Les dispositions internes sont des normes « maison ». En d'autres termes, ce sont des dispositions élaborées au sein de l'entreprise afin de mesurer le bon fonctionnement de certains processus.

MARINIER (2004 : 1-2) pense que : « lors des audits qualité interne, une comparaison peut être faite entre ce référentiel interne et son fonctionnement réel dans l'entreprise. » Ce référentiel représente une forme de garantie : « l'entreprise fait ce qu'elle dit ».

2.2 LA METHODOLOGIE DE L'AUDIT QUALITE INTERNE

2.2.1 Selon CORBEL et MURRY

Selon **CORBEL & MURRY (2000 : 73)**, la méthodologie de l'audit se résume en dix phases qui sont : le déclenchement de l'audit, la préparation du guide d'audit, la réunion d'ouverture, l'examen en salle, l'examen sur le terrain, la préparation de la synthèse, la réunion de restitution verbale, le rapport d'audit, le suivi d'audit et le bilan d'audit.

Pour mieux illustrer ces étapes, nous les présenter sous forme d'un tableau à la page suivante:

Tableau 6 : Les étapes de l'AQI selon CORBEL et MURRY (2000 : 73),

N°	Phases/étapes	Responsables
1	Déclenchement	RQ/DG
	Etablissement du champ et de l'étendue de l'audit	
	Désignation des auditeurs	RQ
	Désignation du secteur audité	
	Désignation des documents de référence	
	Informations aux auditeurs	RQ
	Validations des objectifs et des données (accord du RQ si modifications)	
	Information aux audités	
	Rappel de la politique qualité	
	Pré enquête et validation du plan d'audit	RA
	Communication du plan d'audit	
	Les responsables audités sont chargés d'informer leurs collaborateurs	RA
2	Préparation du guide d'audit	RA + A
	Rôles et missions des membres de l'équipe d'audit	RA
	Préparation des documents	RA+ A
3	Réunion d'ouverture	RA+ A
4	Examen en salle	RA+ A
5	Examen sur le terrain	RA+ A
6	Préparation de la synthèse	RA+ A
7	Réunion de restitution verbale	RA
8	Rapport d'audit	
	Rédaction du rapport provisoire	RA+ A
	Présentation du rapport provisoire aux audités	RA+ A
	Communication du rapport définitif	RA
9	Suivi de l'audit	
	Définition et envoi des actions correctives et préventives	Responsables des audités
	Centralisation des actions correctives et préventives	RQ
	Plan de suivi	
	Actions de suivi	RQ
	Clôture de fiches des actions correctives et préventives	RA
10	Bilan de l'audit	
	Centralisation des fiches de suivi	
	Analyses des performances du traitement des écarts	RQ

Cette présentation de l'audit permet de fournir une vision opérationnelle du déroulement de l'audit qualité interne. C'est pour quoi nous faisons allusion à IZOLAND, qui réduit cette méthodologie en quatre phases.

2.2.2 Selon IZOLAND (2002)

La méthodologie s'appuie sur le cycle du « PDCA » c'est-à-dire :

- Préparer l'audit,
- Dérouler l'audit,
- Conclure l'audit
- et Améliorer

Tableau 7 : Les étapes de l'AQI selon IZOLAND,

N°	Étapes	Tâches
1	Préparer l'audit	La prise de connaissance L'identification des différents problèmes L'organisation de l'audit
2	Dérouler l'audit	La réunion d'ouverture L'audit sur le terrain (analyse documentaire, l'entretien et l'observation)
3	Conclure l'audit	La réunion de clôture La rédaction du rapport d'audit
4	Améliorer	Le suivi des actions correctives La relance des actions post audit

(Source : IZOLAND)

CONCLUSION

Le mot « Processus » est le mot d'ordre de ce nouveau millénaire. La qualité n'est pas été épargnée. En effet, l'approche processus est la toute nouvelle logique de la norme ISO 9001 : identifier, maîtriser, mesurer et améliorer sont les composantes à intégrer dans tout système de management de la qualité.

En effet, le processus d'audit qualité, comme tout processus doit répondre à cette nouvelle logique. Les techniques d'audit qualité doivent évoluer en apportant une réelle valeur ajoutée au SMQ. Quant aux nouveaux comportements des auditeurs, ils devront se résumer à : écouter, analyser, observer, reformuler, synthétiser et décider.

L'audit qualité interne est une démarche d'amélioration qui permet : d'entretenir et de dynamiser les SMQ ; un outil efficace et fiable au service de l'amélioration continue sur lequel la direction peut s'appuyer pour définir ses politiques et les mettre en oeuvre.

CHAPITRE III : LE MODELE D'ANALYSE

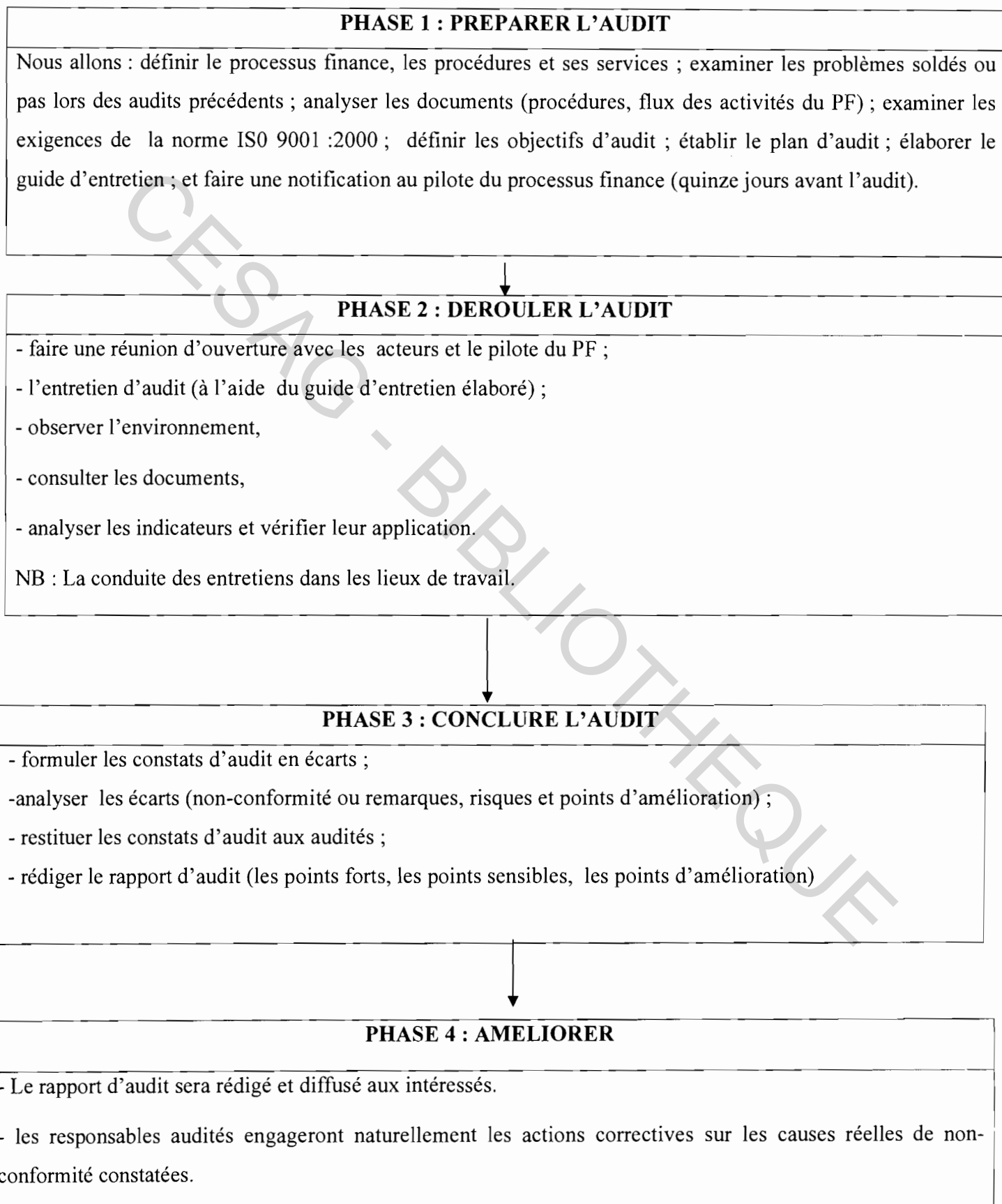
Après avoir présenté la méthodologie de l'audit qualité interne et avant de procéder à son application au processus finance de la SODEFITEX, il nous semble important de présenter notre méthode d'audit qualité avec les techniques de collecte des informations et les tests à mettre en œuvre. Le plan de notre chapitre sera donc :

- le modèle théorique ;
- les techniques de collecte des données ou des informations ;

3.1 Le modèle théorique (voir page suivante)

Nous allons adopter la deuxième méthodologie c'est-à-dire celle de **IZOLAND** qui est basée sur le cycle PDCA pour mettre en œuvre l'audit qualité interne au sein du processus finance de la SODEFITEX.

Figure 3 : Méthodologie de l'audit qualité à suivre pour le PF



3.2 Choix du processus Finance

Nous avons choisis de faire l'audit qualité interne du PF de la SODEFITEX parce que c'est un processus moteur du SMQ. Il fournit des ressources financières aux clients internes (autres processus) et fournisseurs externes à partir du plan de financement. Sans le plan de financement le plan de campagne de la SODEFITEX ne sera jamais exécuté.

En effet, le retard dans les délais de mise à disposition des ressources financières vis-à-vis de ces clients internes et des clients externes peut entraîner des risques majeurs voir remettre en cause les objectifs qualité du SMQ de la SODEFITEX.

3.3 Méthodes de collecte des données

3.3.1 L'entretien

Nous débuterons l'entretien avec le pilote du processus. Cet entretien nous permettra d'une part d'exposer nos objectifs d'audit et d'exposer notre plan d'audit ; et d'autre part d'apprécier le fonctionnement du processus finance.

Ensuite, nous allons interviewer les autres acteurs à savoir le chef de service gestion des risques financiers, l'assistant du chef service financier et l'assistant du directeur financier lui absent pour congés.

Cet entretien devra nous permettre de recueillir les informations sur les différentes activités d'une part, et d'autre part de recenser les informations sur les ressources utilisées et les indicateurs de pilotage du processus.

A partir du guide d'entretien, nous allons dérouler dans les différentes questions préparées et selon les réponses données par l'audité, nous poser des questions supplémentaires.

3.3.2 L'observation

Nous allons utiliser cette technique pour valider les propos des différents audités et le plan d'audit doit nous permettre de mieux maîtriser le temps à passer avec chaque audité.

L'observation nous permettra de décrire le processus avec ces différents flux, en commençant du début des activités jusqu'à la fin du processus, de sonder les dossiers et de suivre la manière dont les événements sont pris en compte pour faire évoluer le processus.

3.3.3 L'analyse documentaire

Cette technique devra nous permettre de bien comprendre le processus et de s'assurer qu'il est documenté de façon adéquate d'une part et d'autre part de s'assurer en fin d'audit que la documentation est bien en totale corrélation avec le processus audité. Les points obscurs de la ou les procédures doivent faire l'objet d'une explication complémentaire par le ou les audités.

Les documents que nous allons analyser sont :

- le manuel qualité ;
- les différentes procédures du PF ;
- les modes opératoires ou les enregistrements. ;
- le tableau de bord du PF.

3.3.4 La mesure

Il nous est important de définir un outil de mesure avec des critères adéquats pour évaluer la performance du processus audité. Nous allons compter le nombre de non-conformité et/ou de remarques décelées pendant l'audit et analyser le tableau bord du PF (l'évolution des indicateurs et leur interprétation).

Pour auditer les indicateurs du processus, nous allons poser une série de question pour bien comprendre la finalité et les objectifs des indicateurs mis en place au sein du processus. Cet exercice devra nous permettre de vérifier que le ou les indicateurs du processus audité apportent des éléments factuels par rapport aux objectifs initiaux.

3.3.5 Les tests

Nous allons effectuer un test de satisfaction auprès des clients internes au PF. Pour cela, nous avons choisis quatre pilotes de processus sur les sept pilotes que constituent le SMQ de la SODEFITEX.

Les résultats obtenus de ce test nous permettrons de valider la performance du PF à satisfaire ses clients internes.

CONCLUSION

Le processus finance n'est pas complexe et comprend peu d'acteurs environ quatre (4), ce qui nous permettra de mettre en œuvre la méthodologie d'audit en peu de temps. Avec le questionnaire d'audit et les documents descriptifs du processus, nous envisageons que l'audit qualité » se passera dans de bonnes conditions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT
QUALITE INTERNE**

INTRODUCTION

Cette deuxième partie nous permettra de faire un audit qualité interne au sein du PF, de présenter les résultats d'audit et de faire des recommandations. A travers l'entretien sur le terrain et les différentes méthodes de collecte des données, nous allons dérouler la méthodologie proposée dans le modèle d'analyse.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter dans la première section la SODEFITEX. Ensuite, dans la seconde section, nous présenterons le processus Finance qui notre cible d'audit.

Ensuite, le second chapitre traitera de la mise en œuvre de l'audit qualité. Dans la première section, nous allons

Enfin, le troisième chapitre présentera les recommandations de l'audit.

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SODEFITEX

Nous abordons le premier chapitre de notre deuxième partie. Ce chapitre, La présentation de la SODEFITEX sera abordée dans la première section. Quant à la deuxième section, nous allons décrire de manière détaillée le PF.

4.1 PRESENTATION DE LA SODEFITEX

Dans cette première section, nous allons présenter la SODEFITEX en six points essentiels : l'historique, les missions, ses objectifs généraux, ses activités, sa structure organisationnelle, et son marché.

4.1.1 HISTORIQUE, CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT

En 1964, sur demande du gouvernement sénégalais, l'agro-industrie cotonnière a été développée dans les régions administratives de TAMBACOUNDA, KOLDA ET KAOLACK par la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT), devenue aujourd'hui Développement des Agro-industries du Sud (DAGRIS).

Dix ans plus tard, le 15 mars 1974, la Société de Développement des Fibres Textiles (SODEFITEX) est créée sous forme d'une société d'économie mixte avec un capital de 750.000.000 FCFA réparti comme suit :

Etat du Sénégal	: 70 %
CFDT	: 20 %
CBAO	: 2,5 %
CPSP	: 7,5 %

En plus de sa vocation de développement de l'agro-industrie cotonnière, la SODEFITEX avait une mission de société régionale de développement rural du Sénégal Oriental et de la Haute Casamance avec des interventions dans les domaines de l'alphabétisation, de la formation de techniciens ruraux, de l'élevage et des cultures céréalières, de l'organisation et de la structuration des organisations paysannes, de l'hydraulique villageoise et de la réalisation de pistes rurales.

Ses objectifs étaient l'amélioration des revenus des producteurs et l'approvisionnement de l'industrie textile locale en matières premières.

Dans le cadre des politiques de désengagement et de décentralisation de l'Etat sénégalais et l'avènement de nouvelles stratégies de développement agricole, la SODEFITEX est privatisée le 13 novembre 2003. Son capital social passe de 750 millions à 3 milliards de francs CFA.

Elle devient Société de Développement et des Fibres Textiles, un changement de dénomination qui marque l'ancrage de l'entreprise dans la perspective du développement durable et se positionne comme une société de développement et se fixe des objectifs d'amélioration de la qualité de ses produits et services, de la compétitivité et de la diversification agro-industrielle.

Le nouvel actionariat est ainsi composé :

DAGRIS S.A	(France)	: 49,00 %
Etat du Sénégal		: 46,50 %
Mediterráneo Algodón MASA	(Espagne)	: 2,00 %
CNCAS	(Sénégal)	: 1,25 %
CBAO	(Sénégal)	: 1,25 %

4.1.2 MISSIONS

La nouvelle SODEFITEX a pour mission le développement de l'agro-industrie cotonnière au Sénégal par :

- le conseil agricole ;
- la formation des cotonculteurs ;

- la collecte de la production de coton graine ;
- l'égrenage (production de fibre et de graine de coton) ;
- la vente de la fibre et de la graine de coton.

Pour mener à bien sa mission, un partenariat fort est mis en place dans le cadre d'un accord tripartite entre l'Etat sénégalais, la SODEFITEX et les cotonculteurs regroupés dans la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC).

4.1.3 Objectifs généraux

Les objectifs fixés par la direction générale sont :

- la qualité de la fibre, de la graine et de la semence de coton c'est-à-dire bannir toute pollution par le polypropylène ;
- les conditions générales de vente c'est à dire stricte conformité des livraisons, procédures adaptées d'achat de graine de coton, transmission dans les délais requis les documents d'embarquement ;
- le délai de livraison ;
- la disponibilité des produits (fibre, graine, semence de coton) ;
- la communication permanente avec le client (démarrage de la commercialisation de la graine de coton, traitement des réclamations, prix).

4.1.4 ACTIVITES

L'activité principale de la SODEFITEX peut être résumée en la production et la commercialisation de fibre, de graines et de semences de coton.

Des activités de diversification agro-industrielle sont aussi menées parallèlement à l'activité cotonnière. A travers BAMTAARE, la SODEFITEX offre des prestations de service en développement rural : alphabétisation, formation des ruraux, appui aux organisations rurales, appui conseil aux exploitations agricoles familiales.

Le manuel de qualité de la SODEFITEX s'applique aux activités de production et de vente de fibre, de graines et de semences de coton.

Quant aux activités de conception et de développement, le développement rural de BAMTAARE, l'appui conseil aux producteurs de coton et la recherche développement coton, ils sont exclus du champ du Système de Management de la Qualité.

4.1.5 Structure organisationnelle (voir annexe 1)

La DG comprend quatre cellules qui lui sont rattachées directement. Il s'agit de :

- 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)

Egalement, sont rattachés directement à la DG : un conseiller en communication, un responsable du Système de Management de la Sécurité et un conseiller chargé de la coordination du Centre Opérationnel de TAMBACOUNDA et un chargé de mission.

En second rang, les sept (7) directions ainsi réparties :

- Trois (3) directions opérationnelles à TAMBACOUNDA :
 - la Direction de la Production Cotonnière
 - la Direction Industrielle
 - la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement (BAMTAARE)
- Quatre (4) directions d'appui à la production à DAKAR :
 - la Direction Commerciale
 - la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements
 - la Direction des Ressources Humaines
 - la Direction Financière

Concernant l'effectif total, la société dispose d'un effectif de 1093 personnes au 01 Janvier 2005 qui se compose de :

- 424 employés permanents ;
- 669 saisonniers et des journaliers en fonction du niveau d'activité.

4.1.6 MARCHE

Il peut être distingué suivant les produits offerts :

- Pour la fibre, 97% des ventes sont faites à l'export avec des clients comme COPACO (filiale française de DAGRIS), DUNAVANT, REINHART, WEIL BROTHERS, etc. Les clients locaux sont : la CCV et la NSTS avec seulement 3% des ventes ;
- Pour la graine, 100% des ventes sont réalisées en local aux éleveurs et agro pasteurs pour participer à l'effort de développement du sous secteur élevage. Pour la semence de coton, 95% des clients sont constitués par les cotonculteurs sénégalais le reste est exporté dans la sous région auprès des autres sociétés cotonnières.

4.2 DESCRIPTION DU PROCESSUS FINANCE DE LA SODEFITEX

Nous allons, dans cette seconde partie, présenter le PF de la SODEFITEX en sept points suivants :

4.2.1 Le pilote et les différents acteurs du PF

Le processus finance est piloté par le chef de service financier qui appartient à la direction financière et ses différents collaborateurs sont :

- l'assistante du chef service financier ;
- le directeur financier (DF) ;
- la secrétaire du DF.

4.2.2 Finalité et objectifs du PF

C'est un processus support dont l'objectif principal est de mettre à la disposition de tous les processus les ressources financières nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

4.2.3 Données d'entrée / de sortie du PF

Tableau 8 : Liste des données d'entrée/sortie du PF de la SODEFITEX

Provenance (fournisseurs internes)	Données d'entrée	Données de sortie	Destination (clients internes)
1) Processus de Management	- Politique Qualité - Objectifs Qualité - Stratégies	- Budget alloué - Rapport d'exécution budgétaire	Tous processus
2) Tous processus	- Données de production et autres informations - Fiches budgétaires	- Note de présentation du bilan - Etats financiers	

(Source : SODEFITEX)

4.2.4 Les activités du PF de la SODEFITEX

Dans le processus finance, nous avons recensé sept principales activités et nous allons les énumérer dans l'ordre suivant :

- la préparation du budget ;
- l'analyse budgétaire ;
- l'allocation des ressources financières ;
- l'élaboration du plan de financement ;
- la mise à disposition des ressources financière ;
- le contrôle des dépenses et surveillance de l'exécution budgétaire ;
- la synthèse et analyse des états financiers et du budget.

4.2.4.1 La préparation budgétaire

La SODEFITEX doit planifier l'ensemble des dépenses de fonctionnement en partant des besoins en ressources des autres processus, de la politique qualité et des objectifs de l'entreprise.

L'élaboration du budget prévisionnel est un processus nécessaire qui apportera plus de gain à la SODEFITEX et consiste à recueillir l'expression des besoins des différentes directions. Les fiches budgétaires sont distribuées dans tous les processus et collectées après un délai fixé.

4.2.4.2 L'analyse budgétaire

En fonction des exprimés en cohérence avec la politique qualité de la SODEFITEX, le budget à allouer est dimensionné avec les ressources nécessaires et disponibles. Les différentes tâches sont :

- la synthèse des besoins ;
- l'établissement de budgets prévisionnels.

4.2.4.3 L'allocation des ressources financières

Les ressources sont allouées après validation par les organes compétents (DG et CA) en fonction des besoins du processus.

4.2.4.4 L'élaboration du plan de financement

En fonction des besoins exprimés par les autres processus une requête de financement est élaborée et soumise aux banques et établissements financiers.

4.2.4.5 La mise à disposition des ressources financière

La Direction Financière doit s'assurer que les financements obtenus sont suffisants pour couvrir toutes les dépenses prévues dans le budget.

4.2.4.6 Le contrôle des dépenses et surveillance de l'exécution budgétaire

Les processus gérant des ressources budgétaires mises à leur disposition devront faire l'objet d'un contrôle par le responsable du budget qui élabore à cet effet un rapport d'exécution budgétaire.

4.2.4.7 La synthèse et analyse des états financiers et du budget

La synthèse (états financiers, rapports d'exécution budgétaires) et l'analyse (note de présentation du bilan) des données permettent d'apprécier la situation financière de l'entreprise et de faire des recommandations pour la gestion future.

4.2.5 Les supports de travail du PF

- La Procédure De Règlement Des Factures Fournisseurs ;

Elle s'applique aux traitements réservés des factures des fournisseurs de la SODEFITEX de la réception jusqu'au paiement. Elle explique le cheminement classique pour le règlement des factures fournisseurs.

- La Procédure D'élaboration Du Budget ;

Elle explique clairement le cheminement d'élaboration du budget. Plusieurs actions sont mises en œuvre pour l'élaboration du budget.

- la norme ISO 9001 :2000 ;
- le manuel qualité ;
- le cheque bancaire ;
- l'ordre de virement ;
- la traite ;
- le bordereau de transmission ;
- les autres enregistrements.

4.2 6 Les différents risques du PF

Tableau 9 : Liste des risques associés au PF de la SODEFITEX

Risques	Actions à entreprendre
Incompatibilité entre le plan d'affaires et le budget	Assurer une cohérence entre les données du plan d'affaires et du budget
Non paiement des clients	Informers à temps la direction commerciale de tout retard de paiement
Retard de paiement	Suivi plus approprié des échéances des factures fournisseurs

(Source : SODEFITEX)

4.2.7 Les indicateurs de pilotage du processus finance

Nous les avons regroupé dans un tableau pour permettre une bonne visibilité.

Tableau 10 : Les indicateurs du PF de la SODEFITEX

Noms des indicateurs de performance	Mode de calcul	Limite standard	Responsable de suivi de l'indicateur
1) Coût de l'endettement à long terme (mois)	Frais financiers sur DLMT *12 / Total de l'endettement LMT	8%	Pilote du PF
2) Coût de l'endettement à CT	Frais financier * 360 / Nombre des créances	7%	Pilote du PF
4) Taux de règlement des factures fournisseurs (mois)	Montant des factures payées / montant des factures fournisseurs non échues	0,89	Assistant du chef service financier
5) Indépendance financière (semestre)	Capitaux propres / Total Bilan	>= 20 %	Pilote du PF
6) Fonds de roulement (semestre)	FR * 360 / CAHT	20j du CA	Pilote du PF
7) Capacité d'endettement	Emprunt / CAFG	< 4	Pilote du PF

(Source : SODEFITEX)

CHAPITRE V : AUDIT QUALITE INTERNE DU PF DE LA SODEFITEX

Ce chapitre va nous permettre de passer à la phase pratique de notre étude. Nous allons suivre toute la méthodologie d'audit et les méthodes de collecte des données énoncées dans le chapitre précédent traitant du Modèle d'analyse.

5.1 DEROULEMENT DE LA METHODOLOGIE DE L'AUDIT QUALITE INTERNE

5.1.1 La préparation de l'AQI du PF

Nous avons préparé l'audit du 28/09/2005 au 29/09/2005 sous la supervision du responsable qualité de la SODEFITEX.

Pendant la phase de préparation, nous avons reçu de la part du responsable d'audit, des documents nous permettant d'avoir une idée générale de l'entreprise et du processus Finance.

Ces documents étaient :

- la norme internationale ISO 19011 ;
- la norme européenne NF EN ISO 9001 ;
- le manuel de qualité de l'entreprise ;
- la fiche descriptive du PF ;
- les procédures règlement des factures fournisseurs ;
- la procédure d'élaboration du budget ;
- la liste des indicateurs relatifs au processus.

La phase de préparation d'audit s'est faite en deux séances de trois (3) heures chacune et des tâches ont été allouées à chacune des séances.

5.1.1.1 La première séance de préparation d'audit

- Début : 15h30mn
- Fin : 18h30mn
- Responsable de l'audit : le responsable Qualité de la SODEFITEX
- Auditeur : Mlle EBOMO NGONO Marie Josiane

Pendant la première séance, nous avons participé à un séminaire d'audit. Ce séminaire nous a permis de nous rafraîchir la mémoire sur les notions d'AQI et les outils d'expression pour mener à bien l'audit qualité interne.

5.1.1.2 La deuxième séance de préparation d'audit

- Début : 07h30mn
- Fin : 10h30mn
- Responsable de l'audit : Responsable Qualité de la SODEFITEX
- Auditeur : Mlle EBOMO NGONO Marie Josiane

Pendant la deuxième séance, nous avons :

- redéfinis les objectifs d'audit de manière plus clair, précise et concise ;
- fait le plan d'audit ;
- élaboré le guide d'entretien ;
- fait une notification au pilote du processus finance.

5.1.1.3 La notification d'audit (voir page suivante)

Elle nous a été rédigé par le RQ de la SODEFITEX et a permis de communiquer aux audités les différents points suivant :

- la date d'audit est prévue pour le 12/10/2005 ;
- l'équipe d'audit ;
- les objectifs d'audit ;
- le périmètre de l'audit est le site de Dakar.

Nous l'avons présenté ainsi qu'il suit dans la page suivante :

Tableau 11 : La Notification de l'AQI du PF

NOTIFICATION D'AUDIT	
Destinataire (s) : Chef Service Financier Pilote du Processus Finance	
PROCESSUS A AUDITER : PROCESSUS FINANCE	DATE PREVUE : 12/10/2005
EQUIPE D'AUDIT : Responsable d'audit : Responsable Qualité Auditeur : Mlle EBOMO NGONO Marie Josiane	
OBJECTIFS D'AUDIT : <ul style="list-style-type: none">- Evaluer l'aptitude du processus finance à satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000. ;- Vérifier l'efficacité et la pertinence du processus finance.	
PERIMETRE DE L'AUDIT : Direction Financière – SODEFITEX - Dakar	
Nom et visa du Responsable d'audit	

(Source : nous même)

5.1.1.4 L'élaboration du plan d'audit qualité interne du PF

Le plan d'audit est le programme d'audit. Il nous renseigne sur :

- Les documents de référence ;
- la date, l'heure et le lieu de la réunion d'ouverture ;
- la date de déroulement de l'audit ;
- les interlocuteurs et leurs fonctions ;
- l'identification des thèmes d'audit : leur référence, les horaires, le lieu, les interlocuteurs et leurs fonctions.

Tableau 12: Le Plan d'audit

Processus à auditer :	FINANCE
Pilote (s) du processus :	Chef Service Financier
Date de l'audit :	12/10/2005
Documents de référence :	
<ul style="list-style-type: none"> - le manuel de procédure ; - la norme ISO 9001 ; - la fiche descriptive et logigrammes du PF ; - la procédure de règlement des factures Fournisseurs ; - la procédure d'élaboration du budget ; - les instructions et les enregistrements. 	
REALISATION DE L'AUDIT (dates)	
Réunion d'ouverture (date/heure/lieu) : 12/10/2005 à partir de 11h30mn à la salle de réunion du siège à Dakar	
Déroulement de l'audit : 12/10/2005 à partir de 11h 45mn, bureau du chef service financier	
Réunion de clôture (date/heure/lieu) : 17/10/2005 à partir de 9h 00 dans le bureau du chef service financier soit 1h 45mn pour le déroulement de l'audit.	

(Source :

nous

même)

Tableau 13 : Plan d'audit qualité interne du PF de la SODEFITEX (suite et fin)

Thèmes audités	Paragraphe de la norme ISO 9001 : 2000	Horaires	Lieu	Interlocuteurs
1. Planification des ressources	5.4	11h 35mn	Bureau	Le Chef service financier
				Le Directeur Financier
				Le Chef service gestion des risques financ
				La Secrétaire de la Direction financière
2. Responsabilité, autorités et communication au sein du processus	5.5	12h 15mn	Bureau	idem
3. Gestion financières des ressources	6.1	12h 35mn	Bureau	idem
4. L'analyse et interprétation des données (indicateurs)	8.2.3	12h 55mn	Bureau	idem
	8.4			
5. L'amélioration continue	8.5	13h 30mn	Bureau	idem

5.1.1.5 La formulation des thèmes (voir tableau 13 ci-dessus)

Nous nous sommes servis de la roue de DEMING « le PDCA » pour définir les thèmes d'audit. En d'autres termes, au sein du PF, nous nous sommes intéressés sur :

- la planification des ressources au sein du processus finance ;
- les responsabilités, autorités et communication ;
- la gestion financière des ressources ;
- l'analyse et l'interprétation des données (indicateurs) ;
- l'amélioration continue.

Après avoir défini des thèmes, nous avons conçu le guide d'entretien et une notification d'audit a été envoyée au pilote du PF.

5.1.1.6 L'élaboration du guide d'entretien (voir annexe)

Ces questions vont nous permettre de procéder à l'entretien. En plus, nous allons poser des questions supplémentaires pendant l'audit.

5.1.2 Le déroulement de l'AQI du PF

5.1.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture s'est déroulée pendant quinze minutes (15mn) en présence du pilote les différents acteurs du PF, le responsable qualité et l'audité. Pendant cette réunion, un rappel sur les principaux objectifs a été fait.

5.1.2.2 L'entretien (voir le tableau page suivante)

Début : 11h45mn

Fin : 13h 30mn

Date : 12/10/2005

A partir du guide d'entretien, nous avons posé les différentes questions qui ont été préparées au pilote du processus et ses différents acteurs.

Tableau 14 : Liste des personnes interviewées

N° ORDRE	FONCTIONS
01	Le chef Service financier
02	Le chef service gestion des risques financiers
03	La secrétaire de la Direction Financière
04	Le directeur financier et Administratif
05	Le pilote du processus Achats
06	Le pilote du processus Vente
07	Le pilote du processus Management
08	Le pilote du processus système d'information

(Source : nous même)

5.1.2.3 L'observation

Nous avons consultés sur place plusieurs pièces et documents que nous avons récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau15 : Liste des documents consultés

N° D'Ordre	TITRE DU DOCUMENT
01	- Le Manuel qualité
02	- La Norme ISO 9001
03	- La Norme ISO 19011
04	- Logigramme du Processus
05	- Procédures documentées
06	- Fiche descriptive du processus
07	- Contrats
08	- Instructions d'embarquement
09	- Fiche de réclamation
10	- Correspondances adressées aux chefs d'usine
11	- Tableau des indicateurs
12	- Registre de suivi des stocks
13	- Bordereau d'expédition balles de fibres
14	- Etat des stocks de fibres à la SDV
15	- Lettre de réclamation – clients exports
16	- Certificats de contrôle Poids - SGS

(Source : nous même)

5.1.2.4 Les tests d'audit

Nous avons effectué un test au sein du processus Finance dont l'échantillon est représenté par l'ensemble des pilotes des processus composant le SMQ de la SODEFITEX.

5.1.2.4.1 Test 2 : Satisfaction des clients internes (page suivante)

Ce tableau retrace le résumé des réponses par pilote :

Tableau 16 : Test de Satisfaction

	Pilote 1	Pilote 2	Pilote 3	Pilote 4	Résultats
Respect de délais	O	N	O	O	3/4
Communication	N	N	N	N	0
Suivi et contrôle des opérations	N	N	O	N	1/4
Mise en œuvre des ressources financières	O	O	O	N	3/4
Résultats	2/4	1/4	3/4	1/4	

(Source : nous même)

Légende :

O signifie Oui (satisfait) équivaut à un point (1)

N signifie Non (non satisfait) équivaut à zéro point (0)

5.1.2.4.2 Commentaires des résultats du test :

- Selon le critère délai, les demandes de fonds et de mise à disposition des ressources sont traitées avec rapidité par le processus Finance ainsi que la mise en œuvre des ressources financière ;
- Le suivi et contrôle des opération financière n'est pas assurée par les acteurs du PF ainsi que la communication.

En moyenne, un pilote de processus client sur quatre reste satisfait de la qualité des services rendus par le PF. Ce test d'audit nous permet de dire que le processus finance à 50% ces clients internes.

5.1.2.5 Analyse des indicateurs du PF (voir tableau des indicateurs en annexe 4)

Nous avons analysé le tableau des indicateurs du PF : les modes de calculs des différents indicateurs et leurs interprétations.

5.1.2.6 La réunion de restitution

Lors de la réunion de restitution avec les audités, nous avons présenté les résultats de l'audit. Tous les écarts ont été validés par ces derniers et des points d'amélioration ont été en élaborés en collaboration avec les audités.

5.1.3 La Conclusion de l'AQI du PF

Dans l'ensemble, l'audit s'est déroulé dans de bonnes conditions. Les audités ont été d'une grande disponibilité et très réceptifs à la finalité d'amélioration continue de l'audit qualité.

Toutes les personnes ciblées ont été rencontrées sauf le contrôleur de gestion de l'entreprise qui était absent pour cause de maladie et le responsable du budget qui ne se trouvait pas dans le site de Dakar.

Le programme d'audit s'est déroulé conformément aux dispositions du plan d'audit, Mais notons qu'il y a eu un report de la date d'audit. Initialement fixée pour le 10/10/2005.

Lors de la réunion de restitution, la pilote n'a pas manqué de noter l'apport positif de cet audit qualité qui lui permettra de mieux améliorer l'efficacité de son processus.

5.1.4 L'amélioration de l'AQI du PF

La mise en œuvre des recommandations est du ressort du responsable qualité. En ce qui concerne le plan d'action opérationnel, il convient de s'interroger sur les causes à l'origine des écarts. Pour cela un brainstorming peut être effectué avec l'équipe des audités

5.2 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'AUDIT

5.2.1 Présentation des résultats d'audit du PF de la SODEFITEX

Les résultats de l'audit se composent de neuf non conformités et d'une remarque.

5.2.1.1 Les non conformités :

Comme non-conformité identifiés au sein du processus finance, nous avons :

1. les activités budgétaires ne sont pas totalement intégrées dans le processus finance.
2. Aucune disposition préétablie (écrite) pour le recueil des données qui permettent d'élaborer le Plan de financement.
3. Aucune tracabilité de ces données n'est assurée.
4. les responsabilités et les rôles ne sont pas clairement définis.
5. La communication interne n'est pas assurée
6. Aucun suivi n'est réservé aux demandes de fonds acceptée ou rejetée par les acteurs du processus et le pilote
7. Le TRFF n'est pas à jour et son suivi n'est pas assuré.
8. Les dossiers d'AC relatifs à la mise à jour le mode de calcul du TRFF et à l'intégration de la rubrique « délai export » pour certains clients n'ont pas fait l'objet de traitements.
9. la liste des indicateurs n'est pas exhaustive : inexistence des indicateurs de délais (concernant les impôts, la TVA et les activités budgétairesetc.)

5.2.1.2 Les Remarques

Nous avons remarqués que la sensibilisation et l'information peuvent être amélioré au sein du processus finance pour permettre à tous les acteurs de participer.

De manière plus détaillée, nous avons présenté ces différents écarts dans des fiches en essayant de faire ressortir pour chaque écart : le risque identifié et la proposition d'amélioration.

Tableau 17 : Fiche d'écart N°1

N° 1/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
☞ les activités budgétaires ne sont pas totalement intégrées dans le processus finance.		
Risque Identifié		
☞ Non intégration totale de l'élaboration et de suivi budgétaire ; ☞ Manque de visibilité sur les activités du processus.		
Proposition d'Amélioration		
➤ Mieux intégrer le responsable du budget dans le processus finance. ➤ Mieux définir les rôles au sein du Processus finance.		

Tableau 18 : Fiche d'écart N°2

N° 2/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
☞ Aucune traçabilité de ces données d'entrée pour l'élaboration du Pft n'est assurée.		
Risque Identifié		
☞ Non fiabilité des données d'entrée.		
Proposition d'Amélioration		
☞ Mettre en place des fiches pour le recueil des données d'entrée.		

Tableau 19 : Fiche d'écart N°3

N° 3/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
Aucune disposition préétablie (écrite) pour le recueil des données qui permettent d'élaborer le Plan de financement		
Risque Identifié		
☞ Retard dans l'élaboration du plan de financement ;		
Proposition d'Amélioration		
☞ Mettre en place une procédure pour l'élaboration du plan de financement au sein du PF de la SODEFITEX : la transmission des données doit se faire sous forme écrite et validée par la direction		

Tableau 20 : Fiche d'écart N°4

N° 4/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
☞ les responsabilités et les rôles ne sont pas clairement définis.		
Risque Identifié		
☞ Impossibilité de situer les responsabilités en cas de non performance ou de défaillance.		
Proposition d'Amélioration		
☞ Mieux définir les rôles et les responsabilités de chaque acteur du processus ;		

Tableau 21 : Fiche d'écart N°5

N° 5/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
<p>☞ Aucun suivi n'est réservé aux demandes de fonds acceptée ou rejetée par les acteurs et le pilote du PF.</p>		
Risque Identifié		
<ul style="list-style-type: none"> - retard dans la mise à disposition des fonds ; - non satisfaction des clients internes. 		
Proposition d'Amélioration		
<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier que les ressources mises à disposition du client interne lui sont bien parvenues : par mails ou par téléphone ; - Améliorer le suivi des demandes de fonds. 		

Tableau 22 : Fiche d'écart N°6

N° 6/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
<p style="text-align: center;"> ☞ Le TRFF n'est pas à jour et son suivi n'est pas assuré ; ☞ Les dossiers d'AC relatifs à la mise à jour du mode de calcul du TRFF et à l'intégration de la rubrique « délai export », pour certains clients, n'ont pas fait l'objet de traitement. </p>		
Risque Identifié		
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de visibilité du taux de règlement des factures fournisseurs. 		
Proposition d'Amélioration		
<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le mode de calcul du TRFF ; - Mettre à exécution l'AC concernant la mise à jour du mode de calcul du TRFF (le pilote du processus Finance). 		

Tableau 23 : Fiche d'écart N°7

N° 7/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
<p>☞ la sensibilisation et l'information peuvent être amélioré au sein du processus finance pour permettre à tous les acteurs de participer.</p>		
Risque Identifié		
<p>☞ Manque d'implication des acteurs dans les activités du processus.</p>		
Proposition d'Amélioration		
<p>☞ Faire participer tous les acteurs du processus pour permettre leur implication</p>		

Tableau 24 : Fiche d'écart N°8

N° 8/8	FICHE D'ECART	<input type="checkbox"/> Non-conformité <input type="checkbox"/> Remarques
ECART		
<p>☞ la liste des indicateurs n'est pas exhaustive : inexistence des indicateurs de délais concernant les impôts, la TVA et les activités budgétairesetc.)</p>		
Risque Identifié		
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de visibilité pour la mesure de la performance du processus ; - Manque d'information suffisante permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du PF. 		
Proposition d'Amélioration		
<p>☞ Intégrer les indicateurs de délais (les impôts, TVA, etc.) dans le tableau de bord du PF ainsi que les indicateurs permettant de mesurer les activités budgétaires.</p>		

5.2.2 Analyse des résultats de l'AQI du PF

Au regard des objectifs d'audit qui sont :

- Evaluer l'aptitude du processus finance à satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000. ;
- Vérifier l'efficacité et la pertinence du processus finance.

Nous allons dégager les points forts et les points faibles du PF et enfin faire des recommandations.

5.2.2.1 Les points forts du PF

Nous avons relevé quelques points forts qui sont :

- La procédure d'élaboration du budget est bien établie ;
- La procédure de règlement des factures fournisseur est bien établie et appliquée au sein du PF ;
- Le manuel qualité est connu et appliqué par les acteurs du PF ;
- Les documents sont bien rangés et disponibles au sein du PF ;
- Les objectifs qualités sont clairement définis dans le manuel qualité ainsi que les activités liées au PF ;
- L'existence d'un tableau d'indicateur relatif au PF.

5.2.2.2 Les points faibles du PF

Cependant, plusieurs points faibles ont été mises en évidence. Entre autres, nous avons recensé les plus significatifs qui sont :

- le manque de communication interne entre les acteurs et entre les autres processus qui représentent les clients du PF ;
- aucun contrôle de satisfaction de clients internes n'est établi ;
- aucun indicateur de satisfaction des clients n'existe dans le liste des indicateurs ;

- l'inexistence d'une procédure d'élaboration du plan de financement qui est une activité importante du processus finance ;
- non intégration des activités budgétaires dans le PF conformément à la procédure d'élaboration du budget décrite dans le manuel de procédure ;
- le tableau des indicateurs n'est pas à jour et aucune interprétation des ces indications n'est faite ;
- tous les indicateurs du processus sont tenus par le pilote et le pilote seul ;

Pour conclure, nous avons constaté que l'efficacité du processus n'est pas assurée car la liste des indicateurs permettant de la mesurer n'était pas à jour.

Quant à la conformité, nous dirons qu'il existe des procédures et des documents bien établis dans le manuel qualité mais ne sont pas tous respectés au sein du PF, à l'exemple de la procédure d'élaboration du budget.

5.2.2.3 Quelques propositions d'améliorations

Nous proposons que :

- le responsable du budget soit mieux intégré dans le processus finance ;
- les rôles et les responsabilités de chaque acteur soient mieux définis au sein du PF ;
- la procédure pour l'élaboration du plan de financement au sein du processus finance soit rédigée et la transmission des données soit se faire sous forme écrite et validée par chaque responsable de processus émetteur ;
- la communication interne soit améliorée au sein du PF et avec les autres pilotes de processus client ;
- la participation de tous les acteurs du PF soit effective ;
- le tableau des indicateurs soit mis à jour et bien interprété ;
- le mode de calcul du taux de règlement des fournisseurs soit mis à jour et suivi ;
- les indicateurs de délais tels les impôts, la TVA soient intégrer dans le tableau des indicateurs du PF ainsi que les indicateurs permettant de mesurer les activités budgétaires.

CHAPITRE VI : LES RECOMMANDATIONS GENERALES

Les recommandations vont à l'endroit du responsable qualité, du pilote du processus finance et les différents acteurs du processus finance.

6.1 Le responsable Qualité

- ☞ Revoir la procédure d'élaboration du budget afin d'intégrer les activités budgétaires dans le processus Finance notamment.
- ☞ Revoir dans le manuel qualité, les différents pilotes du processus finance.
- ☞ Mettre en place une procédure pour l'élaboration du plan de financement au sein du processus finance : la transmission des données doit se faire sous forme écrite et validée.
- ☞ Mettre en place un organigramme du processus finance qui définit les rôles et les responsabilités de chaque acteur.
- ☞ Intégrer un comptable dans le processus finance qui puisse renseigner sur les factures fournisseurs à terme non échues et le calcul du taux de règlement des factures fournisseurs.
- ☞ Ajouter dans la liste des indicateurs du processus finance, les indicateurs de délais pour le paiement des impôts, de la TVA, et les autres taxes car en cas de retards de paiement, l'entreprise encourt des pénalités ;
- ☞ Ajouter les indicateurs de traitement des informations au niveau du processus finance afin d'évaluer pleinement sa performance.
- ☞ intégrer dans la liste des indicateurs du processus finance, les indicateurs relatifs à l'activité budgétaire.

6.2 Le pilote du processus finance

- ☞ Améliorer la communication interne au sein du processus finance en organisant des réunions.
- ☞ Vérifier que les ressources mises à la disposition du client interne ou externe lui sont bien parvenues : par mails ou par téléphone.
- ☞ Améliorer le suivi des demandes de fonds.
- ☞ Faire participer les autres acteurs pour permettre l'amélioration du processus.
- ☞ Revoir le système de calcul du taux de règlement de factures fournisseurs.
- ☞ Vérifier le niveau d'exécution de l'AC concernant la mise à jour du système de calcul du TRFF : le responsable et le niveau d'exécution.
- ☞ Suivre l'évolution des AC et des AP concernant le processus finance
- ☞ Avoir la pleine maîtrise des activités du processus.
- ☞ Rendre compte des conclusions des revues de processus aux acteurs du processus
- ☞ Répartir les indicateurs entre les acteurs et faire une réunion de suivi des indicateurs pendant une période bien précise.

6.3 Les autres acteurs du processus finance

- ☞ Participer aux activités du processus finance en apportant leur expérience ;
- ☞ Apporter leur contribution pour l'amélioration du processus.

CONCLUSION

L'étude que nous avons menée dans le cadre de ce mémoire a fait ressortir l'importance et l'utilité pour la SODEFITEX de mettre en œuvre un audit qualité interne pour le processus finance. Les conclusions seront un signal pour plusieurs personnes au sein de l'entreprise :

☞ Pour la direction générale, cette étude leur permettra d'avoir une vision globale et ponctuelle sur l'état de processus finance. Car il est important de différencier les processus qui fonctionnent de ceux qui sont améliorables ou inexistantes.

☞ Pour la direction de la cellule management qualité, l'audit lui aura permis de découvrir que la maîtrise du processus n'est pas parfaite et la mesure de l'efficacité du processus ne peut être faite à partir des seuls indicateurs existant dans le tableau de bord du processus finance. Les différentes améliorations devront être mises en œuvre en AC ou AP.

☞ Pour le pilote du processus, toutes les remarques qui ont été faites devront être mises en place.

A la fin de notre étude, nous recommandons un audit qualité interne pour tous les autres processus du SMQ de la qualité ainsi que la mise en œuvre des actions correctives qui découlent de notre étude.

BIBLIOGRAPHIE

I. Les livres et ouvrages

- 1) BELLAÏCHE Michel (2004), *Les outils de l'ISO 9001*, édition AFNOR, P. 200
- 2) BOERI Daniel (), *Maîtriser la qualité*, édition Maxima, P.
- 3) CORBEL Bernard et MURRY Bernard (), *Audit qualité interne / Démarche et techniques de communication*, édition AFNOR, P.112
- 4) CATTAN Michel, IDRISSE N et KNOCKAERT P. (2001); *Maîtriser les processus de l'entreprise*, éditions d'Organisation, P. 240
- 5) FOUINET Bruno (2000), *Gestion de la qualité des services*, éditions EYROLLES, P. 264
- 6) FRECHER Daniel, SEGOT Jacques et TUZZOLINO Philippe (2005), *Les processus*, éditions AFNOR, P. 150
- 7) FROMAN Bernard (2005), *Outils stratégique d'une démarche qualité*, édition AFNOR, P. 250
- 8) GOGUE Jean-marie (2001), *management de la qualité*, 3^e édition, Economica, P. 106
- 9) KREBS Geneviève et MOUGIN Yvon (2003), *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*, 2^{ème} édition AFNOR, P. 262
- 10) HAMMER Michael et CHAMPY James (1993), *le reengineering*, Paris, DUNOD, P. 200

11) LAMPRECHT James (), *ISO 9001 Commentaires et conseils pratiques*, édition AFNOR, P.

12) MIITONNEAU Henri (2001), *ISO 9000 version 2000*, édition DUNOD, P.

13) MIITONNEAU Henri (1994), *Réussir l'audit qualité*, 2^{ème} édition AFNOR, P.283

14) TEBOUL James (), *la dynamique qualité*, éditions d'organisation, P.

15) TODOROV Branimir (2004), *ISO 9000 / Une force de management*, éditions ANFOR, P. 200

16) VILLALONGA Christophe (2003), *l'audit qualité interne*, édition DUNOD, P. 156

II. Les Mémoires et Codex

17) BABACAR Sour (2004), *l'audit qualité en milieu industriel : cas d'une entreprise de process*, CESAG, Dakar, P.

18) YAZI Moussa (2005), *Cours de Gestion de la qualité, Audit et Contrôle de Gestion*.

III. Les articles, revues et dossiers

19) BAAZIZ A. K. (2005), *management par processus*, (30) : 1-10

20) CNUCED (11 mars 2005), *Marchés du coton : débouchés*, (20) : 20

21) COMBET Jean-Paul (Mars 2005), *L'identification des processus, une étape clé*, (20) : 20

22) GAGNET Florian (2005), *La Qualité : un atout concurrentiel*, (50) : 15

- 23) HAYAT Victor (23/09/2004), *Conseils en management auprès des directeurs financiers*, (10) : 10
- 24) HARRINGTON (2005), *the improrement process*, (14): 14
- 25) LACHEZE Jean-françois (Avril 2003), *L'audit des processus en pratique*, (AFAQ n° 36, 40), (20) : 20
- 26) MOLIERE David (06 Juin 2002), *L'audit des processus*, TEMESIS, P. 10
- 27) MONGILLON Patrick (Avril 2003), *Le management des processus*, (30) : 25
- 28) MOUGIN Yves (2005), *Le Management Par Les Processus*, Consultant et Formateur à CAP Entreprise, Besançon, P. 20
- 29) MIITONEAU H. (Mars 2004), *ISO 9000 version*, (69) : 30
- 30) MARINIER Stéphane (2004), *le management de la qualité*, Journal Innovence, (7) : 7
- 31) PREVOST Pascal (Avril 2003), *Réussir L'approche Processus*, (15) : 15
- 32) MUNARI SILVIO (2005), *la qualité : mode ou changement de paradigme*, université de Lausanne, P. 15

IV. Documents internes

- 33) Flash Info Qualité, Bulletin d'information bimensuel ; N° 01 du 06 Août 2004, P.5
- 34) Flash Info Qualité, Bulletin d'information bimensuel ; N° 02 du 20 Août 2004, P.2
- 35) Flash Info Qualité, Bulletin d'information bimensuel ; N° 03 du 17 Août 2004, P.3
- 36) Journal la RENAISSANCE COTONIERE N° 06 de Juillet 2005 ; P. 44 et P.48

- 37) Norme européenne NF EN ISO 9001 :2000, éditée et diffusée par l'association Française de Normalisation (AFNOR)
- 38) Normes internationales ISO 19011, lignes directives pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, ISO 19011 : 2002
- 39) Rappels concepts et principes Qualité, séminaire qualité organisé par le cabinet Qualiactions Sarl le 15 juillet 2005

V. **Les sites web consultés**

- 40) AFAQ, *management et système*, www.afaq.fr, Avril 2005
- 41) AFNOR, *Processus*, www.afnor.fr, Mars 2005
- 42) ALLQUALITY, *Cartographie et processus : Comment faire ?*
www.allquality.org/modules.php, Août 2005
- 43) BAJARD François, *processus*, <http://perso.wanadoo.fr/bajard.qualite-conseil>,
22/08/2002
- 44) Banque mondiale, *Perspectives cotonnières développement Rural (Juin1999)*,
www.worldbank.org, Mars 2005
- 45) ECOGEST, *les nouvelles normes ISO : ISO 9000 version 2000*,
www.educnet.education.fr/ecogest/veille/management/m09.htm Septembre 2005
- 46) GRIOO.COM, *Coton : l'Afrique de l'Ouest dénonce les subventions américaines*,
www.grio.com, 27/01/2005
- 47) IFLA, *gestion de la qualité : cas d'une bibliothèque*, www.ifla.org , 21 Juillet
2005
- 48) ISO, *Les nouvelles normes ISO*, www.iso.org, Avril 2005
- 49) IZOLAND, *les audits qualités interne*, <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>, Mars
2005
- 50) IZOLAND, *description des processus*, <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>, 2005
- 51) SODEFITEX, *Présentation de la SODEFITEX*, www.sodefitex.sn, Août 2005
- 52) SODEFITEX, *Flash info sur la qualité et SMQ*, www.sodefitex.sn, Août 2005
- 53) OUMOUMSACK, *Historique de la qualité*,
http://lil.univlittoral.fr/~oumoumsack/qualite/historique_2.html, septembre 2005