

Les entreprises, afin d'assurer ou de faire perdurer leur image de marque, de fidéliser leurs clients, ont à prouver sans cesse, les avantages de leurs produits ou services mais aussi l'efficacité de l'organisation mise en place.

La qualité est un outil qui permet cette fidélisation. Ayant comme but premier la satisfaction des clients, elle contribue largement à la conservation des parts de marché et à l'augmentation du chiffre d'affaires.

De ce fait la politique de toute firme doit être basée sur des objectifs issus d'une stratégie bâtie par le top management. Cette stratégie devra répondre en premier lieu aux attentes des clients.

De nos jours la concurrence est telle que toute entreprise doit nécessairement se démarquer des autres par des avantages concurrentiels. La compétitivité d'un organisme se mesure en termes de compétences techniques et organisationnelles, mais aussi en termes de notoriété, d'efficacité commerciale, de délai et de coûts. Ces avantages concurrentiels seront renforcés par la mise en place d'une démarche qualité.

Pour ce faire, l'entreprise pourra se focaliser sur ses dysfonctionnements jugés importants, avérés ou présumés. En définissant des plans d'actions et des priorités pour les résorber, la démarche qualité, dès le départ orientera donc, l'action de l'entreprise vers une amélioration de la satisfaction totale des clients.

Le niveau de qualité déjà atteint par l'entreprise ne devra pas faire perdre de vue la nécessité de nouveaux progrès. Elle devra mettre en place un renforcement de l'écoute client et le développement d'actions encore plus accrues avec comme objectif, de parvenir, pour tous les domaines de l'entreprise, à une maîtrise totale de la qualité. Une telle ambition ne pourra se concrétiser qu'au travers d'un système de management de la qualité performant tout en associant l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Dès lors la démarche qualité impose tout d'abord une profonde réflexion. Elle est une idée qu'il faut incarner, mieux, une action qu'il faut révéler.

Ainsi tout le travail qui s'élabore lors de la démarche va consister à mettre au grand jour cette valeur qui est produite extrinsèquement en chacun des produits et services proposés.

Comme le souligne William Edwards DEMING, « La qualité est le seul facteur qui puisse affecter la performance à long terme d'une entreprise.

La qualité améliore la productivité donc la position face à la concurrence et garantit la survie de l'entreprise.¹ » La qualité doit être le souci permanent de chaque organisation.

La démarche qualité est un excellent outil de gestion dans une organisation. Son but est la recherche de la satisfaction du client grâce à une pratique d'amélioration continue du système.

Le cabinet d'expertise comptable CCA consulting Niger est le champ de notre étude. Le cabinet s'est inscrit dans une démarche qualité pour répondre davantage aux besoins et attentes des clients. Les missions d'Audit et d'expertise comptable ont pour objectif de fournir une bonne fiabilité de l'information financière des entreprises. Cela fait en sorte que la question de la qualité se doit d'être une préoccupation pour la profession comptable et de ses partenaires.

Le choix du cabinet de s'engager dans un Système de Management de la Qualité pour l'ensemble de ses activités d'Audit et d'assistance comptable résulte de plusieurs motivations. Nous pouvons citer entre autre la volonté d'accroître l'efficacité des missions d'Audit en répondant aux mieux aux attentes des clients mais aussi l'importance de valoriser les compétences au sein de l'équipe en permettant à chacun d'identifier son rôle dans l'atteinte des objectifs du cabinet.

Pour mener à bien notre étude, nous allons dans une première partie traiter du cadre théorique. Une deuxième partie sera consacrée à la partie méthodologique ; elle concernera les cadres et champs de l'étude mais aussi la méthodologie adoptée, les outils et les techniques d'investigation. La troisième partie ou cadre analytique fera ressortir les données récoltées ainsi que leurs interprétations et un plan d'action.

¹ Deming Edwards, 1988, La révolution du management

**Première partie : Cadre théorique et
conceptuel**

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

L'environnement des affaires devient de plus en plus concurrentiel, la clientèle de plus en plus exigeante. Les organisations ont l'obligation d'adopter des stratégies leur permettant, de rester pérennes et d'être compétitives.

La détection des attentes des clients ainsi que leurs prises en charge constituent un élément clé de la compétitivité des entreprises. L'identification de ces attentes conditionne leur capacité d'innovation et leur permet d'anticiper et de maîtriser l'adéquation de leur offre en fonction de l'évolution des exigences du marché.

Il faut donc passer d'une stratégie « produit » à une « approche client ». Le management de la qualité constitue l'un des remèdes efficace pour survivre dans un tel environnement. C'est une façon de se démarquer de ses concurrents, un avantage concurrentiel notoire, un engagement à se mettre dans une logique d'amélioration continue.

La mise en place d'une démarche qualité, comme la mise en œuvre des normes professionnelles, apporte une sécurité accrue tant pour la direction, les collaborateurs que les clients.

Le secteur de l'audit et de la comptabilité est comme tous les autres affecté par cette forte concurrence, il y a alors lieu pour les institutions œuvrant dans ce domaine d'activité de faire la différence par rapport aux autres, d'innover, de satisfaire pleinement la clientèle et de sécuriser au maximum les missions de celle-ci. On peut dire que la qualité est devenue incontournable dans les prestations de service relatives à la révision des comptes. En effet, c'est un milieu très sensible qui nécessite une précision mais aussi une conformité sans condition aux normes en vigueur.

Dans un tel contexte, la conformité à des normes internationales et à des standards de qualité, est devenue une exigence pour prétendre à des marchés et appels d'offres. Les cabinets ont intégré cet état de fait et mettent de plus en plus en place des démarches qualité et vont

jusqu'à la certification. C'est le cas de plusieurs structures européennes. Seulement, en Afrique l'entrée des cabinets dans ce cercle est encore un peu timide.

Tout cabinet doit gérer la qualité de ce qu'il produit comme service, c'est-à-dire avoir en permanence une organisation qui soit capable de produire ce qui satisfait le client et qui réponde aux normes d'exercice professionnel. Le management de la qualité consiste à organiser un cabinet de manière cohérente et rationnelle afin qu'il soit en mesure d'atteindre les objectifs fixés par la direction. La révision régulière à la hausse de ces objectifs permet de situer le cabinet dans une spirale de progrès communément nommée la « boucle d'amélioration continue ».

CCA Consulting est un cabinet de conseil et d'expertise comptable qui a débuté ses activités en 1991 au Niger, en Afrique de l'ouest et qui offre un éventail de services professionnels à sa clientèle présente sur une grande partie du continent. La volonté du cabinet d'être constamment au service de la clientèle, l'amène à lui proposer des services diversifiés relevant de leur domaine de compétence.

Bien que le cabinet CCA consulting soit l'un des leaders sur le marché de l'audit au Niger durant des années, il n'en demeure pas que les concurrents constituent aujourd'hui une menace en ce qui concerne les parts de marché. En effet, CCA consulting constate une réduction de ses parts marché. Contrairement aux deux saisons précédentes une bonne partie des clients n'a pas reconduit les contrats d'audit et de commissariat aux comptes. En effet, de 2009 à 2011 l'activité d'Audit a connu une baisse de plus de 30%. Les missions de l'Expertise Comptable, du Conseil et de la JF ont considérablement régressées aussi².

Nous pouvons aussi constater un certain nombre de dysfonctionnements qui causent l'inefficacité de son système interne. Nous pouvons citer le manque de moyens de communication verticale et horizontale, une insuffisance de ressources matérielles, un environnement de travail vétuste, une insuffisance de ressources humaines, des retards lors de l'élaboration des rapports d'Audit.

La direction du cabinet est consciente qu'offrir une prestation de qualité ne se décrète pas. Cette dernière résulte d'une bonne démarche.

² Voir Annexe 6

Pour pallier toutes ces situations contraignantes, CCA consulting s'engage à mettre en place une démarche qualité. Le point de départ de cette démarche constitue le diagnostic qualité. Il permettra de relever les points forts et les points d'amélioration afin de proposer des actions correctives et préventives. La mise en place de la démarche constitue donc le fruit d'une réflexion stratégique préalable.

Les questions fondamentales qui nous interpellent sont :

- ❖ Quelles sont les causes réelles des dysfonctionnements et de perte de parts de marché constatées au sein du cabinet entraînant ainsi l'inefficacité du système d'organisation CCA consulting ?
- ❖ Le cabinet révèle t-il plus de points d'effort (points faibles) que de points forts ?
- ❖ Quelles solutions CCA consulting peut-il mettre en place afin de corriger et prévoir les points d'efforts constatés ?

SECTION 2-CHOIX DU SUJET

L'étude qui a été menée permettra aux cabinets désireux de s'engager dans une démarche qualité de prendre conscience de l'intérêt d'une telle approche. Le diagnostic qualité est utile en ce qu'il permet de faire un point sur les routines et les modes de fonctionnement.

Ce travail de recherche donne une visibilité sur le fonctionnement des activités de CCA-Consulting et renseigne sur la contribution d'un diagnostic qualité à l'efficacité et la performance de cette entreprise. C'est donc d'un grand intérêt pour le cabinet et l'incitera à optimiser davantage ses activités et à concentrer ses efforts autour de la satisfaction des clients, fondement d'une démarche qualité.

Ainsi, cette étude va nous permettre de mettre en pratique les outils de management de la qualité acquis au cours de la formation au Groupe Supdeco. En plus de l'exigence académique qu'elle constitue, cette recherche est aussi pour nous une modeste contribution à l'analyse des activités d'un cabinet tel que CCA-Consulting Niger.

SECTION 3- REVUE DE LA LITTERATURE

« La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » ISO 9001 :2008. La qualité peut être appréhendée aussi comme étant l'ensemble des actions visant l'amélioration continue. Nombreux sont les auteurs qui ont élaboré des ouvrages sur la démarche qualité en général. Selon **W. Edwards Deming** « *en adoptant de bons principes du management, les organisations pouvaient simultanément augmenter la qualité et réduire les coûts (en réduisant le gaspillage, les reprises de fabrication, les départs et les litiges chez les employés, tout en augmentant la fidélité des clients)*³ ».

Philippe B. Crosby dans son livre « **La liberté de la qualité** » quand à lui s'adresse aux directions afin qu'elles modifient leurs attitude et perception du concept de « qualité ». Très souvent, la qualité est confondue avec un contrôle final. Crosby parle de qualité en tant que « conformité à des exigences » et tout produit ou service répondant à ces critères est dit de qualité. La conquête de la qualité au sens où il l'a définit, conduit inévitablement à la réduction des coûts mais aussi à l'accroissement de la productivité.

Selon **Philippe DETRIE**, dans son ouvrage « **Conduire une démarche qualité** », met en exergue les enjeux de la qualité pour les entreprises mais présente aussi les aspects du diagnostic qualité. Il présente aussi comment développer auprès de chaque salarié un état d'esprit qualité et une volonté permanente d'amélioration en vue de la satisfaction du client. « *Le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques mobilisant tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût*⁴ »

La démarche qualité doit être obligatoirement soutenue par la direction de l'organisation.

Les ouvrages cités un peu plus haut accompagnent le lecteur pas à pas dans la mise en œuvre d'une démarche qualité.

Edgar HAMALIAN et Jacques SEGOT ont proposé dans leur livre « **la démarche qualité : 15 entreprises témoignent** », le témoignage de quinze (15) entreprises. Ils ont

³ W. Edwards DEMING, La révolution du management, 1988

⁴ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, 2001

offre un véritable ouvrage riche d'enseignement et de repères pour toutes les organisations qui souhaitent mettre en œuvre une démarche qualité totale.

Cette dernière doit concerner l'ensemble des activités de l'entreprise, de l'écoute client à l'obtention de la satisfaction client.

« Le grand livre du responsable qualité » de Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno est constitué de trois parties : les fondamentaux de la qualité / Les bonnes pratiques de la qualité et les outils associés / Le management de la fonction qualité. La deuxième partie contient les outils classiques, bien présentés, de manière concise et claire. C'est dans les premières et troisièmes parties qu'on trouve ce qui fait tout l'intérêt de cet ouvrage à notre sens : la fonction qualité y est exposée dans toutes ses dimensions, de la conformité produit au pilotage de plan d'actions en passant par la mesure de la qualité perçue par les clients. Le responsable qualité "idéal" est présenté comme un homme ou une femme de management, de communication. La maîtrise des outils de la qualité ne suffit pas à faire une démarche qualité réussie.

« Réussir la démarche qualité : Appliquer des pratiques simples » de Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno présente quelques principes simples pour instaurer une démarche qualité.

Garder en mémoire les 3 clefs d'une démarche qualité simple et logique, le choix d'une stratégie, le client au cœur de la dynamique, les outils incontournables en management de la qualité sont entre autre les concepts évoqués. Ils cadrent parfaitement avec les outils nécessaires pour un manager souhaitant adopter la démarche qualité.

En somme cette partie nous a permis de procéder à une revue critique des différentes approches théoriques concernant le diagnostic qualité, première étape dans la mise en place d'une démarche qualité.

SECTION 4-OBJECTIFS DE L'ETUDE

4-1 Objectif général :

L'objectif général de notre étude vise à faire ressortir les points forts et les points d'amélioration du système de CCA-Consulting et d'en proposer des actions correctives et préventives.

4-2- Objectifs spécifiques :

Nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques aussi, à savoir :

- ❖ Analyser les dérèglements du système d'organisation du cabinet CCA
- ❖ Vérifier la connaissance et la prise en compte des exigences clients par les collaborateurs du cabinet
- ❖ Proposer des solutions correctives et préventives aux dysfonctionnements observés à travers un plan d'action général et spécifique en vue d'une mise en place du système de management de la qualité.

SECTION 5- HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Pour une bonne élaboration de notre recherche mais aussi pour l'atteinte de nos objectifs, nous avons jugé utile de formuler quelques hypothèses, réponses provisoires à nos préoccupations:

- ❖ « *La difficulté majeure de CCA réside dans la maîtrise de la communication interne* ».
- ❖ « *Les exigences clients ne sont pas connues par les collaborateurs du cabinet CCA Consulting* ».
- ❖ « *La maîtrise documentaire constitue une piste de progrès pour le cabinet CCA* »

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

SECTION 1 –CADRE DE REFERENCE

A. Définition du diagnostic

Le diagnostic qualité est l'examen Méthodique de la situation d'une entreprise, d'un secteur d'entreprise ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé en coopération avec les responsables et au bénéfice de l'entreprise, en vue d'évaluer son état, d'en relever les points forts et les insuffisances, et de proposer des actions d'améliorations, en tenant compte de son contexte économique, technique et humain.

B-Généralités sur le Diagnostic qualité

L'identification des enjeux et du contexte, pour définir les contours d'une démarche qualité adaptée et réunissant toutes les chances d'un succès durable, est importante. Plusieurs entreprises s'interrogent sur la stratégie à adopter et sur le modèle de déroulement séquentiel voir automatique de mise en place du SMQ. Pour répondre à cette préoccupation les qualitatifs soulignent qu'il n'y a pas de modèle unique, ni de déroulement séquentiel automatique. Mais, on peut toutefois se référer à un canevas général, une trame qui identifie quelques points clés et bonnes questions à se poser. Il est impossible de proposer un seul scénario pour la mise en œuvre d'une démarche qualité car les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs, que du contexte. Néanmoins, comme dans toute gestion de projet, on retrouve quelques étapes incontournables à savoir la sensibilisation générale sur la qualité.

En effet, chaque démarche qualité se construit à partir de l'analyse du contexte propre du service ou de l'entreprise, d'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité, d'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels, et enfin de l'identification des moyens disponibles. De ce fait, le diagnostic qualité à travers la préparation de celui-ci, le recueil d'informations sur site (en entreprise), le traitement des informations recueillies, la rédaction du rapport, la construction du plan

d'action et la validation de celui-ci permet aux entreprises de situer et d'identifier tous ces aspects qui interviennent dans la mise en place du SMQ.

Le déclenchement du diagnostic

Le diagnostic est déclenché par le directeur général à travers une réunion de travail ou une note de service qui précise son objet, son périmètre et sa durée. Lors de cette phase, le directeur général présente le chargé du diagnostic, il annonce son engagement pour la démarche qualité en mettant en exergue les enjeux de celle-ci autant en interne qu'en externe. Il invite à cet effet, l'ensemble du personnel à s'impliquer totalement dans la démarche afin d'atteindre des résultats escomptés et pour le bonheur de tous.

Sur cette base, le responsable du diagnostic planifie et prépare des outils pour recueillir des informations sur site.

Préparation du diagnostic

Organiser l'entreprise en fonctions/services : Il s'agit à cette étape du diagnostic de la répartition et la prise en compte de toutes les fonctions ou services de l'entreprise. Des questions spécifiques doivent être préparées en tenant compte de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau de connaissance de tout un chacun au sein de l'entreprise dans le but d'impliquer tout le monde et d'obtenir des résultats fiables.

Documents utilisables : Il n'existe pas de documents-type de Diagnostic car chaque situation doit être appréciée en fonction du contexte général et particulier de l'entreprise. A cet effet, libre court à tout responsable du diagnostic qualité de définir des documents tout en tenant compte du contexte général de l'entreprise afin de l'adapter aux besoins du diagnostic.

Typologie des questions : Les questions posées doivent permettre aux personnes interrogées d'expliquer de façon détaillée leurs manières de faire et d'exposer leurs problèmes. A cet effet, les questions ouvertes sont donc fortement recommandées afin que l'interlocuteur se sente à l'aise et pas du tout limité dans ses réponses.

Le recueil d'informations sur site

A travers cette étape, le responsable du projet est donc en visite sur site (l'entreprise) afin de recueillir des informations à l'aide de ses outils. Le recueil d'information est souvent

fait sous forme d'entretiens avec les différents responsables (encadrement, maîtrise, opérateurs).

A travers une visite complète des installations, des informations sont également recueillies par l'observation participante et la revue documentaire. Ces informations feront par la suite l'objet d'une analyse complète.

Traitement des informations recueillies

Cette phase permet au pilote projet de classer les données recueillies en vue de procéder à une description de la situation observée (faits observés, préoccupation des différents interlocuteurs, et les objectifs de l'entreprise).

Proposition d'actions d'amélioration

Une fois ces informations ordonnées, il convient d'analyser et d'apprécier la situation observée en tenant compte de la taille de l'entreprise, de ses marchés et des objectifs de sa Direction.

Des propositions d'actions d'amélioration explicites et réalistes doivent être faites de préférence avec la participation des acteurs de l'entreprise. Ensuite établir un rapport du diagnostic effectué et proposer par la suite un plan d'actions approprié à la situation constatée.

Rédaction de rapport

Le rapport du diagnostic qualité comprend trois parties à savoir :

Le préambule : Il y a comme première partie le contexte qui nous rappelle un bref historique de l'entreprise et des objectifs du diagnostic définis par la direction dans le but de relever les bonnes pratiques et les pratiques à améliorer en vue de mettre en place des actions correctives et préventives pour l'amélioration de l'organisation et d'atteindre les objectifs préfixés.

En deuxième partie du préambule nous avons la réalisation du diagnostic à proprement dit qui consiste à décrire les conditions du déroulement du diagnostic.

La présentation des résultats de l'entreprise : qui consiste à présenter les résultats obtenus lors du diagnostic. Il s'agit donc de présenter les atouts : à ce niveau on ressort les points forts de l'entreprise par rapport à l'objectif du diagnostic et à tous les aspects liés à la situation

existante et relatifs à la Gestion et / ou à l'Assurance Qualité. Il s'agit également de présenter les faiblesses : ressortir cependant tous les points faibles qui ont pu être constatés lors des entretiens avec des personnes représentatives au sein de l'entreprise.

Les points faibles sont autant de sources de coûts de non qualité qui devront être pris en compte pour améliorer la qualité au sein de l'entreprise.

La conclusion : Il est ici question de rappeler le problème, de donner son point de vu suite à toutes les situations observées tout au long du diagnostic qualité et de prendre position afin d'apporter des améliorations aux problèmes posés à travers un plan d'action bien structuré et adapté aux constats du diagnostic.

La construction du plan d'actions

Des propositions d'actions d'amélioration explicites et réalistes doivent être faites avec soin et méthode, de façon structurée et précisant les actions à mener, les responsabilités, les délais ainsi que les ressources qui doivent être clairement définis et de préférence avec la participation des acteurs de l'entreprise.

Dans le cas contraire, la démarche qualité peut rapidement s'essouffler. Toutes fois, il est impératif de préciser l'intérêt du plan d'action et des réponses qu'il va apporter aux lacunes et dysfonctionnements relevés et analysés.

La validation du plan d'action

Après avoir défini le plan d'action avec la participation des acteurs de l'entreprise, il convient de le faire valider non seulement par le personnel de l'entreprise mais aussi par la direction à son plus haut niveau à savoir le directeur général, PDG en fonction du statut de l'entreprise. Ceci afin que chacun à son niveau d'intervention se sente impliqué dans la démarche. Ceci est un gage de réussite de la démarche qualité.

SECTION 2- CADRE CONCEPTUEL

Cette section présente les définitions des concepts de notre recherche.

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée.

Action préventive : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

Amélioration continue : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.

Audit : examen méthodique et indépendant qui vise à mettre en évidence objectivement les écarts par rapport à un référentiel.

Audit financier : examen des états patrimoniaux de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter une image fidèle de l'entreprise.

Audit interne : audit de l'entité commandé par elle-même et pour son compte afin d'améliorer son système de management. Cet audit est réalisé par des membres du personnel formés à l'audit.

Audit qualité : 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

Certification : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit ou qu'un service, une personne ou une organisation, pour lesquels toutes les fonctionnalités, les compétences et tous les processus ont été évalués, satisfait aux exigences spécifiées dans le référentiel choisi. (Exemple: certification selon le référentiel ISO 9001)

Client : destinataire d'un produit fourni par l'organisme. Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

Commissariat aux comptes : contrôle de la sincérité et de la régularité des comptes annuels établis par une société ou autre institution à travers un audit comptable et financier. Il s'agit d'une mission légale, toutefois elle peut être décidée volontairement par l'entreprise.

Commissariat aux apports : confirmation de la valeur des apports en nature proposée par les dirigeants lors de la constitution d'une entreprise ou d'une augmentation de capital.

Diagnostic qualité : description et analyse de l'état d'un organisme, d'un des ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité.

Démarche qualité : Désigne l'approche et l'organisation opérationnelles d'atteinte des objectifs qualité fixés par la qualité. ISO9000

Document : Support d'information et l'information qu'il contient.

Due diligence : ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise.

Dysfonctionnement : terme exprimant une non-satisfaction dans un fonctionnement ou un processus. Il se caractérise par l'accroissement des coûts de non qualité avec perte d'efficacité voir d'efficience.

Efficacité : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. (ISO 9000)

Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. (ISO 9000)

Enregistrement : document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Exigence : besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés. (ISO 9000)

Expertise comptable : contrôle, surveillance, redressement de la comptabilité des entreprises et entités juridiques.

Fournisseur : organisme, ou personne, qui procure un produit.
Ce terme remplace celui de "sous-contractant" utilisé dans la norme ISO 9001, v.1994.

ISO 9001 :2008 : La norme **ISO 9001** fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de gestion de la qualité.

En tant que liste d'exigences, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme. Les autres normes de la série 9000 : vocabulaire (ISO 9000), lignes directrices (ISO 9004)... ne contenant pas d'exigences, ne peuvent servir de base à la certification.

Manuel qualité : document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme.

Non-conformité : Non satisfaction d'une exigence.

Norme : document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Organisation : ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes.

Politique qualité : orientation et intention générale d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Qualité : aptitude d'un ensemble des caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Rapport d'audit : document sur lequel sont enregistrés les résultats d'un audit, en particulier les écarts. Le rapport d'audit peut proposer un plan d'actions.

Revue de direction : évaluation formalisée, effectuée par la direction, de l'état et de l'adéquation du système de management de l'organisme par rapport à sa politique et à ses objectifs

Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs. (ISO 9000)

Système de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Système d'information : ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de collecter, regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information sur un environnement donné.



Deuxième partie : Cadre organisationnel et méthodologique

Chapitre 1 Cadre organisationnel

SECTION 1-CADRE DE L'ETUDE

1-Présentation du cadre de l'étude

Le cabinet CCA consulting, basé à Niamey au Niger, constitue notre cadre d'étude.

Le **Niger** est un pays d'Afrique de l'Ouest saharienne, situé entre l'Algérie, le Bénin, le Burkina Faso, le Tchad, la Libye, le Mali et le Nigeria. La capitale est Niamey. Le pays est multiethnique et constitue une terre de contact entre l'Afrique noire et l'Afrique du Nord. Le Niger fait partie de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

Les plus importantes ressources naturelles du Niger sont l'or, le fer, le charbon, l'uranium et le pétrole. Le Niger dispose quelques réserves de pétrole. Selon l'U.S. Energy Information Administration (EIA), la production a démarré fin 2011. En 2012 la production était de 20 000 barils par jour. En 2014 elle devrait atteindre 80 000 barils par jour.

Le Niger est l'un des plus importants producteurs d'uranium au monde mais il figure parmi les derniers de la planète en matière de développement humain⁵.

Le PIB du Niger a connu une augmentation de 2 % en 2009. Il était de 10,45 milliards de dollar US à cette même date. L'agriculture occupait 39 %, le secteur tertiaire 44 % et le secteur industriel 17 % du PIB en 2001. L'agriculture est aussi le secteur économique qui mobilise le plus de population (90 %). Le PIB par habitant est de 700 dollar US.

Une centrale hydraulique électrique est en cours d'exécution pour pallier au problème récurrent d'électricité que connaît le pays.

Le Niger a engagé tout dernièrement une stratégie de croissance des investissements.

Il existe quelques entreprises industrielles et prestataires de services. Nous avons notamment les compagnies de télécommunication, les banques, les cabinets pour ne citer que ceux là.

⁵ Rapport sur le développement humain 2013 « L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié » PNUD

Au Niger, il existe une dizaine de cabinets d'audit et d'expertise comptable. Ils sont organisés autour de l'Onecca Niger.

Aux termes de l'article 34 de la loi, les organes de l'ordre sont :

- ❖ Le Conseil administre l'Ordre national des experts-comptables et des comptables agréés. Il est composé de six membres élus pour une durée de 3 ans au scrutin secret par l'assemblée générale. Le Conseil, aux termes de l'art. 38, veille à la mise en place des structures nécessaires au bon fonctionnement de l'Ordre notamment : (i) la commission nationale du tableau, (ii) la chambre nationale de discipline, (iii) la commission de la formation professionnelle continue, (iv) la commission des devoirs et intérêts professionnels, (v) la commission des relations publiques internationales.
- ❖ L'Assemblée générale, composée de tous les membres inscrits au tableau de l'Ordre personnellement établis au Niger et à jour de leurs cotisations professionnelles. Elle élit un président de l'Ordre, expert-comptable pour un mandat de 3 ans renouvelable une fois. Le président de l'Ordre est président du Conseil. L'assemblée générale se réunit deux fois par an, sur convocation du président du Conseil de l'Ordre. Elle entend le rapport moral et financier du Conseil et le rapport du commissaire aux comptes sur la gestion financière du conseil qui sont soumis à son approbation. Aux termes de l'art. 42, l'assemblée générale adopte le règlement intérieur et le budget de l'Ordre sur proposition du Conseil.
- ❖ Le Congrès, formé par l'ensemble des membres de l'Ordre se réunit pour examiner les questions techniques et l'avenir de la profession⁶.

Le cabinet CCA consulting évolue dans le secteur de l'Audit, le Conseil et l'Expertise Comptable ; secteur d'activité en pleine expansion au Niger et dans le monde entier. L'Audit constitue un domaine à la fois sensible, très complexe et diversifié. Il regroupe beaucoup de corps de métier et spécialités.

⁶ Rapport sur le respect des normes et codes, Comptabilité et Audit Niger Report on the Observance of Standards and Codes. (2009), World Bank

Le Cabinet CCA Consulting réalise des missions d’audit financier, d’expertise comptable, de conseil en management et systèmes d’information, de conseil juridique et fiscal, et de formation professionnelle continue.

CCA consulting effectue des missions avec plusieurs bureaux et cabinets internationaux en fonction de ses différents domaines d’activité (Audit, Conseil, Expertise Comptable, Formation, Recrutement). Ces missions mettent l’accent sur le transfert de savoir-faire et de savoir-être à travers la formation et le contrôle de qualité, critères déterminants pour assurer la qualité d’une signature.

2-Historique de CCA consulting

La création du cabinet **CCA** émane de l’initiative d’un expert comptable diplômé et commissaire aux comptes. Après de nombreuses expériences d’expertise-comptable en France et dans la sous-région, il s’installe en 1991 à son propre compte, soucieux de créer une entité unie, efficace au service de la clientèle.

La structure du cabinet se développe progressivement, prenant un nouveau tournant en 1992.

Les vifs succès de ce groupement interprofessionnel résultent d’une étroite et singulière collaboration, tout en laissant une marge d’autonomie aux différents membres. Une telle évolution favorise par ailleurs un suivi plus approfondi dans des domaines davantage spécialisés.

SECTION-2 ORGANISATION INTERNE DE CCA

Avec plus d’une trentaine de professionnels, auditeurs et consultants de haut niveau, CCA fait partie des plus grands cabinets d’audit et d’expertise comptable au Niger.

L’organisation interne de CCA se présente comme suit :

❖ **La direction générale**

Le cabinet CCA est dirigé par un Expert Comptable Diplômé, inscrit aux tableaux de l'Ordre des Experts Comptables et de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Paris Ile de France. Il est spécialisé et certifié en Audit Financier et en Organisation & Audit de Systèmes d'Information.

❖ **La direction administrative et financière**

Elle est dirigée par un cadre en charge de la gestion de la trésorerie, des RH, des Finances, de la Comptabilité, du cycle facturation – recouvrement.

❖ **Le secrétariat administratif**

Le secrétariat Administratif a en charge l'accueil physique et téléphonique, la gestion du courrier, la gestion des plannings administratifs et les agendas.

❖ **Le service en charge des missions d'Audit contractuel et du Commissariat aux comptes**

Ce pôle est dirigé par un cadre, en charge de toutes les missions d'Audit et des dossiers de Commissariats aux Comptes au niveau supervision.

Il s'agit entre autre des missions en Audit financier des Projets de Développement et Bureaux de Coopération, l'Audit contractuel des comptes annuels et intermédiaires,

L'Audit de filiale, le Commissariat aux apports, l'Audit d'acquisition - Due diligence et la Certification partielle (stocks, clients, trésorerie, budget...)

❖ **Le service en charge de l'Expertise Comptable**

Le service de l'Expertise Comptable est managé par un cadre expérimenté dans les activités d'expertise comptable. Il a en charge les missions d'établissement des états financiers des professions libérales (avocats, notaires, huissiers, médecins, pharmacies), des restaurants et écoles, mais aussi des filiales étrangères/Outsourcing.

❖ **Le pôle « Conseil »**

Ce pôle a en charge l'activité Conseil pour les clients non Audit dans les domaines comme le système d'information, le Risk-management & Contrôle Interne et l'accompagnement à la création d'entreprise.

❖ **Le pôle juridique et fiscal**

C'est un service qui offre des prestations dans le domaine de l'audit fiscal, juridique et social, en revue périodique des impôts et taxes ayant une incidence financière significative, l'assistance et accompagnement dans la gestion juridique et fiscale, L'étude et analyse des implications fiscales des opérations courantes de la vie des entreprises mais aussi le secrétariat juridique.

CHAPITRE-II : CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION1- DELIMITATION DU CHAMP DE LA RECHERCHE

La recherche porte sur un aspect particulier de la gestion de la qualité en l'occurrence le diagnostic qualité.

Nous avons délimité le champ d'application de nos investigations au niveau de la direction générale mais aussi des pôles du cabinet CCA consulting. Ce périmètre a été nécessaire à notre étude afin d'analyser l'approche stratégique du diagnostic qualité en vue d'une démarche qualité.

SECTION2-TECHNIQUES D'INVESTIGATION: *Méthodologie et outils*

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé des méthodes de collecte de données telles que l'observation participante, des entretiens avec des responsables de CCA consulting. Nous avons également utilisé des outils que sont : le questionnaire, les fiches de diagnostic. Ceci nous a permis d'évaluer le système d'organisation dans le cadre du diagnostic qualité en vue de la mise en place d'un système de management de la qualité.

1-Les méthodes d'investigation

A- La revue documentaire

La revue documentaire nous a permis de consulter et d'exploiter les documents nécessaires et relatifs à notre étude dans le but de recueillir des informations. Nous avons à cet effet parcouru la norme ISO 9001 :2008; des cours dispensés dans le cadre de notre formation de master 2 en QSE mais aussi consulté des mémoires de fin d'études.

Tout au long de notre étude nous avons également effectués des recherches dans différents centres de documentations, plus précisément au niveau de la médiathèque de Sup-De-Co et au sein de CCA Consulting.

Enfin, nous avons eu à consulter différents sites sur internet. L'importance de cette technique est qu'elle nous a permise de recueillir des informations capitales voir sensibles pour l'organisation et utiles à notre étude.

B-L'observation participante

L'observation nous a permise tout au long de notre stage, d'observer le personnel de CCA consulting lors de l'exécution de leurs tâches tout en établissant le rapport entre ce qui doit être fait et ce qui est fait. L'importance est qu'au cours de notre stage, nous avons pu vérifier par observation les informations fournies par le personnel.

C-L'entretien

A l'aide d'un guide d'entretien, l'entretien nous a permis d'échanger avec les cadres et responsables afin de révéler les points forts et les points d'efforts du système d'organisation de CCA consulting. La pertinence de cette technique est de ne pas sortir du cadre du thème de notre étude et d'obtenir des informations spécifiques à celui-ci.

2- Les outils d'investigation

A- Le questionnaire

Il a été distribué à vingt trois collaborateurs disponibles et capables de nous fournir des réponses fiables. Nous avons pu recueillir leurs sentiments sur l'organisation de CCA.

L'objectif du questionnaire était de voir comment les employés appréhendent le système d'organisation et les difficultés rencontrées dans la réalisation de leurs tâches. L'efficacité de cet outil est d'obtenir à travers les questions posées, des réponses courtes, claires et concises afin de faciliter l'analyse et le traitement des informations recueillies.

B- Le guide d'entretien

Le guide d'entretien nous a permis de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes que nous avons définis au préalable. Son efficacité est de canaliser les entretiens tout en restant dans le vif du sujet.

3-Les outils de traitement des données

Comme outil de dépouillement, Microsoft Office nous a été d'un grand apport pour déterminer des graphiques, ainsi que des pourcentages et des tendances générales sur l'appréciation interne de l'organisation de l'entreprise.

4-L'échantillonnage

La population de notre étude se compose des différents collaborateurs de l'entreprise et de ses prestataires. Parmi ces agents et prestataires considérés directement par nos investigations, on compte :

- ✚ Le directeur général,
- ✚ Le directeur administratif et financier,
- ✚ Le responsable du pôle « Audit »,
- ✚ Le responsable du pôle Expertise Comptable
- ✚ Le responsable du pôle Juridique et fiscal
- ✚ Le responsable du pôle conseil
- ✚ L'assistante de direction
- ✚ Les seniors et juniors

Nous avons reparti les cibles de l'étude en trois catégories distinctes que sont :

- ✚ Les cadres (DG, DAF, Responsable pôle Audit, Responsable pôle Conseil, Responsable pôle Expertise comptable, Responsable pôle Executive Training, Responsable pôle juridique et fiscal)
- ✚ Les Seniors (Senior « Audit », Senior « Juridique et fiscal », Senior « Expertise comptable », Senior « Conseil », l'assistante de direction)

- Les juniors (Assistant « Audit », Assistant JF, Assistant « Expertise comptable », Assistant « Conseil »)

Nous avons ainsi une population globale qui se répartie comme suit :

Population de l'étude	DG	DAF	Pôle Audit	Pôle Expertise	Pôle Conseil	Pôle JF	Total
Cadres	1	1	1	1	1	1	6
Seniors		1	10	6	4	5	26
Juniors			4	2	2	2	10
Total	1	2	15	9	7	8	42

Source : Base de données RH CCA, 2012

5-Taux d'échantillonnage

Cependant, pour des contraintes de temps de l'étude, nous avons opté pour un échantillonnage raisonné selon la répartition ci-dessous :

- 100% de Responsable pôle Audit, soit 1 sur 1,
- 100% de Responsable pôle Expertise Comptable, soit 1 sur 1,
- 100% de Responsable pôle Conseil, soit 1 sur 1,
- 100% de Responsable pôle JF, soit 1 sur 1,
- 48% des Seniors, soit 12 sur les 25,
- 40% des Juniors, soit 4 sur les 10

Rappel de l'échantillonnage

Catégories	Population mère	Population échantillon né	Taux de l'échantillonnage
Cadres	7	7	100%
Seniors	25	12	48%
Juniors	10	4	40%
Population Totale	42	23	54,76%

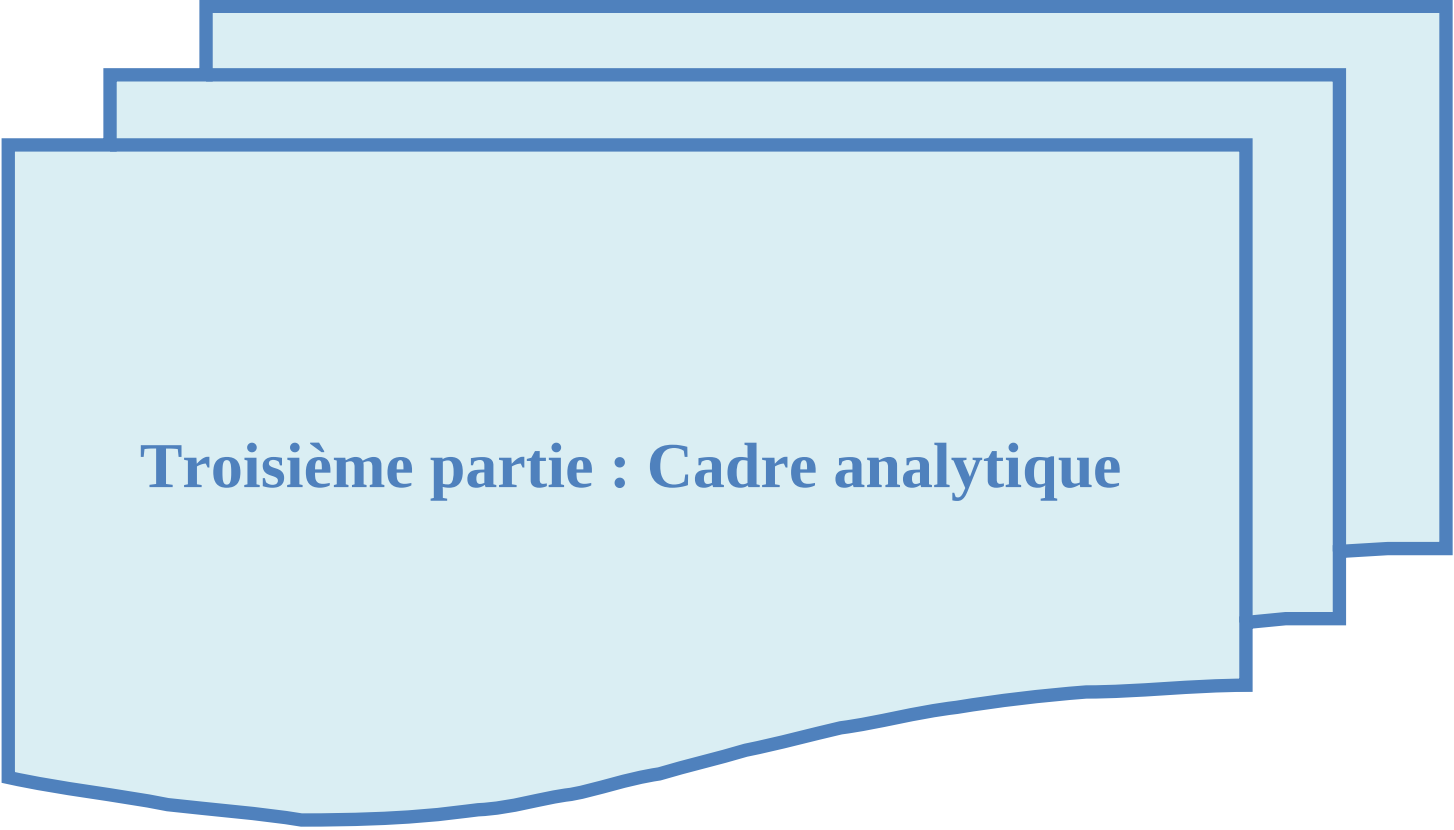
Source : Enquête Mémoire 2013

SECTION 3-DIFFICULTE RENCONTREE

La rédaction d'un mémoire de fin d'études constitue un exercice très délicat.

C'est ainsi que pour le cas de cette réflexion sur «Diagnostic qualité suivi d'un plan d'action en vue d'une démarche qualité au sein d'un cabinet d'Audit» nous étions confronté au problème de disponibilité du Directeur et les Responsables des pôles de CCA consulting.

En effet, au cours de l'exercice de leurs fonctions, les auditeurs se déplacent en clientèle.



Troisième partie : Cadre analytique

CHAPITRE1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

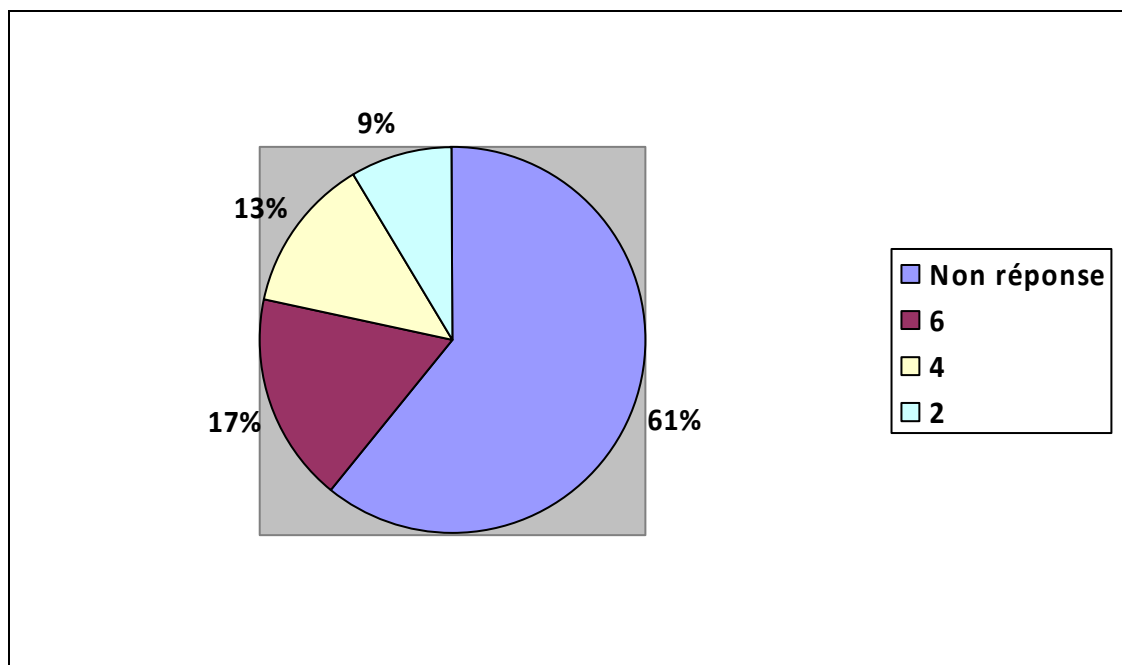
SECTION1- ANALYSE DES RESULTATS

L'objectif de notre étude, était de relever les points forts et les points d'amélioration du système d'organisation de CCA consulting afin de proposer des actions correctives aux points d'efforts en vue d'une mise en place du système de management de la qualité.

A cet effet, une analyse des données recueillies nous a parue très judicieuse. Il s'agissait également de proposer des solutions préventives pour prévenir l'entreprise de tous les éventuels risques inhérents aux dysfonctionnements de l'organisation.

C'est pourquoi, dans la première partie de ce chapitre, nous avons procédé à l'analyse des données obtenues suite à l'étude menée auprès du personnel de CCA consulting, dans la deuxième partie nous avons procédé à une synthèse de l'étude en troisième partie, nous avons émis des recommandations générales et spécifiques pour la mise en place d'une démarche qualité au sein de CCA consulting.

Graphique n°1 : Connaissance de l'organisation interne du cabinet CCA



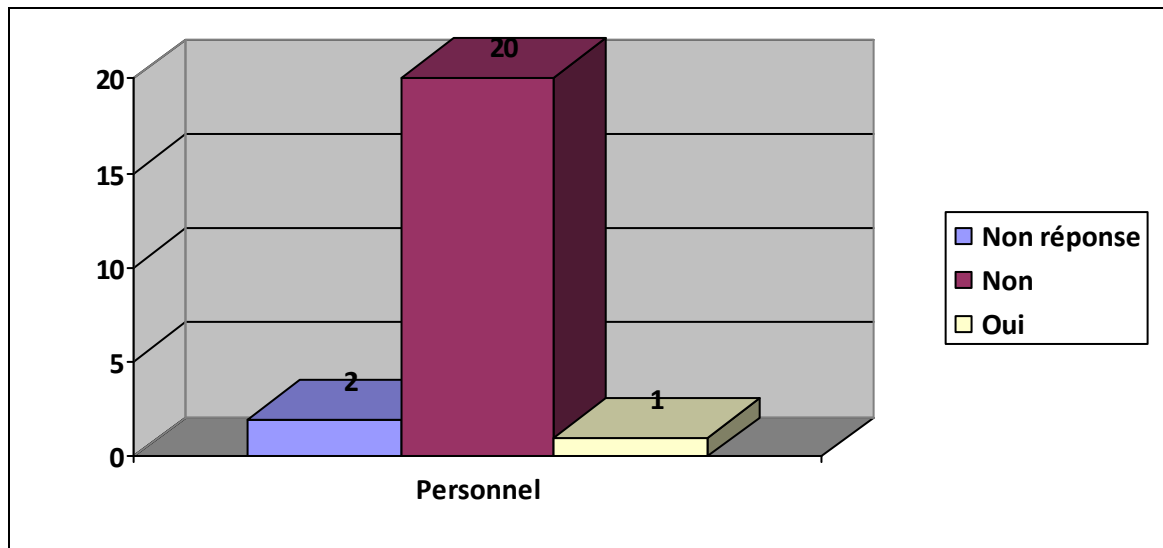
Source : Enquête Mémoire 2013

A la question de savoir « combien de direction/département ou service existe-t-il au sein de CCA », nous pouvons constater ceci : 17% ont répondu « 6 », 13% ont choisi « 4 » et enfin, 61% ne se sont pas prononcés sur la question. En effet, il existe six(6) entités différentes au sein de CCA. Nous avons la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière, les services Audit, Expertise Comptable, Conseil et le Juridique-Fiscal.

Nous pouvons constater ici que le personnel de l'entreprise n'est pas informé et sensibilisé et encore moins ne maîtrise pas l'organisation dans son ensemble. Lors de notre enquête, nous avons pu constater que seuls les responsables, à savoir le personnel de la direction sont informés sur les décisions prises par la direction et pouvant ou non affecter des modifications de l'organisation de l'entreprise.

Cependant, la norme ISO 9001-2008 au chapitre 5.5.1 intitulé Responsabilité et autorité précise : « il est impératif d'impliquer l'ensemble du personnel : par une sensibilisation du personnel à la qualité, par une responsabilisation du personnel à travers les définitions de responsabilité, par une négociation du personnel des objectifs à atteindre ».

Graphique N°2 : Maitrise des objectifs généraux de CCA

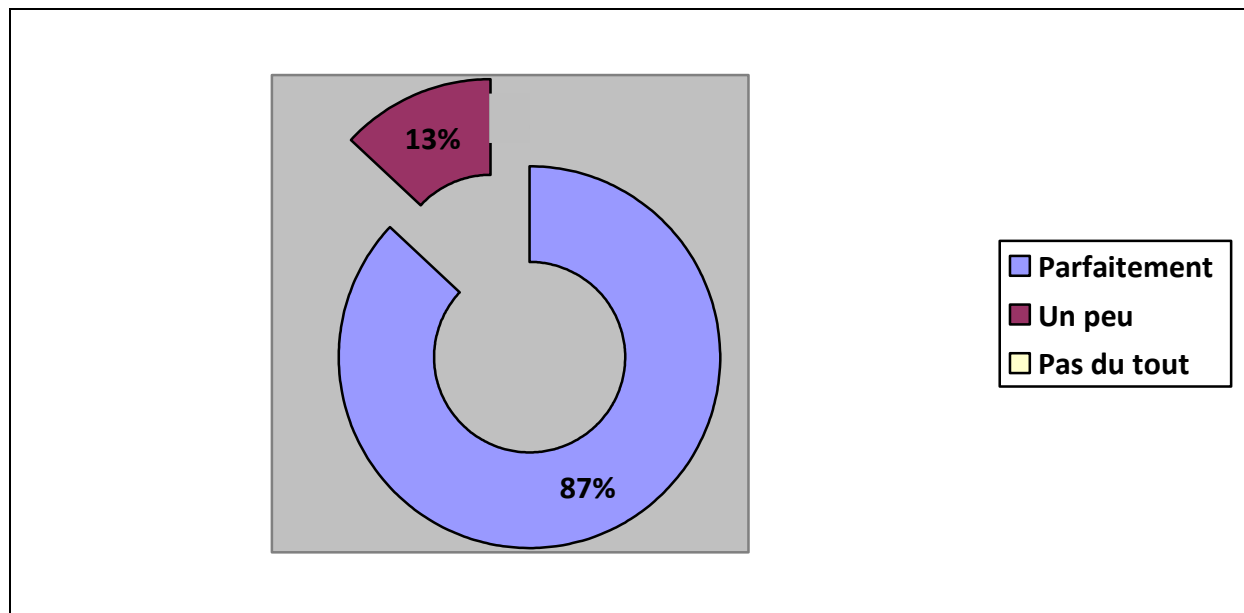


Source : Mémoire 2013

Après analyse du graphique ci-dessus, nous remarquons qu'à la question de savoir si les objectifs généraux de l'entreprise sont connus, les réponses suivantes nous ont été données : 20 des personnes interrogées ont répondu « non » ; 2 ne se sont pas prononcés et seulement 1 collaborateur est au courant des objectifs généraux de l'entreprise. On peut donc aisément conclure qu'une grande partie des collaborateurs ne maîtrise pas les objectifs généraux. En effet, le Top Management ne communique pas les objectifs généraux ni ceux inhérents à chaque entité du cabinet au personnel technique. Il va de soi que ce dernier n'ait aucune idée des objectifs fixés au sein de CCA.

La direction doit définir des objectifs, développer les moyens de communication, de diffusions et de sensibilisation de ceux-ci et voir ceux qui peuvent être réalisables. DEMING souligne : « *Que chacun fasse de son mieux n'est pas suffisant, il est nécessaire que les gens aient connaissance des objectifs à atteindre* ». Ainsi, nous pouvons être sûrs de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

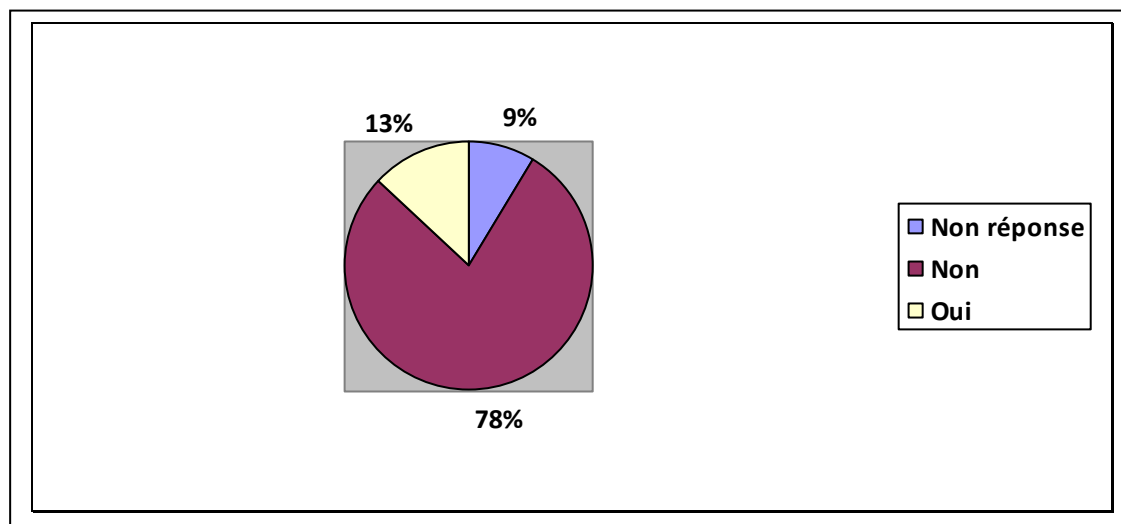
Graphique N°3: Maîtrise des documents de travail



Source : Mémoire 2013

A la question de savoir comment sont identifiés les documents, nous avons pu recueillir les informations suivantes : 87% de la population interrogée dit reconnaître les documents (procédures, enregistrements, modes opératoires, instructions de travail, factures reçus, notes de service...). Seulement 13% disent à leur tour ne pas maîtriser les documents par rapport au titre mentionné sur le document. Il s'agit essentiellement des Auditeurs juniors nouvellement recrutés et n'ayant quelques mois d'ancienneté. Ces derniers ne maîtrisent pas parfaitement les documents de travail à cause d'un manque de formation appropriée lors de leur entrée dans le cabinet.

Graphique n°4 La communication au sein du cabinet CCA



Source Mémoire 2013

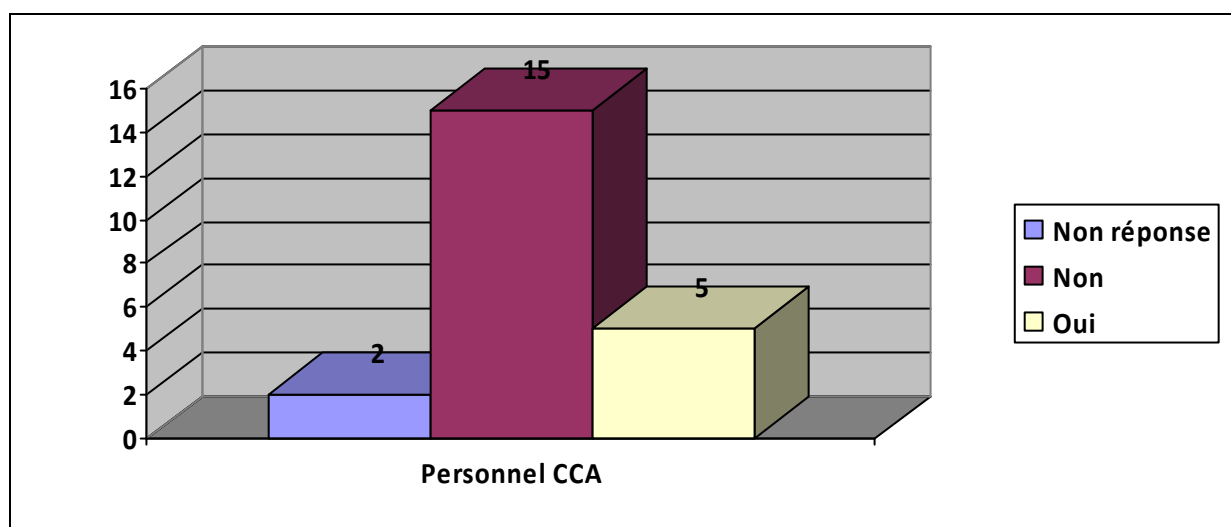
A la question de savoir si les collaborateurs étaient satisfaits du mode de communication au sein de CCA, les résultats suivant se dégagent: 9% ne se sont pas prononcés, 78% affirment n’être pas satisfaits et seulement 13% sont satisfaits du mode de communication au sein du cabinet. On note une fois de plus un défaut de communication, de sensibilisation et de l’implication du personnel de la part de la direction.

La communication est plus développée au niveau de la direction (avec les responsables des services). Les informations issues de leurs réunions ne sont pas communiquées aux seniors et juniors qui n’y participent pas. En effet, la norme ISO 9001-2008 stipule (au chapitre 5.5.3 Communication interne) que « *La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu* ».

L’implication du personnel est avec l’écoute du client un élément clé pour la réussite d’une démarche qualité. Pour cela, il faut que la confiance règne au sein de l’entreprise ou tout au moins puisse s’installer.

Cela ne sera possible que si chacun (à commencer par les dirigeants) présente une certaine aptitude à se remettre en cause, une transparence dans la conduite des affaires et une bonne communication. La qualité de la communication est un élément déterminant dans la satisfaction des clients, des salariés (Qualité interne et externe).

Graphique n°5 Nécessité de la démarche qualité



Source : Mémoire 2013

Ce graphique nous présente l'avis des collaborateurs en ce qui concerne la nécessité d'une démarche qualité au sein du cabinet CCA Consulting. Des collaborateurs interrogés, quinze (15) ne sont pas favorables à la mise en place d'une démarche qualité ; deux (2) ne se sont pas prononcés et seulement cinq (5) jugent cette dernière utile.

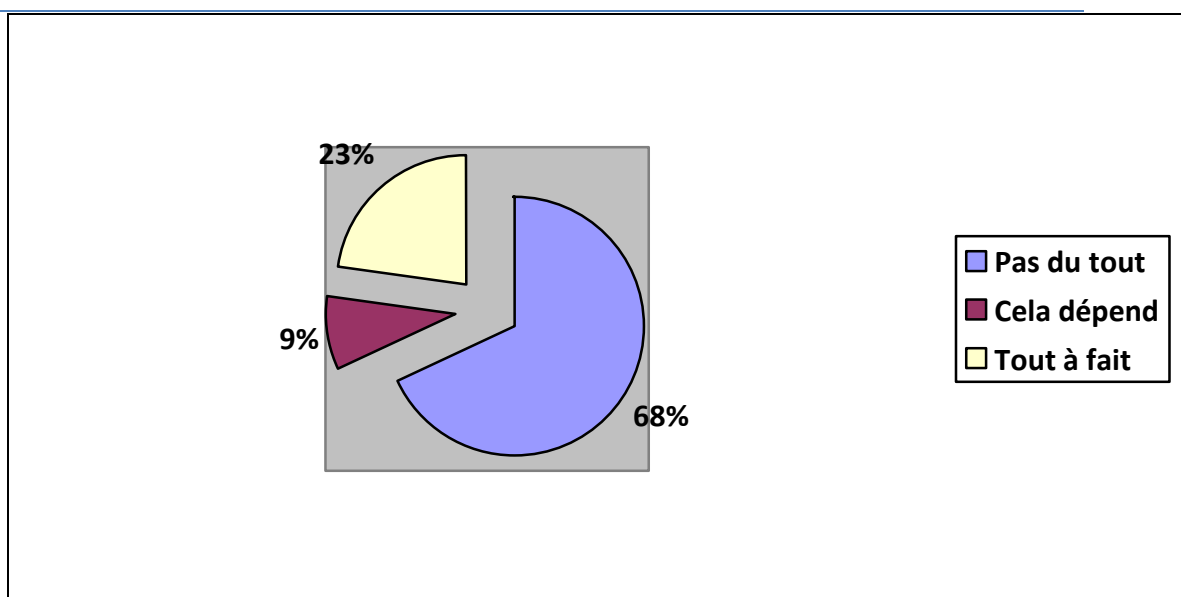
Ceux qui sont favorables la démarche qualité, cinq(5), au sein du cabinet sont conscients qu'elle ne peut qu'être bénéfique et favoriserait une nouvelle approche dans la réalisation des missions d'Audit et de commissariat aux comptes.

Par contre ceux qui sont hostiles à la démarche qualité (en majorité les cadres) voient dans cette dernière une sorte de contrôle. Cette approche n'est pas pour leur déplaire, mais ils

comprennent aussi les enjeux et sont par conséquent, conscients que cela changera la donne en matière de management de l'organisation.

Pour beaucoup, il est tentant de remettre au 'lendemain' ce qui risque de modifier les habitudes, de changer la donne. Et pourtant réussir une démarche qualité collectivement conduit vers une excellence des services offerts par le cabinet.

Graphique n°6 Impact de la démarche qualité sur la bonne organisation du cabinet



Source : Mémoire 2013

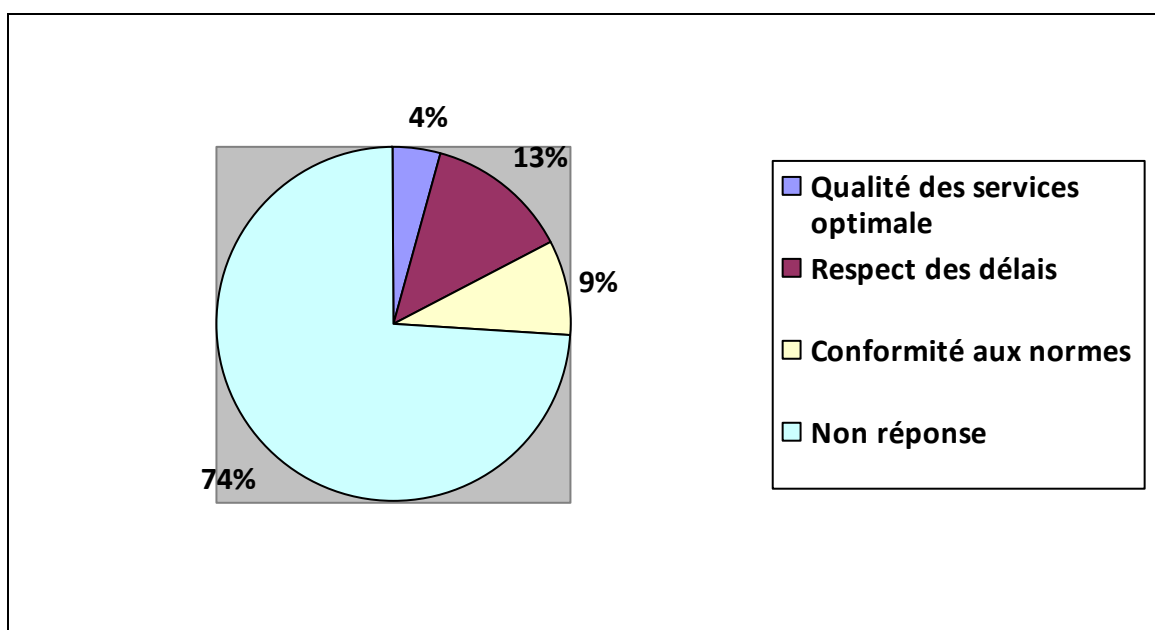
Nous avons observé et analysé le tableau ci-dessus suite à la question de savoir si la démarche qualité aurait un impact sur la bonne organisation du cabinet.

L'opinion générale reste assez mitigée quand à cette question. Si 23% pensent qu'effectivement elle aura un impact fort ; 68% jugent le contraire et 9 % disent que cet impact dépend de plusieurs facteurs. En somme, les collaborateurs qui pensent que leurs performances vont nettement s'améliorer sont les seniors. Les cadres quand à eux ne voient pas en cette démarche un moyen d'amélioration de leurs performances mais comptent surtout sur leurs propres capacités propres à manager les activités. L'analyse du graphique N°5 nous a

permis de connaître leur point de vue quand à la nécessité d'une démarche qualité au sein du cabinet.

Le personnel à tout niveau de l'organigramme constitue l'essence même d'une entreprise. Une totale implication de leur part permettrait d'utiliser leurs aptitudes au profit du cabinet.

Graphique n°7 : Les avantages d'un SMQ



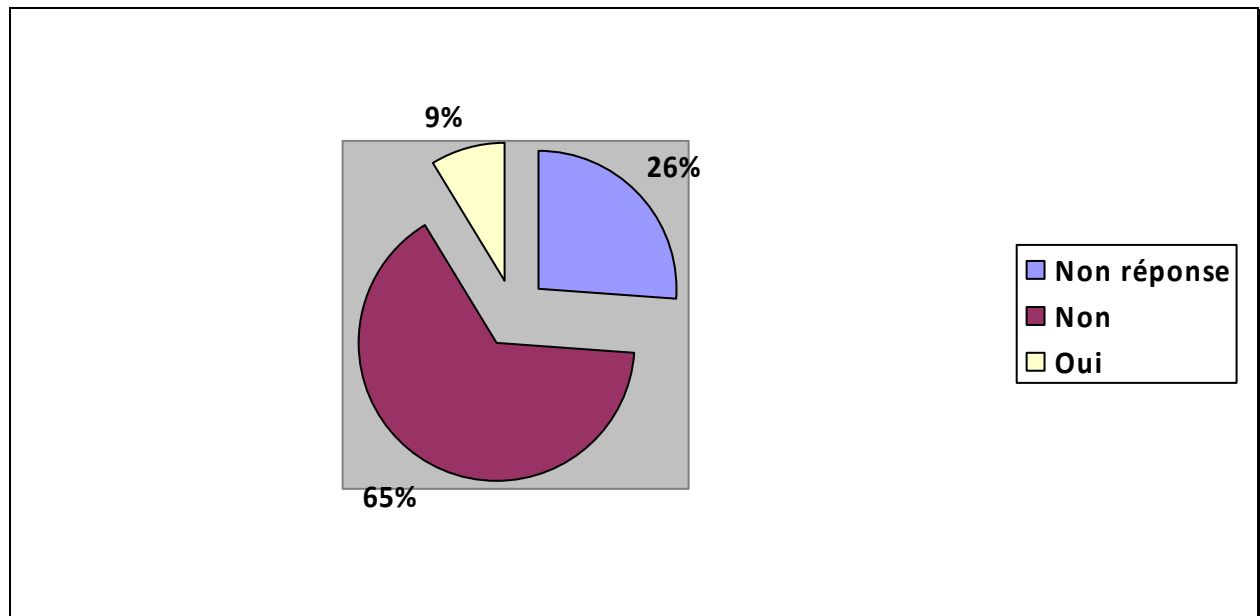
Source : Mémoire 2013

Il ressort à travers ce graphique que 74% des personnes interrogées ont préféré ne pas se prononcer quand aux avantages lié au SMQ. La première catégorie, 4% estime que comme avantage il va de soit que c'est la qualité du service optimale ; la deuxième ; 13% pense que c'est le respect des délais d'élaboration des rapports d'Audit, et enfin la troisième opte pour la conformité aux normes.

Le Top Management affirme que la mise en place d'un tel système ne peut qu'être bénéfique pour le cabinet. La direction est consciente que le SMQ procurera des avantages pour les parties intéressées tels que la satisfaction client, une création de valeur pour le cabinet, des retours financiers beaucoup plus importants mais aussi une grande stabilité managériale.

Par contre les seniors et juniors ont préféré ne pas se prononcer. Cette abstinance résulte d'une incompréhension des avantages liés à la mise en place d'un SMQ au sein d'un cabinet.

Graphique n°8 : Connaissance des exigences clients



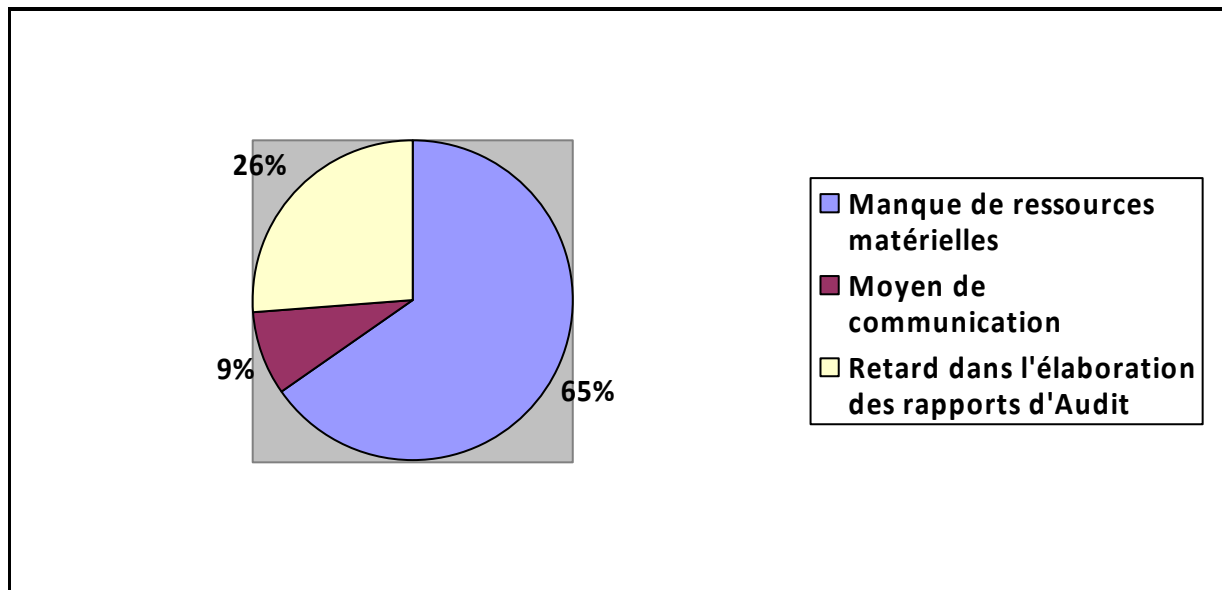
Source : Mémoire 2013

Après analyse du graphique ci-dessus, nous remarquons qu'à la question de savoir si les exigences clients sont connues, les réponses suivantes nous ont été données : 65% des personnes interrogées ont répondu « non » ; 26 % ont ne se sont pas prononcés et seulement « 9 % » ont cité quelques exigences des clients. On peut donc conclure que les exigences clients ne sont pas connues de tous. D'après les propos recueillis auprès du personnel de CCA Consulting, ils n'ont pas d'informations en ce qui concerne les exigences clients. Ce problème résulte essentiellement d'un défaut du système de communication au sein du cabinet. La communication au sein du cabinet n'est pas formelle. En matière de communication hiérarchique les notes et circulaires ne sont pas fréquentes. L'intranet n'est pas fonctionnel aussi.

En effet, la norme ISO 9001-2008 stipule au chapitre 5.2 Ecoute client « *La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients* » et au chapitre 5.5.3 Communication interne que « *La direction doit*

assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu »

Graphique n°9 : Dysfonctionnements du système d'organisation de CCA



Source : Mémoire 2013

Le graphique ci-dessus nous décrit les dysfonctionnements identifiés par le personnel au sein du système d'organisation de CCA Consulting. Après traitement des résultats issus du questionnaire, nous avons observés que : sur 100% des employés interrogés concernant l'identification des dysfonctionnements, 9% ont identifié le manque des moyens et canaux de communication interne. Selon 65% il s'agit nécessairement du manque de ressources matérielles et 26% ont soulevé le problème du retard dans l'élaboration des rapports.

Nous avons remarqué un nombre assez considérable de dysfonctionnements tels le manque de moyens de communication verticale et horizontale, une insuffisance de ressources matérielles, un environnement de travail vétuste, une insuffisance de ressources humaines, des retards lors de l'élaboration des rapports d'Audit. La maîtrise des dysfonctionnements internes n'est donc pas assez maîtrisée.

SECTION-2 RESULTATS GLOBAUX DE L'ETAT DES LIEUX DE CCA CONSULTING

Les résultats des tableaux ci-dessous du système d'organisation de CCA et le tableau des exigences selon la norme ISO 9001-2008 représentent la synthèse des informations recueillies sur le terrain, à travers l'observation participante, l'entretien et le questionnaire.

DEPARTEMENT	SERVICE	POINTS DE DIAGNOSTIC	POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER
Direction Générale		ORIENTATION ENTREPRISE	-Cabinet membre du Fidef	- Objectifs généraux définis mais non documentés
		RESPONSABILITES ET MISSIONS	-Responsabilités définies et documentées (organigramme)	- Missions par département non définies
		COMMUNICATION INTERNE	-Tenue de réunion	- Pas de notes de services - Les informations pouvant apporter des modifications de l'organisation ne sont pas

				communiquées à l'ensemble du personnel ;
	Secrétariat de direction	COMMUNICATION INTERNE	-Bonne maîtrise de la gestion du courrier -Bon accueil physique et téléphonique	- Transmission des décisions du DG oralement. Il y a risque de modification ou d'erreur dans la transmission des décisions
Direction administrative et financière		PLANIFICATION		- Objectifs inhérents à la direction ne sont pas définis - Pas de planification des ressources - Pas de budgétisation - Plan de formation et grille salariale inexistants
		REALISATION	-Comptabilisation selon le plan comptable Syscoa	- Compétences du personnel non matérialisées - Processus de facturation n'est pas formalisé

				- Processus achat non défini - Pas d'évaluation des fournisseurs
		CONTROLE	-Relation de confiance avec le DG	- Contrôle des finances quasi inexistant, il y'a risque de détournement des fonds - Le personnel n'est pas évalué après une formation
		AMELIORATION		- Pas de développement des compétences du personnel
		PLANIFICATION	-Existence d'un programme annuel des missions d'Audit	- Pas d'objectifs définis - Le programme n'est pas révisé
	Service « Audit »	REALISATION	-Feuille maîtresse pour l'élaboration des missions d'Audit	- Retard dans la production des rapports d'Audit - Pas de confidentialité dans la réalisation des missions. Il y'a risque de fuite d'informations

			-Maîtrise des normes d'Audit	- Non respect des techniques d'audit notamment l'échantillonnage
		CONTROLE		- Pas de contrôle qualité (fond et forme) des rapports d'Audit - Pas de feed back lors (ou à la fin) d'une mission
	Service « Expertise Comptable	PLANIFICATION	-Programme annuel des missions d'Expertise Comptable	- Pas d'objectifs définis
		REALISATION	-Dossier de travail harmonisé -Maîtrise de l'Expertise Comptable	- Personnel insuffisant - Pas de revue sur le terrain - Le superviseur ne coache pas les seniors sur le terrain
		CONTROLE		- Pas de contrôle qualité des rapports comptables - Les seniors et juniors ne sont pas évalués

		AMELIORATION		- Planning annuel non ajusté - Pas de gestion des points techniques
	Service « Juridique et fiscal »	PLANIFICATION	-Programme annuel des missions	- Objectifs inhérents au service non définis
REALISATION		-Maîtrise des lois fiscales en vigueur au Niger -Dossier de travail harmonisé	- Retards dans l'élaboration des rapports d'Audit fiscal - Les feuilles de temps ne sont pas remplies - Supervision quasi inexistante	
CONTROLE			- Pas de contrôle qualité des rapports - Les feuilles de temps ne sont pas contrôlées - Pas d'évaluation des collaborateurs	
AMELIORATION		Nouvelle offre de service notamment l'accompagnement fiscal		

			international	
	Service « Conseil »	PLANIFICATION	-Appréciation de la possibilité d'effectuer une mission -Programme annuel	- Objectifs inhérents au service non définis
		REALISATION	-Equipe jeune et dynamique	- Questionnaire identique pour toutes les missions. Il y'a risque de ne pas déceler les points d'amélioration car chaque entreprise est spécifique en matière de conseil - Procédures d'élaboration des missions inexistantes
		CONTROLE		- Les papiers de travail ne sont pas revus par les chefs de mission
		AMELIORATION	- Diversification des prestations de conseil	- Pas d'outils de mesure de la satisfaction client

SECTION-3 RESULTATS SELON LA NORME ISO 9001 :2008

Les résultats ci-dessous ont été obtenus selon les exigences de la norme ISO 9001-2008. Les constats se divisent en **points fort** colorés en **bleu** et en **points à améliorer** colorés en **gris**.

Chapitre ISO 9001 :2008	Exigences	Constats
4-SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		
4.1	Exigences générales	Il n'existe pas de SMQ au sein du cabinet CCA.
		L'organisme s'est engagé dans une démarche qualité.
5-RESPONSABILITE DE LA DIRECTION		
5.1	Engagement de la direction	Disponibilité de la direction et mise en place d'une stratégie participative ;
		Engagement de la direction pour la mise en place d'un SMQ ;
		Engagement de la direction à mettre à disposition les ressources nécessaires à l'amélioration de l'organisation ;
5.2	Ecoute client	Les exigences des clients ne sont pas déterminées.
5.5.1	Responsabilité et autorité	Les responsabilités sont définies et documentées (organigramme)
		L'organigramme n'est pas connu par tous les collaborateurs au sein du cabinet.
5.5.2	Représentant de la direction	Il n'existe pas de représentant de la direction au sein du cabinet.
5.5.3	Communication au sein de la direction	Pas de notes de services
		Bonne maîtrise de la gestion du courrier
		Bon accueil physique et téléphonique
5.5.3	Communication et sensibilisation interne	Les informations pouvant apporter des modifications de l'organisation ne sont pas communiquées au personnel ;

6-MANAGEMENT DES RESSOURCES

6.2.2	Compétence, formation et sensibilisation	Formation du personnel très rare.
		Le personnel technique n'est pas évalué pendant ou après les missions
6.3	Infrastructures	Les espaces de travail ne sont pas adaptés pour obtenir une bonne conformité des services. Les locaux sont vétustes.
		Les équipements informatiques sont vétustes et les logiciels obsolètes.
		Il y'a une insuffisance des services support (logistique, moyens de communication)

7-REALISATION DU SERVICE

7.1	Planification de la réalisation du service	Objectifs non définis formellement
7.2.1	Détermination des exigences relatives au service	Les exigences relatives aux clients ne sont pas déterminées.
7.2.3	Communication avec les clients	Planning de communication avec les clients
7.4.1	Processus d'achat	Il n'existe pas de processus d'achat spécifique.
		L'organisme n'évalue pas les fournisseurs.
7.5	Production et préparation de service	Utilisation du dossier de travail harmonisé pour l'élaboration des missions d'Audit
		Des feuilles de temps sont mises en place pour mesurer le temps de travail des collaborateurs.

8. MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION

8.2.1	Satisfaction client	L'organisme ne surveille pas les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ce dernier.
-------	---------------------	--

Source : Enquête Mémoire 2013

CHAPITRE II- SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE ET DISCUSSION DES HYPOTHÈSES

SECTION 1- SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Notre étude avait comme objectif général de faire un état des lieux afin de relever les points forts et les points à améliorer, et d'en proposer des actions correctives et préventives.

Ceci afin d'instaurer un système de management de la Qualité au sein de CCA Consulting, de garantir le respect des lois, des normes et des réglementations en vigueur pour assurer la satisfaction client et l'amélioration continue.

Pour rappel, notre sujet porte sur le diagnostic qualité en vue de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Nous avons énoncé des objectifs spécifiques à cette étude qui se résument à :

- ❖ Analyser les dérèglements du système d'organisation du cabinet CCA
- ❖ Vérifier la connaissance et la prise en compte des exigences clients par les collaborateurs du cabinet
- ❖ Proposer des solutions correctives et préventives aux dysfonctionnements observés à travers un plan d'action en vue d'une mise en place du système de management de la qualité.

Le premier constat qui ressort des investigations, des interprétations, des analyses et des critiques formulées sur le système d'organisation de CCA consulting est le suivant : l'ensemble du personnel n'est pas totalement impliqué dans la prise des décisions et des méthodes de gestion affectant ou non des changements et des modifications à l'organisation de l'entreprise. Ce personnel est essentiellement constitué des auditeurs seniors et juniors.

Le deuxième constat est que plus de la moitié du personnel n'est pas informée, et sensibilisée sur la politique de gestion, les décisions prises par la direction et sur toutes autres

informations nécessaires, et pouvant affecter ou non des changements de l'organisation de l'entreprise. Il s'agit en majorité du personnel technique (auditeurs seniors et juniors).

Le troisième constat est que le système d'organisation interne de CCA consulting est confronté aussi à des dysfonctionnements internes. Comme dysfonctionnements identifiés en interne, nous pouvons donc citer : le manque de moyens de communication verticale et horizontale, une insuffisance de ressources matérielles, un environnement de travail vétuste, une insuffisance de ressources humaines, des retards lors de l'élaboration des rapports d'Audit.

A cet effet, le personnel dit ne pas être totalement satisfait du système d'organisation actuel de CCA Consulting suite aux dysfonctionnements observés en interne. Cependant, ils ont des défis professionnels qui leurs sont personnels à relever, ce qui constitue une source de motivation pour ces derniers.

SECTION 2-DISCUSSION DES HYPOTHESES

Dans le cadre de notre étude, nous nous proposons de valider un certain nombre d'hypothèses à savoir :

- ***« La difficulté majeure de CCA réside dans la maîtrise de la communication interne ».***

La communication constitue une action de partage d'informations entre plusieurs personnes ayant des intérêts communs. L'efficacité d'une organisation dépend en grande partie de la qualité de son système de communication.

Vu la place déterminante qu'occupe la communication au sein de l'organisation, on retrouve ces exigences dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9001 version 2008 :

- ❖ **§ 5.1 Engagement de la direction** : "La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client [...]."

- ❖ **§ 5.3 Politique Qualité** : "La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme."
- ❖ **§ 5.4.1 Objectifs qualité** : "La direction doit assurer que les objectifs qualité [...] sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme [...]."
- ❖ **§ 5.5.1 Responsabilité et autorité** : "La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme."
- ❖ **§ 5.5.3 Communication interne** : "La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme [...]."
- ❖ **§ 6.2.2-d) Compétence, sensibilisation et formation** : "l'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités... paragraphe qui découle du ou des processus de communication."

Après analyse complète du système d'organisation de CCA consulting à travers le diagnostic qualité qui nous a permis de relever les points forts et les points d'efforts, et d'après les informations recueillies à travers le graphique N°2, vingt (20) des personnes interrogées ont répondu « non » ; deux (2) ne se sont pas prononcés et seulement un (1) collaborateur est au courant des objectifs généraux de l'entreprise. On peut donc aisément conclure qu'une grande partie des collaborateurs ne maîtrise pas les objectifs généraux. La direction ne communique pas les objectifs généraux ni ceux inhérents à chaque entité du cabinet au personnel technique.

Le graphique N°4 nous informait que 78% des collaborateurs interrogés ne sont pas satisfaits du mode de communication au sein de CCA. Le graphique N°8 qui nous a permis de constater que plus de 65% de la population interrogée ne maîtrise pas les exigences client.

A cet effet, nous pouvons donc dire que le système de communication n'est pas formel ce qui entraîne la majeure partie des dysfonctionnements évoqués tout au long de l'étude. De ce fait, cette hypothèse est confirmée.

- **« Les exigences clients ne sont pas connues par les collaborateurs du cabinet CCA Consulting ».** Dire « mon patron m'a dit de le faire » ne signifie pas qu'on ait conscience des objectifs de l'entreprise ou des exigences de la satisfaction du client⁷. La compréhension des exigences clients doit prendre en compte les éléments

⁷ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN TQM : 4 révolutions du management, 1993, Page 117

explicites directement par les clients, les éléments implicites non exprimés et les éléments légaux et réglementaires associés aux services et produits destinés à la clientèle. La description des exigences clients permettra de limiter les futures réclamations clients. D'après les informations obtenues à travers le graphique N°8, à la dite question, 65% des personnes interrogées ont répondu « non » ; 26 % ne se sont pas prononcés et seulement « 9 % » ont cité quelques exigences des clients. On peut donc conclure que les exigences clients ne sont pas connues de tous. Les collaborateurs notamment les seniors et juniors qui se trouvent au cœur du métier ne connaissent pas les attentes des clients du cabinet. D'où la confirmation de l'hypothèse.

➤ **« La maîtrise documentaire constitue une piste de progrès pour le cabinet CCA »**

L'auditeur utilise un bon nombre de documents nécessaires à la bonne réussite de la mission d'Audit. Nous pouvons citer entre autre la feuille d'audit et de recommandation, la fiche de suivi des recommandations, les fiches de test et d'entretien...

Suite à l'analyse du graphique N°3, 87% de la population interrogée dit reconnaître les documents (procédures, enregistrements, modes opératoires, instructions de travail, factures reçus, notes de service...).

Seulement 13% dit à leur tour ne pas maîtriser les documents par rapport au titre mentionné sur le document. Les collaborateurs du cabinet maîtrisent les documents de travail. Nous pouvons conclure que l'hypothèse annoncée est confirmée.

SECTION3-TABLEAU DES RECOMMANDATIONS:

LE PLAN D’ACTION

L’on ne saurait terminer cette analyse sans pour autant proposer des actions correctives et préventives. Ceci pour améliorer ou parfaire davantage la stratégie d’organisation qui permet à l’entreprise de répondre aux exigences du client, des lois et réglementations en vigueur afin de répondre au souci d’adaptation au management des organisations.

Département Ou Service	Constat	Action	Responsable	Délai
Direction	Les stratégies ne sont pas définies	Définir les stratégies à long, moyen et court terme	DG	2 sem
	Objectifs généraux définis mais non documentés et non communiqués	Documenter et communiquer les objectifs généraux du Cabinet	DG	2 sem
	Missions par département définies	S’assurer que les missions par département sont définies et connues des collaborateurs	DG Responsables Des services	3 sem
	Pas de notes de services	Définir un processus de communication avec le personnel	DG Représentant De la direction Assistante De direction	2 sem
	Les exigences des clients ne sont pas déterminées.	Mesurer la satisf client et agir sur résultats	Représentant d direction	2 sem
	Il n’existe pas de représentant de la direction au sein du cabinet	Nommer un membre de l’encadrement pour exercer les fonctions de	DG DAF	1 sem

		représentant de la direction.		
	L'organigramme n'est pas connu par tous les collaborateurs au sein du cabinet	Communiquer collaborateurs l'organigramme mis à jour.	DG	1 sem
	Pas de notes de services	Mettre en place un processus de communication approprié	DG	2 jrs
	Les informations pouvant apporter des modifications de l'organisation ne sont communiquées à l'ensemble du personnel	Mettre en place un processus de communication approprié	DG Représentant direction	2 jrs
	Les informations pouvant apporter des modifications de l'organisation ne sont communiquées à l'ensemble du personnel	Mettre en place un processus de communication approprié	DG Représentant direction	2 jrs
Secrétariat Adm.	Transmission des décisions du DG oralement	Mettre en place un processus de communication approprié	Représentant direction	2 jrs
DAF	Pas de planification des ressources	Planifier les ressources financières	DG DAF	3 sem
	Plan de formation et grille salariale inexistants	Déterminer un plan de formation et une grille salariale en bonne et due forme	DAF	1 mois
	Aucune formation du personnel n'est effectuée.	Etablir et exécuter un planning de formation pour le personnel	DAF	1 mois
	Le personnel n'est pas évalué après une formation	Evaluer le personnel après chaque formation	DAF	1 sem
	Le personnel technique n'est pas évalué pendant ou	Evaluer le personnel technique avant et après chaque	DAF Responsable des services	1 sem

	après les missions	mission		
	L'espace de travail n'est pas adapté pour obtenir une bonne conformité des services. Les locaux sont vétustes.	Rénover les locaux et les mobiliers de bureau	DG DAF	3 mois
	Les équipements informatiques sont vétustes et les logiciels obsolètes.	Rénover le parc informatique et les logiciels	DG DAF	1 mois
	Il y'a une insuffisance des services support (logistique, moyens de communication)	Acheter les services support nécessaires	DG DAF	1 mois
	Inexistence d'un processus d'achat spécifique.	Définir un processus clair et concis relatif aux achats	DAF Représentant de la direction	1 sem
	Contrôle des finances quasi inexistant	Définir un processus fiable de contrôle des entrées et sorties d'argent	DG DAF Représentant De la direction	2 sem
Service « Audit »	Objectifs inhérents au service non définis	Etablir les objectifs	Responsable Du service	2 sem
	Les exigences relatives aux clients ne sont pas déterminées.	Déterminer les exigences des clients	Responsable des services	3 sem
	Le programme annuel d'Audit n'est pas révisé.	Mettre à jour aussi souvent qu'il sera nécessaire le programme d'Audit.	Chef du service	1 mois
	Retard dans l'élaboration des rapports d'Audit	Déterminer un processus fiable pour l'élaboration des rapports d'Audit	Chef du Service Représentant De la direction	2 sem
	Pas de confidentialité dans la réalisation des missions	Sensibiliser le personnel	Chef de service DAF	1 sem
	Non respect des techniques d'audit notamment l'échantillonnage.	Former le personnel pour un bon respect des techniques d'Audit	Chef du Service « Audit » DAF	1 sem
	Pas de contrôle qualité (fond	Définir un processus de contrôle qualité	Chef du Service Audit	1 sem

	et forme) des rapports d'Audit	des rapports d'Audit	Représentant de la Direction	
	Pas de feed-back lors (ou à la fin) d'une mission	Instaurer une tenue de réunion lors (ou à la fin) d'une mission	Chef service « Audit »	2 sem
Service « Expertise Comptable »	Le personnel n'est pas en nombre suffisant	Recruter des seniors et juniors	Chef de Service DAF	2 mois
	Pas de revue sur le terrain	Tenir des revues lors des missions d'Expertise	Chef de Service Seniors	2 sem
	Le superviseur ne coache pas le seniors sur le terrain.	Instaurer un mode de coaching	Chef de service	2 sem
	Pas de contrôle qualité des rapports comptables.	Définir un processus de contrôle qualité des rapports comptables	Chef du Service Représentant de la Direction	1 sem
	Les seniors et juniors ne sont pas évalués	Evaluer le personnel technique avant et après chaque mission	Chef du Service Représentant de la Direction	1 sem
	Planning annuel non ajusté.	Mettre à jour aussi souvent qu'il sera nécessaire le programme d'Audit	Chef de service	1 mois
	Pas de gestion des points techniques	Définir et appliquer un processus de gestion des points techniques	Chef de service	2 sem
Service « Juridique et Fiscal »	Retards dans l'élaboration rapports d'Audit fiscal	Déterminer un processus fiable pour l'élaboration des rapports d'Audit Fiscal	Chef du Service Représentant De la direction	2 sem
	Les feuilles de temps ne sont pas remplies correctement	Contrôler les feuilles de temps après chaque mission	Chef du Service Chef de mission	1 sem
	Supervision quasi inexistante	Instaurer et appliquer un mode de supervision fiable	Chef de service	2 sem

	Pas de contrôle qualité des rapports	Définir un processus de contrôle qualité des rapports	Chef de Service Chef de mission Représentant De la Direction	1 sem
	Les feuilles de temps ne sont pas contrôlées.	Contrôler les feuilles de temps après chaque mission	Chef de mission	1 sem
	Pas d'évaluation des collaborateurs.	Evaluer le personnel technique avant et après chaque mission	Chef du Service Représentant de la Direction	1 sem
Service « Conseil »	Questionnaire identique pour les missions.	Réviser les questionnaires	Chef de Service « Conseil »	2 sem
	Procédures d'élaboration missions inexistantes	Définir une procédure d'exécution des missions	Chef de service Représentant De la direction	1 sem
	Les dossiers de travail ne sont pas revus par les chefs de mission	Contrôler les dossiers de travail après Chaque mission	Chefs de mission	2 sem

Source : Enquête Mémoire 2013



CONCLUSION

A la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons donc retenir que le diagnostic qualité est l'examen méthodique de la situation d'une entreprise, d'un secteur d'entreprise ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé en coopération avec les responsables et au bénéfice de l'entreprise, en vue d'évaluer son état, d'en relever les points forts et les insuffisances, et de proposer des actions d'améliorations, en tenant compte de son contexte économique, technique et humain.

Son approche stratégique est de pouvoir analyser le contexte de l'entreprise, de relever les points forts et les points d'efforts afin d'en proposer des actions préventives et des actions correctives spécifiques à la situation observée à travers un plan d'action. Ceci Afin de garantir la mise en place d'un système de management de la qualité adapté à l'entreprise et tout en tenant compte de son contexte.

D'une façon générale, la mise en place d'un Système de Management de la Qualité revêt une importance capitale dans l'organisation d'une entreprise quelque soit son secteur d'activité ou de sa taille. Elle nous apporte une autre façon de travailler en nous faisant découvrir notre interdépendance. Elle nous fait découvrir que nous devons être autonome et réactifs et privilégier des relations de types clients/fournisseurs en interne et en externe afin de faciliter la satisfaction client et d'assurer une amélioration continue.

Pour mener à bien notre étude, nous avons dans une première partie traitée le cadre théorique. Une deuxième partie a été consacrée à la partie méthodologique ; à savoir les cadre et champ de l'étude mais aussi la méthodologie adoptée, les outils et les techniques d'investigation. La troisième partie ou cadre analytique nous a permis de ressortir les données récoltées ainsi que leurs interprétations, un plan d'action.

Plusieurs constats se dégagent à savoir: l'ensemble du personnel n'est pas totalement impliqué dans la prise des décisions et des méthodes de gestion affectant ou non des changements et des modifications à l'organisation de l'entreprise. Autre constat non moins important est que plus de la moitié du personnel n'est pas informé et sensibilisé sur la politique de gestion, les décisions prises par la direction et sur toutes autres informations nécessaires. Le troisième constat est que le système d'organisation interne de CCA consulting est confronté à des dysfonctionnements internes. Comme dysfonctionnements identifiés en

interne, nous pouvons donc citer aussi: le manque de moyens de communication verticale et horizontale, une insuffisance de ressources matérielles, un environnement de travail vétuste, une insuffisance de ressources humaines, des retards lors de l'élaboration des rapports d'Audit.

Nous avons proposé des actions correctives et préventives à travers le plan d'action. Ceci pour améliorer ou parfaire davantage la stratégie d'organisation qui permet au cabinet CCA de répondre aux exigences des clients, des lois et réglementations en vigueur afin de répondre au soucis d'adaptation au management des organisations.

Au final, la mise en place d'un Système de Management de la Qualité au sein du cabinet CCA permettra de pérenniser les transferts internes de savoir-faire, d'améliorer la motivation et l'implication du personnel, de réduire les coûts de non qualité, d'optimiser l'organisation, d'améliorer la performance du personnel et d'assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

1 Ouvrages

- ✚ Afnor (1996), Gérer et assurer la qualité, Recueil de normes françaises, 297 pages
- ✚ Afnor, ISO 9000 :2005 Système de Management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire
- ✚ Afnor, ISO 9001 :2008 Système de Management de la qualité : Exigences
- ✚ Deming, E.Z (1988), La révolution du management, Edition Economica, 310 pages
- ✚ Detrie, P. (2001), Conduire une démarche qualité, Editions d'organisation 4eme édition, 416 pages
- ✚ Gillet-Goinard F ; Seno B. (2011) Le grand livre du Responsable Qualité, Edition Eyrolles, 486 pages
- ✚ Gillet-Goinard F ; Seno B. (2009), Réussir la Démarche Qualité : Appliquer des pratiques simples, Edition Eyrolles, 180 pages
- ✚ Juran, J. M (2001), Gestion de la qualité, Collection norme et technique, 517 pages
- ✚ Monteil, B. ; Ryon P. ; Gilles A, (1983), Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, Editions d'organisation, 213 pages
- ✚ Potie, C ; (1997) Diagnostic qualité-Méthodes d'expertise et d'investigation, Afnor
- ✚ Shiba, S ; Graham A ; Walden D, (1993) TQM : révolutions du management, Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la qualité totale, Productivity Press, 574 pages

2-Mémoires

- ✚ Hammami A, Y (2008) La gestion de la qualité dans les missions d'assistance comptable, Université de Sfax, 189 pages
- ✚ Mouyeye B, B. (2012) Diagnostic qualité : Approche stratégique dans la mise en œuvre d'une démarche qualité : Cas de Sawa Petroleum Service, Groupe Supdeco 168 pages
- ✚ Nkoulé D, C, O (2009) Mise en place d'un système de Management de la qualité : Cas de l'Asecna, Groupe IAM 76 pages
- ✚ N'seme S. L (2009), Analyse du système documentaire et SMQ : Cas de l'ITA, Groupe IAM 86 pages

3-Rapports

- ✚ Rapport sur le développement humain (2013) L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié, PNUD
- ✚ Rapport sur le respect des normes et codes, Comptabilité et Audit Niger Report on the Observance of Standards and Codes. (2009), World Bank

4-Sites internet

- ✚ http://www.oec-paris.fr/documents/francilien/114_13.pdf
- ✚ <http://www.oec-montpellier.org/Conseil-Regional/La-qualite-ISO-9001>
- ✚ http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- ✚ <http://www.sarl-agicom.com/expertise-comptable/demarche-qualite.asp>
- ✚ <http://www.axess-qualite.fr/diagnostic-qualite.html>

Nom et Prénom: Djamila Ali

Sujet: Diagnostic qualité pour la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un cabinet d'Audit et d'Expertise Comptable : Cas de CCA Consulting

Période et lieu de soutenance : Juillet 2013 à Dakar

Directeur de mémoire : Mr Blé Alain Tapé

Résumé

Cette étude se propose de faire ressortir les points forts et les points d'amélioration du système d'organisation du cabinet CCA Consulting.

Nous avons énoncé des objectifs spécifiques à cette étude qui se résument à analyser les dérèglements du système d'organisation du cabinet CCA, vérifier la connaissance et la prise en compte des exigences clients par les collaborateurs du cabinet mais aussi à proposer des solutions correctives et préventives aux dysfonctionnements observés à travers un plan d'action générale et spécifique en vue d'une mise en place du système de management de la qualité.

Nous avons utilisé des méthodes de collecte de données telles que l'observation participante et les entretiens avec des responsables de CCA consulting. Nous avons également utilisé des outils tels que le questionnaire et les fiches de diagnostic.

Le premier constat qui ressort des investigations, des interprétations, des analyses et des critiques formulées sur le système d'organisation de CCA consulting est le suivant : l'ensemble du personnel n'est pas totalement impliqué dans la prise des décisions et des méthodes de gestion affectant ou non des changements et des modifications à l'organisation de l'entreprise. Ce personnel est essentiellement constitué des auditeurs seniors et juniors.

Le deuxième constat est que plus de la moitié du personnel n'est pas informé, et sensibilisé sur la politique de gestion, les décisions prises par la direction et sur toutes autres informations nécessaires, et pouvant affecter ou non des changements de l'organisation de l'entreprise. Il s'agit en majorité du personnel technique (auditeurs seniors et juniors).

Le troisième constat est que le système d'organisation interne de CCA Consulting est confronté aussi à des dysfonctionnements internes. Comme dysfonctionnements identifiés en interne, nous pouvons donc citer : le manque de moyens de communication verticale et horizontale, une insuffisance des ressources matérielles, un environnement de travail vétuste, une insuffisance de ressources humaines, des retards lors de l'élaboration des rapports d'Audit.

Mots Clés : Diagnostic, Qualité, Plan d'Action, Audit, Niger