

INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE ET
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CERTIFICATION D'UN CABINET D'EXPERTISE -
COMPTABLE EN TANT QU'ENTREPRISE DE SERVICE,
SELON LA NORME ISO 9001

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
NATIONAL D'EXPERT - COMPTABLE

PAR

MONSIEUR MOHAMMED SAMIR BENNIS

MEMBRES DU JURY

Président : M.Mustapha MELSA - Professeur à l'ISCAE

Directeur de

recherche : M. Abdelkader MASNAOUI - Expert - Comptable DPLE

Suffragants: M.Miloud STOTI - Expert-Comptable DPLE

M.Med Khalid BENOTMANE - Expert - Comptable DPLE

MAI 2003

SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE - CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA QUALITE ET PROFESSION D'EXPERT - COMPTABLE	6
Chapitre 1 - Evolution de la démarche qualité	8
Section 1 - Historique de la qualité	8
1- Les origines de la qualité	8
2- L'organisation fonctionnelle du travail	9
3- Utilisation de la statistique et autres procédés pour la maîtrise de la qualité	10
4- Courant de la qualité	10
4-1- Expérience de W.Edwards Deming	10
4-2- Expérience J.M/Juran	11
4-3- Expérience de A.V.Feigenbaum	12
4-4- Expérience de B.Philip Crosby	12
5- Tendances actuelles	13
Section 2 - Les prestataires de service et les normes ISO 9000	14
1- Définitions d'un service	14
1-1- D'après le lexique d'économie " DALLOZ"	14
1-2- Selon le dictionnaire "Petit LAROUSSE"	14
1-3- Autres auteurs	15
2- Aperçu sur les normes ISO 9000	16

2-1- Définition du concept "norme" selon l'organisation internationale de normalisation (ISO)	16
2-2- Appréhension des normes ISO 9000	16
2-3- Présentation des différents modèles de la famille ISO 9000	18
3- Maîtrise de la qualité dans le service	20
3-1- Généralités sur la qualité dans le service	20
3-2- Référentiel de la qualité dans le service	23
Section 3 - Expériences des cabinets étrangers en matière de certification	27
1- Présentation des statistiques sur les certificats délivrés selon les normes ISO 9000 dans le monde (à fin 2001)	28
2- Statistiques des cabinets d'expertise - comptable certifiés selon les normes ISO en France	29
3- Témoignages des collaborateurs dans les cabinets en démarche qualité	31
Chapitre 2 - Intérêt de la démarche qualité pour la profession au Maroc	32
Section 1 - Caractéristiques de la profession et démarche qualité en son sein	32
1- Caractéristiques de la profession	32
1-1- Historique de la profession	32
1-2- Réglementation de la profession	34
1-3- Activités relevant de la profession	35
2- Intérêt de la démarche qualité pour la profession	38
Section 2 - Quelle norme de la série ISO adopter dans	

un cabinet d'expertise - comptable au Maroc?	41
1- Synthèse des normes ISO en matière d'exigences	41
2- Choix d'un modèle de certification pour un cabinet d'expertise - comptable	44
Section 3 - Apports de la certification à la profession	47
1- Une démarche orientée client	48
2- Un argument de notoriété individuelle et collective	48
3- Un investissement rentable	49
DEUXIEME PARTIE - LA DEMARCHE DE CERTIFICATION EST-ELLE TRANSPOSABLE AUX CABINETS MAROCAINS?	50
Chapitre 1 - Les adaptations stratégiques requises en vue de la certification et problèmes déontologiques	52
Section 1 - Appréhension de la notion de management qualité au sein des cabinets	52
1- Tenir compte des défis de management qualité	52
2- Donner la juste-place à la qualité dans le cabinet	54
3- Objectiver les problèmes qualité	55
Section 2 - Evolution des comportements et pratiques au sein des cabinets	56
1- Développer un management participatif	56
2- Organiser la capitalisation des connaissances	57

3- Optimiser la gestion des ressources humaines	58
Section 3- Problèmes déontologiques et certification	59
1- Respect d'un principe de base de la profession: le secret professionnel	60
2- La communication externe de l'obtention du certificat est-elle possible?	62
3- Adjonction de nouvelles normes dans un univers déjà normalisé	64
Chapitre 2 - Introduction possible de la démarche de certification ISO 9001 au sein de la profession au Maroc	67
Section 1 - Approche d'adaptation de la démarche de certification au cas marocain	67
1- Maîtrise de la norme ISO 9001:2000	67
2- L'adaptation de la norme ISO 9001 à la profession	72
2-1- Maîtrise des documents	73
2-1-1- Synthèse de la norme	73
2-1-2- Interprétation de la norme	73
2-2- Maîtrise des enregistrements	75
2-2-1- Dispositions de la norme	75
2-2-2- Interprétation de la norme	75
2-3- Conception et développement	78
2-3-1- Synthèse de la norme	78
2-3-2- Interprétation de la norme	79

2-4- Propriété du client	80
2-4-1- Dispositions de la norme	80
2-4-2- Interprétation de la norme	80
Section 2 - Guide de mise en place d'un système qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 dans un cabinet d'expertise - comptable	81
1- Phase préparatoire à la mise en place d'un système qualité	82
1-1- Nomination du responsable qualité	82
1-2- Nomination des responsables opérationnels	83
1-3- Etablissement d'un calendrier	84
1-4- Engagement écrit de la direction	85
2- Mise en place d'un système qualité	85
2-1- Description des procédures existantes	86
2-2- Mise en conformité de l'existant avec les exigences de la norme 9001:2000	87
2-3- Rédaction des règles de fonctionnement- Système qualité	88
3- Mise en service d'un système qualité	90
3-1- Formation du personnel	91
3-2- Utilisation du système qualité	91
4- Suivi du système	92
Section 3 - Rôle possible des instances professionnelles dans l'introduction de la démarche	94
1- Une démarche qualité collective	94
1-1- L'adoption de la démarche qualité d'une manière individuelle est-elle envisageable dans le contexte marocain?	94
1-2- Respect de l'égalité entre les membres de l'ordre	95
1-3 Quel mode de financement peut-on envisager dans le cadre d'une démarche collective?	96

2- Evolution des instances professionnelles vers des missions nouvelles	97
2-1- Rôle du conseil aux cabinets	97
2-2- Rôle en tant qu'organisme certificateur	98
CONCLUSION	100

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait de l'ouvrage "Management de la qualité de A à Z - Programme de management Deming

Annexe 2 : Questionnaire diffusé auprès des membres de l'Ordre

Annexe 3 : Texte de la norme ISO 9001:2000

Annexe 4 : Exemple du contenu de charte proposé

BIBLIOGRAPHIE

LEXIQUE EN ARABE

INTRODUCTION

La qualité constitue de nos jours une nécessité stratégique pour l'ensemble des entreprises. Ce concept, bien qu'il ne soit pas nouveau, est devenu un enjeu majeur, car il représente un des terrains sur lequel se joue la concurrence mondiale entre entreprises.

En effet, la mondialisation de l'économie impose aux entreprises de s'adapter à de nouvelles exigences pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et y répondre à temps.

Pour répondre au souci de la qualité, des normes ont été élaborées sous la forme d'accords contenant des spécifications techniques et autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour s'assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.

Toutefois, l'existence de normes non harmonisées pour des technologies semblables, dans des pays ou des régimes différents, peut contribuer à ce que l'on appelle des « obstacles techniques au commerce », d'où la nécessité d'une normalisation internationale.

Créée en 1947, l'Organisation Internationale de Normalisation (I.S.O.) est une fédération mondiale de quelque 140 pays. Il s'agit d'une organisation non gouvernementale qui a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre

les nations les échanges de biens et de services, et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique et économique.

Les travaux de l'I.S.O. aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de normes internationales.

Il est opportun de rappeler qu'au niveau des pays en développement, les institutions chargées des questions de développement reconnaissent de manière croissante que l'existence d'une infrastructure normative est une condition préalable à la réussite des politiques économiques visant à assurer un développement durable. La mise en place d'une telle infrastructure dans les pays en développement est essentielle si l'on veut y améliorer la productivité, la compétitivité sur les marchés et la capacité d'exportation.

La profession d'expert - comptable n'échappe pas à cette évolution . En effet, le souci de la qualité et son contrôle sont depuis longtemps ses préoccupations.

Dans ce sens, et à travers l'institution d'un processus de définition et de réglementation des missions, l'ordre marocain des experts - comptables à l'instar des autres instances professionnelles dans le monde, a marqué l'intention de mener une véritable politique qualité et d'améliorer les services de ses membres.

Par ailleurs, l'adhésion du Maroc à l'accord de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) fait que les experts - comptables au Maroc risquent d'être confrontés dans quelques années à une concurrence venant de l'étranger.

Pour faire face à cette concurrence et garantir la satisfaction du client, l'adoption d'une démarche qualité devient un outil de stratégie et de marketing

qui permet d'acquérir une image de marque forte, de disposer d'un argument commercial à faire prévaloir auprès des clients.

Désormais, le facteur clé de succès des cabinets d'expertise comptable sera leur capacité à identifier et détecter les besoins du marché et à y répondre correctement et rapidement.

Face à cette situation, les experts - comptables doivent s'interroger sur la nouvelle politique qualité à mener au sein de leurs cabinets. Doivent - ils :

- Simplement améliorer la qualité des prestations du cabinet à travers la mise en place d'un système de revue et de contrôle de la qualité des travaux?
- Ou bien envisager une démarche de certification selon les normes I.S.O. ?

En conséquence, d'autres interrogations naissent à savoir :

- La certification est elle compatible avec les normes professionnelles existantes ?
- Ne se heurte -t- elle pas à des problèmes déontologiques ?
- Doit - on envisager la démarche de certification de façon individuelle ou collective ?
- Quel rôle réserver à l'ordre des Experts - Comptables dans cette quête de la qualité ?

Tout cela nous amène à prendre conscience de l'ampleur de la réflexion et du débat qu'engendre ce sujet pour les experts - comptables.

Ainsi, ce mémoire sera articulé au tour de deux volets importants à savoir :

- Les concepts fondamentaux de la qualité et profession d'expert - comptable,
- La démarche de certification est - elle transposable aux cabinets marocains ?

**PARTIE I : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE LA QUALITE ET
PROFESSION D'EXPERT-COMPTABLE**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la qualité est devenue une des principales préoccupations des entreprises.

Dans tous les secteurs d'activité : industrie, artisanat, prestation de service, on s'attache à fabriquer des produits ou à rendre des services de qualité.

Les experts - comptables, à l'instar d'autres professionnels organisés, ont consacré un effort pour doter la profession d'un niveau de qualité acceptable, moyennant l'instauration d'un référentiel (manuel des normes, code des devoirs professionnels, ...)

De nos jours, les normes ISO constituent le principal référentiel international pour l'assurance et le management de la qualité. Toutefois, avant l'avènement de ces normes (1987), le concept qualité a connu une évolution qui date depuis le début de l'ère industrielle, voire avant cette époque.

Dans cette partie, nous allons retracer l'évolution de la démarche qualité, puis nous allons tenter d'appréhender l'intérêt de la démarche qualité pour la profession d'expert - comptable.

Chapitre1 : Evolution de la démarche qualité

L'objet de ce chapitre est :

- De retracer l'historique de la qualité depuis ses origines jusqu'aux tendances actuelles,
- De situer les prestataires de service dans le référentiel des normes ISO 9000,
- Et de donner un aperçu sur les expériences des cabinets étrangers en matière de certification selon les normes ISO 9000.

Section 1 : Historique de la qualité

Dans cette section, nous allons faire la distinction entre les démarches qualité adoptées actuellement et d'autres manières de produire et de servir dans des périodes où la qualité ne faisait pas l'objet d'interventions spécialisées.

1. Les origines de la qualité

Depuis le début de l'ère industrielle, les ouvriers qualifiés fabriquaient des produits sous la supervision d'un maître, le volume de production étant alors assez restreint. Le moyen d'assurer la qualité consistait en l'inspection de chaque produit final.

Au début du 20^{ème} siècle, l'accroissement de la production a rendu l'inspection unitaire des produits coûteuse, inefficace et inapplicable. Cette époque était marquée par la naissance du contrôle par échantillonnage, procédé qui ne permettait pas d'éliminer la livraison de certains produits défectueux aux clients. (1)

2. L'organisation fonctionnelle du travail

L'avènement de la deuxième guerre mondiale faisait de l'augmentation de la productivité une priorité absolue. En conséquence, on avait assisté à un développement notable de l'organisation scientifique du travail, par le moyen de différents systèmes dont les plus connus, celui de Taylor pour la gestion de la production.

L'approche de Taylor consistait en une division du travail de façon à minuter les gestes des ouvriers, décomposer les tâches et attribuer les rémunérations en fonction du résultat.

Pour Taylor, la spécialisation doit entraîner une plus grande productivité en ce sens que, responsable d'une fonction déterminée, chacun y devient plus habile, et fournit en conséquence une prestation de qualité. (2)

(1)ISO 9000, un passeport mondial pour le management de la qualité - Branimir

(2) Concepts fondamentaux et application d'un système qualité élaboré à partir de la norme ISO 9004-2 dans un cabinet d'expertise - comptable - Mémoire d'expertise /Ali KHALEFI - 1998 - ISCAE - TUNIS

3. Utilisation de la statistique et autres procédés pour la maîtrise de la qualité

En 1924, aux laboratoires téléphoniques Bell aux Etats Unis, Walter Shewhart a inventé la carte de contrôle comme outil de mesure des variations des procédés. Le contrôle statistique de la qualité se limitait aux procédés de fabrication et aux contrôles des produits servant en général à la détection de la non-qualité.

Un peu plus tard, en 1950, les Américains ont lancé un nouveau concept dans l'approvisionnement. Au lieu de réunir les moyens humains nécessaires pour examiner la qualité des marchandises de grosse quantité ou les pièces qu'il était matériellement impossible de contrôler ; ils ont élaboré une norme qui a donné pour la première fois des spécifications contractuelles lors des approvisionnements. (3)

4. Le courant de la qualité totale

Les principaux auteurs ayant développé la notion de la qualité totale sont : W.Edwards Deming, J.M.Juran, A.V.Feigenbaum, Philip B. Crosby. (4)

4-1 Expérience de W.Edwards Deming

Deming s'est rendu au Japon en 1950 sur invitation du Japanese Union Of Scientists and Engineers (JUSE), pour y prendre part à la reconstruction de

(3) ISO 9000, un passeport mondial pour le management de la qualité - Branimir

(4) Management de la qualité de A à Z - Gerd KAMISKE & Jorg -Peter BRAUER

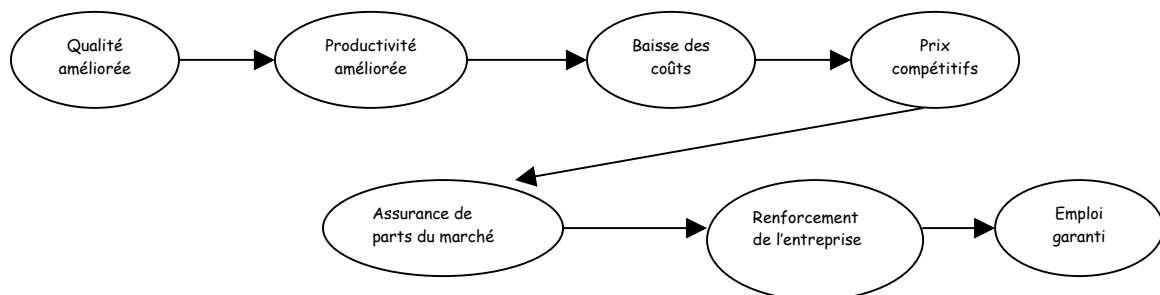
L'industrie et de l'économie. Son programme de management est composé des éléments suivants :

- Les quatorze points de Deming sous forme de directives,
- Les sept maladies mortelles sous forme d'erreurs à éviter,
- Les obstacles et faux départs sous forme d'attitudes à ne pas adopter,

(cf. annexe 1)

Le programme de management Deming se trouve ainsi composé de quatre éléments qui, une fois regroupés, prennent leur caractère global et permettent la maîtrise de l'entreprise dans son ensemble.

Ainsi, la réaction en chaîne de Deming fait reposer la sécurité de l'emploi (et une survie assurée de l'entreprise) sur l'idée de la qualité et sur celle de son amélioration constante sur la base de quatorze points.



Réaction en chaîne de Deming

4-2 Expérience de J.M.Juran

L'Américain Juran a réalisé des travaux qui peuvent être résumés sous l'appellation « Management for quality ». Sa philosophie est présentée sous la

forme d'un processus d'amélioration continue et systématique de la qualité et apparaît en trois étapes : planification du processus, mise en application et contrôle, amélioration du processus. Cette philosophie est également appelée trilogie Juran et a largement contribué aux activités menées dans le cadre du développement de la qualitique.

4-3 Expérience de A.V.Feigenbaum

A.V.Feigenbaum a introduit en 1951 le concept « Total Quality Control », traduit généralement en français par « qualité totale ».

Le TQC est donc un système destiné à intégrer efficacement les efforts des divers groupes dans une organisation afin de développer, de maintenir et d'améliorer la qualité. Son but est de permettre aux services de l'entreprise d'atteindre une complète satisfaction du client, et ce, de la façon la plus économique.

Pour Feigenbaum, le contrôle de la qualité est donc l'affaire des différents services de l'entreprise et constitue une préoccupation essentielle du management, dont la tâche primordiale est l'intégration, qui implique que chacun doit abandonner ses particularités pour intégrer un ensemble défini par la direction générale.

4-4 Expérience de B.Philip Crosby

Ce qualiticien a développé son expérience au sein d'ITT (International Telephone and Telegraph Corporation) à New York. Son approche qualité consistait à réaliser l'objectif dit « Zéro défaut », et ce, lorsqu'on s'est rendu compte que les premiers échecs au niveau spatial étaient dus à des erreurs

humaines. C'est sur l'homme alors, qu'il a axé ses efforts en démontrant que l'adhésion de tout le monde permet de réduire le coût de l'obtention de la qualité.

5. Tendances actuelles ⁽⁵⁾

Au début des années soixante, l'assurance qualité est apparue au Royaume Uni. Pendant cette période, elle était orientée vers les fournisseurs. L'idée consistait à s'assurer que le fournisseur était parfaitement organisé. De ce fait, certaines conditions étaient requises pour rassurer le client à savoir : définir par écrit les méthodes de travail, préciser les circuits de pièces et de documents, et livrer des prestations de bonne qualité.

Ainsi, pour appliquer cette idée, les acheteurs exigeaient un ensemble de mesures de prévention et la preuve de leur application.

Actuellement, l'assurance qualité est orientée vers le client. Elle consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non-qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

L'assurance de la qualité implique le contrôle de la qualité comme moyen de détection et parfois comme outil de prévention.

(5) ISO 9000, un passeport mondial pour le management de la qualité - Branimir

Section 2 : Les prestataires de service et les normes ISO 9000

Au niveau de cette section, nous allons essayer de cerner le concept « service », puis nous allons développer un aperçu sur les normes ISO 9000, pour finir avec l'appréhension de la qualité dans le service.

1- Définitions d'un service

1-1 D'après le lexique d'économie « Dalloz »

Le terme service est défini comme suit : « bien économique immatériel dont la production et la consommation sont simultanées. En principe par leur immatérialité les services sont non stockables. Mais certains services peuvent être mis sur des supports matériels stockables. Par exemple : le livre et les bandes magnétiques pour les services d'éducation et d'information. Dans l'analyse marxiste on distingue les services matériels ou services incorporés dans la production (le travail par exemple) et les services véritables non générateurs de biens matériels. Dans la nomenclature d'activité et de produits, les services sont distingués des activités de distribution (commerce), alors que fondamentalement l'activité de distribution est un service. »

1-2 Selon le dictionnaire « Petit LAROUSSE »

Un service est : « un produit de l'activité de l'homme destiné à la satisfaction d'un besoin humain, mais qui ne se présente pas sous l'aspect d'un bien matériel. »

1-3 Autres auteurs

Joseph JURAN dans son ouvrage intitulé « la qualité dans les services » (6) annonce l'idée suivante : « un service existe parce que le prestataire est capable de répondre aux besoins du client mieux que celui-ci ne pourrait le faire lui-même.»

L'analyse de ces différentes définitions démontre que la difficulté de définir un service, provient de son caractère immatériel et de sa finalité propre- qui peut revêtir plusieurs formes- à savoir, répondre à un besoin.

A.Marcel (7) a proposé quatre caractéristiques propres au service, il s'agit de l'unicité, c'est à dire l'expérience unique vécue par le client d'une entreprise de service, la simultanéité c'est à dire l'instantanéité entre la production et la consommation, en effet parmi les grandes particularités des entreprises de service la présence et parfois même la participation du client lors de la prestation de service, car la consommation s'effectue en même temps que la production. Les deux autres facteurs sont l'intangibilité et l'hétérogénéité du service.

La grande particularité du service réside donc dans le fait que son processus de prestation se trouve chez le client. C'est ce dernier qui juge directement du niveau de la qualité du service offert. Si le jugement est négatif, le risque est de perdre le client.

(6) La qualité dans les services - Joseph Juran - AFNOR

(7) Réussir la qualité de service - A Marcel - Edition Agence d'arc (1993)

2- Aperçu sur les normes ISO 9000

2-1 Définition du concept « norme » selon l'organisation internationale de normalisation (ISO) ⁽⁸⁾

Une norme correspond généralement à un accord contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services seraient aptes à leur emploi.

Il y a lieu de rappeler que l'organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation de quelque 140 pays, à raison d'un organisme par pays. Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de normes internationales.

L'Organisation Internationale de Normalisation définit ses normes comme un ensemble de règles permettant d'aboutir à une qualité irréprochable.

2-2 Appréhension des normes ISO 9000

Les normes ISO 9000 sont basées sur la responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis de la qualité de ses produits ou services. Elles couvrent la plupart des secteurs d'une entreprise tels que les achats, la formation, la conception, le service après vente et même les responsabilités de la direction.

(8) Site : www.iso.ch

Egalement, les normes ISO visent la responsabilisation du personnel dans l'atteinte des objectifs de la qualité. Donc la formation des employés occupe une place importante, car ceux-ci doivent être capables d'assumer ces responsabilités, et surtout posséder les connaissances et les compétences requises pour effectuer leur travail.

La « famille » des normes ISO 9000 est très complète. On parle de famille car il s'agit d'un ensemble de normes couvrant toutes les activités d'un système de qualité allant du vocabulaire de la qualité jusqu'à la gestion de la qualité.

L'implantation d'une norme ISO, vise en premier et en dernier lieu la satisfaction du client, ces normes ont donc pour objectif de déterminer tous les outils d'un système de qualité qui permet de répondre aux exigences qualité des clients.

Selon Bachir Boural (système d'assurance qualité II), les systèmes de qualité ISO 9000 permettent de:

- Affirmer aux clients que les exigences spécifiées en matière de qualité seront respectées,
- Etablir la structure d'un système d'amélioration continue de la qualité des produits et services, donc diminuer les coûts de non-qualité (rejet, reprise du travail),
- Faciliter l'accès aux marchés c'est à dire être plus concurrentiel. Car de plus en plus les clients exigent de leurs fournisseurs qu'ils possèdent un système d'assurance de la qualité selon les normes ISO 9000,

- Réduire le nombre de contrôles effectués par les clients,
- Prévenir la non-qualité en appliquant les actions correctives appropriées aussitôt qu'elle est produite. Cet aspect du système qualité permet d'effectuer une gestion et une planification plus efficaces de la production,
- Assurer une formation adéquate de tout le personnel de l'entreprise,
- Maintenir à jour les documents en rapport avec la qualité,
- Réduire les coûts dus aux systèmes de contrôle à la réception,
- Constituer un moyen de motivation du personnel étant donné l'importance de son travail dans le processus de production.

2-3 Présentation des différents modèles de la famille ISO 9000 ⁽⁹⁾

La famille ISO 9000 est constituée fondamentalement de cinq normes à savoir ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 et ISO 9004.

(9) Système d'assurance de la qualité II - Tome 3 - GIA 1053 - Canada

- La norme ISO 9000 fournit des directives et des indications pour la sélection et l'utilisation des normes. Cette norme fait l'objet de normes subsidiaires, il s'agit de :
 - la norme ISO 9000-1 qui correspond à un guide général de sélection et d'utilisation de l'ensemble de la famille ISO 9000 et doit être considérée comme un « chapeau général »,
 - la norme ISO 9000-2 qui apporte des éléments, des précisions et des commentaires pour l'application des ISO 9001-9002 et 9003,
 - et de la norme ISO 9000-3 qui renseigne pour l'application de l'ISO 9001 au développement, mise à disposition et maintenance du logiciel.
- La norme ISO 9001 est le modèle « pour l'assurance de la qualité dans la conception/développement, la production, l'installation et prestations associées »,
- La norme ISO 9002 est le modèle « pour l'assurance de la qualité dans la production, l'installation et prestations associées »,
- La norme ISO 9003 est le modèle « pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals »,
- La norme ISO 9004 fournit les lignes directrices et les conseils pour la gestion de la qualité : propositions et recommandations, pour le développement et la mise en œuvre d'un système qualité interne, complet et effectif. L'objectif des normes de la série 9004 diffère de celui des normes ISO

9001,9002 et 9003 qui traitent spécifiquement de la qualité dans les relations client - fournisseur. Ainsi la norme 9004-1 s'intéresse à l'entreprise en général, au moment où la norme 9004-2 traite des services, la norme 9004-3 se trouve consacrée à des processus à caractère continu et la norme 9004-4 traite de l'amélioration de la qualité.

3-Maîtrise de la qualité dans le service

3-1 Généralités sur la qualité dans le service

Dans l'exercice de sa mission, l'entreprise de service vend souvent directement à l'utilisateur final. Ce système de vente directe amène cette dernière à établir des contacts multiformes avec un grand nombre de clients. Chacun de ces contacts est une occasion pour l'entreprise afin d'obtenir un jugement de la qualité de son service, et de recueillir rétrospectivement des informations sur l'adéquation du service aux besoins des utilisateurs.

La meilleure façon pour qu'une entreprise de service garde ses clients, et attire éventuellement des clients potentiels, est de détecter la non-qualité dans les services avant que ces derniers ne soient fournis au client, car celui-ci est le contrôleur final qui sera apte à juger du niveau de la qualité du service offert.

Certains auteurs proposent l'application de certaines recommandations à l'effet d'assurer un programme d'assurance de la qualité dans les entreprises de service.

Il s'agit en effet :

- d'appliquer une politique préventive , car une fois le service fourni au client, il n'y a aucun moyen de le corriger par la suite,
- d'adopter l'assurance qualité en amont et en aval,
- de vérifier les points sensibles,
- de faire de la qualité l'affaire de tout le personnel de l'entreprise,
- d'accorder la priorité au contrôle du processus de la prestation de service.⁽¹⁰⁾

En conséquence, l'entreprise de service doit définir la gamme des activités (processus principaux) qui seront contrôlées dans le cadre de son système d'assurance de la qualité, c'est à dire qui peut avoir une influence sur la qualité du service offert à la clientèle. Parmi ces processus on peut citer :

- soumission ou devis relatifs aux travaux à exécuter pour le client,
- processus d'établissement de contrats avec les clients,
- élaboration du plan de travail,
- conception du service,
- mise en œuvre du plan de travail.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que pour certains services, lorsqu'il y a défaillance, le client peut réclamer et demander réparation, pour d'autres, le client se tourne vers des services concurrents.

D'après Joseph Juran dans son ouvrage « la qualité dans les services », la mission essentielle d'une entreprise de service est de fournir un service qui répond aux

(10) La qualité dans les services - Joseph Juran - AFNOR

besoins de ses clients. De cette mission émane une première définition de la qualité à savoir : « l'aptitude à l'emploi . »

De ce fait, l'entreprise de service doit impérativement :

- Identifier les clients du service concerné,
- Identifier et définir les besoins de ces clients,
- Traduire les besoins du client en attributs spécifiques du service.

La qualité du service perçue par le client peut être définie comme l'absence d'écart entre d'une part, les attentes de la clientèle à l'égard du service et, d'autre part, la perception que cette clientèle a du service après l'avoir consommé. L'écart peut provenir des distorsions suivantes (cumulables le cas échéant) :

- le prestataire perçoit mal les attentes réelles du client et ce, du fait qu'il ignore les critères sur lesquels le client fonde son jugement,
- le prestataire ne traduit pas correctement les besoins du client en attributs du service,
- le prestataire ne parvient pas à produire le service de manière satisfaisante,
- écart entre les promesses faites au client (source de développement des attentes du client) et la prestation effectivement rendue.

Les caractéristiques de la qualité dans les services peuvent donc être appréhendées comme suit :

- un large périmètre d'appréciation de la qualité : selon la position du client dans le processus de prestation de service (il constitue la cible pour le cas

de conseil, il constitue une ressource dans le cas où il fournit l'information...), ce dernier a une multitude de points d'appréciation de la qualité. De ce fait, l'entreprise de service se trouve dans l'obligation de maîtriser la qualité sur un périmètre plus large mais aussi plus flou que celui des entreprises de biens matériels.

- l'incertitude du client face à l'offre du service : l'appréhension des caractéristiques d'un service constitue souvent une difficulté rencontrée par le client, surtout s'il n'est pas professionnel, cas dans lequel il n'y a aucune raison qu'il dispose de connaissances ou compétences pour comprendre facilement le service. Face à cette situation, le prestataire de service doit être en mesure de cerner les attentes de ses clients pour pouvoir élaborer une offre adéquate et disposer des moyens de son explication.

- l'hétérogénéité du service obtenu par le client : en effet, plusieurs facteurs interviennent à ce niveau, nous citons à titre d'exemple le degré de matérialité du service, l'importance de la position du client dans le processus de prestation du service, l'importance de l'interaction entre le client et le personnel du prestataire,...

L'entreprise de service est amenée donc à se doter de dispositifs permettant d'offrir au client ce qu'elle lui a effectivement promis , ce qui nécessite la maîtrise du processus de la prestation du service.

3-2 Référentiel de la qualité dans le service ⁽¹¹⁾

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la norme 9004 fournit les lignes directrices et les conseils pour la gestion de la qualité, notamment l'amélioration continue des

performances globales et de l'efficience d'un organisme, ainsi que son efficacité. De ce fait, cette norme constitue un guide de la qualité, et ne se trouve donc pas destinée à des fins de certification.

L'examen des normes issues de la norme ISO 9004, permet de constater que la norme ISO 9004-2 traite uniquement des services, et dote en conséquence les prestataires de service d'un référentiel de management de la qualité intitulé « Lignes directrices pour la gestion de la qualité dans les services ».

La norme ISO9004-2 a pour but d'aider les entreprises de service à gérer la qualité de leurs activités d'une manière efficace.

Selon cette norme, un service correspond au résultat généré par les activités à l'interface fournisseur-client, et par les activités internes au fournisseur, pour répondre aux besoins du client. En conséquence, cette norme suppose que pour qu'une prestation soit de qualité, elle doit garantir que les besoins des utilisateurs soient compris et satisfaits .

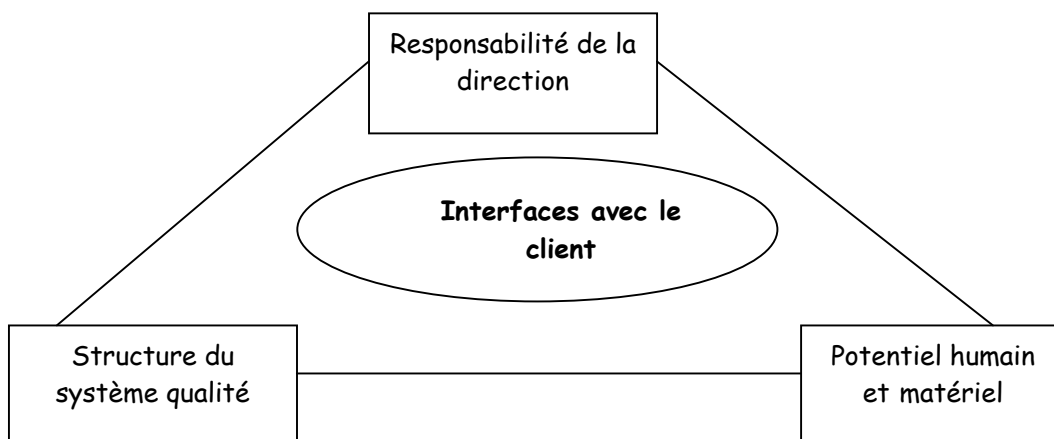
La norme ISO 9004-2 définit :

- les caractéristiques d'un service,
- les facteurs clés indispensables à la réussite d'un système qualité,
- les principes et points incontournables à respecter pour adopter une démarche qualité performante.

(11) Proposition de méthode pour l'organisation d'un cabinet d'expertise - comptable de taille moyenne en vue de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 - Mémoire d'expertise - comptable / Maerfeld AGNES - 1996 France

En fait, cette norme propose un modèle pour le management de la qualité du service.

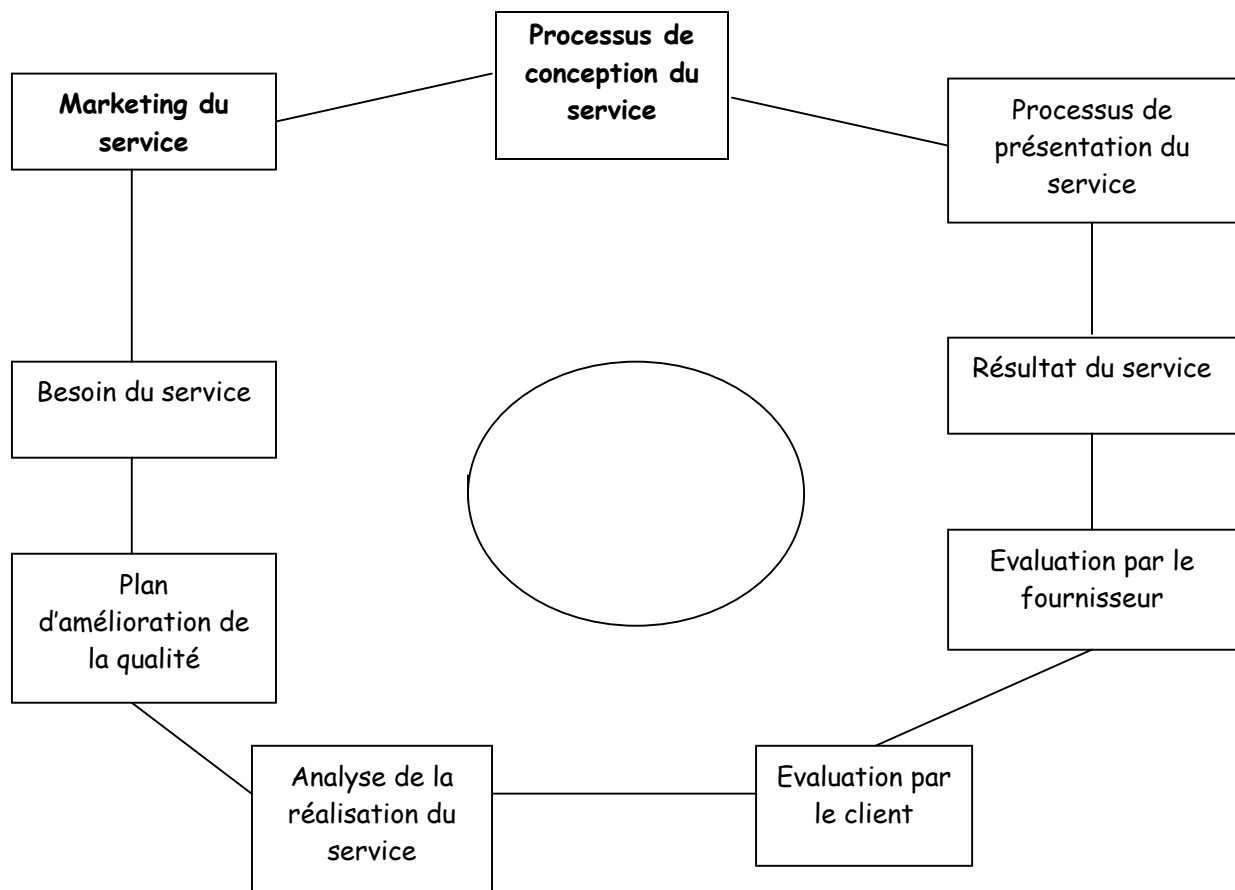
KARL Albecht (1985) propose un modèle triangulaire comportant les trois facteurs clés d'un système qualité, à savoir la direction, le potentiel humain et matériel de l'entreprise, et enfin la structure du système qualité. Au milieu de ce modèle, se trouve bien entendu le client et ses interfaces grâce auxquels le système fonctionne.



Source :KARL Albrecht(1985), service América

Par ailleurs, selon Todorov (1994) le système qualité dans les services comprend tout le processus à partir de l'étape du marketing du service jusqu'à sa prestation, et comporte également l'analyse par le client du service fourni .

La boucle de la qualité du service peut se présenter de la manière suivante :



Source : issue de la norme ISO9004-29 (BranimirTodorov1994)

Enfin, il faut noter que ces différents processus s'intègrent dans un processus global qui vise à satisfaire le client le plus efficacement possible, à partir de l'identification de ses besoins.

L'organisation des prestataires de services est généralement orientée autour de l'offre d'un service associé à un produit manufacturé, la profession d'expert-comptable quant à elle présente la spécificité de proposer un service essentiellement intellectuel.

Section 3 : Expériences des cabinets étrangers en matière de certification

L'appréhension de l'expérience internationale des cabinets d'expertise - comptable en matière de certification selon les normes ISO 9000, pose des difficultés. Nous en citons :

- Les correspondants officiels de l'ISO au niveau des pays adhérents ne donnent pas suite aux requêtes qui leur sont adressées, à l'effet de faire savoir des informations chiffrées et détaillées sur les certificats délivrés par secteur d'activité ou nature d'entreprise,
- Les statistiques détaillées des certificats délivrés ne sont pas centralisées à un niveau donné, en effet, ces données se trouvent éparpillées au niveau des organismes certificateurs, qui à leur tour éprouvent une certaine discrétion en matière d'information,
- Les instances professionnelles (sauf en ce qui concerne le conseil supérieur de l'ordre des experts - comptables en France) semblent ne pas disposer des statistiques de certification des cabinets d'expertise - comptable qui en relèvent, car, elles répercutent les demandeurs d'informations sur les organismes certificateurs.

En conséquence et compte tenu des informations recueillies, le contenu de cette section sera articulé sur les aspects suivants :

- La présentation des statistiques sur les certificats délivrés selon les normes ISO 9000 dans le monde,

- Les statistiques des cabinets d'expertise - comptable certifiés selon les normes ISO 9000 en France,
 - Les témoignages des collaborateurs dans les cabinets en démarche qualité.
1. Présentation des statistiques sur les certificats délivrés selon les normes ISO 9000 dans le monde (à fin 2001)

Régions	Nombre de certificats délivrés à fin 2001	Pourcentage	Nombre de certificats délivrés à fin 2001 selon la norme ISO 9001 version 2000	Pourcentage
Africa/West Asia	19751	4%	1058	2%
Central and South America	14423	3%	580	1%
North America	50894	10%	1887	4%
Europe	269950	53%	22888	53%
Far East	126779	24%	14434	32%
Australia/New Zealand	28819	6%	3541	8%
Total	510616	100%	44388	100%

Source : L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

L'exploitation de ces données appelle de notre part les remarques suivantes :

- Le nombre de certificats délivrés dans la région Africa/West Asia reste modeste (pour le Maroc 158 certificats dont 14 selon la norme ISO 9001 version 2000) , par rapport aux réalisations observées au niveau des autres régions du monde. Cette situation est la conséquence directe du niveau de développement des pays de la région, qui se trouvent en phase de mise à niveau et de préparation à l'ouverture sur l'étranger.
- Les réalisations de la région North America de laquelle relèvent les Etats Unis d'Amérique première puissance mondiale viennent en troisième position du simple fait que ce pays a développé d'autres référentiels normatifs qui lui sont propres.

2. Statistiques des cabinets d'expertise - comptable certifiés selon les normes ISO en France

Nous nous sommes adressés au conseil supérieur de l'ordre des experts - comptables en France - à l'instar d'autres instances ordinales dans d'autres pays - à l'effet d'appréhender les expériences étrangères en matière de certification . D'après les informations recueillies par cet organe auprès des organismes certificateurs, la liste des cabinets d'expertise - comptable certifiés selon les normes ISO 9000 s'établit comme suit au 19 Novembre 2002 :

Nom du cabinet	Ville	Conseil régional
ARPEGE MARC DEVAUX	SALLANCHES	RHONE ALPES
ARPEGE RHONE ALPES FIDUCIAIRE	THONON	RHONE ALPES
SFA STIRNWEISS FINCK ET ASSOCIES	STRASBOURG	ALSACE
EXCOM AGCI	BESANCON	BOURGOGNE
CABINET TRESSOLS ET ASSOCIES	NICE	MARSEILLE PACAC
CABINET AACEM	ST RAPHAEL	MARSEILLE PACAC
ORCOM ET ASSOCIES	VILLEMAMDEUR	ORLEANS
ORCOM	ORLEANS	ORLEANS
HOLY ASSOCIES SA	PARIS	PARIS IDF
SNR AUDIT	PARIS	PARIS IDF
RSM SALUSTRO REYDEL	PARIS	PARIS IDF
FIDEXPERT SA	THIEZ	RHONE ALPES
AV ARIELE VIOLLAND- RIZETTO	CLUSES	RHONE ALPES
FIGEDEX	LYON	RHONE ALPES
PACAUD ET ASSOCIES	LYON	RHONE ALPES
CABINET COUTURIER	ST GAUDENS	TOULOUSE
CAPEC SARL	QUETIGNY	BOURGOGNE
SOFALEC	SCHILTIGHEIM	ALSACE
CABINET JEAN BLECON	BREST	BRETAGNE
FIDAUDIT France	NICE	MARSEILLE PACAC
SFPN	CAEN	NORMANDIE
ACC AUDIT CONSEIL COMPTABILITE	PARIS	PARIS IDF
ACTUALIS	LAVAL	PAYS DE LOIRE
DELEHAYE AUDIT ET CONSEIL	LILLE	NORD PAS DE CALAIS
ANDRIEUX SA	LA FERTE SOUS JOUARRE	PARIS IDF
KPMG AUDIT	PARIS LA DEFENSE	PARIS IDF
KMPG SA	PARIS LA DEFENSE	PARIS IDF
ASSISTANCE CONSEIL EXPERTISE	EVRY	PARIS IDF

Source: Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts – Comptables / France

Ainsi, on peut dire que la certification des cabinets d'expertise - comptable en France selon les normes ISO 9000 a concerné 28 cabinets, d'autres sont en - cours de certification.

Rappelons, qu'au Maroc, à priori aucun cabinet d'expertise - comptable n'a encore fait l'objet d'une certification selon les normes ISO 9000.

3. Témoignages des collaborateurs dans les cabinets en démarche qualité

D'après le cabinet RC&A, les témoignages ci- après ont été rapportés auprès des collaborateurs dans les cabinets en démarche qualité :

- « Nous avons dépoussiéré nos outils, nous nous sommes rapprochés davantage en équipe, car nous parlons le même langage. »
- « La démarche a permis de reconstituer le puzzle des bonnes pratiques au sein du cabinet et de les partager avec les nouveaux arrivants. »
- « Il y a une meilleure communication dans le cabinet, je me sens valorisé par mon apport dans la démarche, je participe activement à la réussite. »
- « La démarche nous a permis de simplifier et structurer la relation avec nos clients pour l'optimiser. »
- « La démarche a cimenté notre équipe et rationalisé notre travail. »

Ainsi, tous ces témoignages vont dans le sens de favoriser l'adoption d'une démarche qualité selon les normes ISO 9000, compte tenu de l'efficacité qu'apporte cette démarche à l'entité.

Chapitre 2 : Intérêt de la démarche qualité pour la profession au Maroc

Ce chapitre est consacré à :

- L'analyse des caractéristiques de la profession et de la démarche qualité en son sein, telle qu'elle émane du cadre réglementaire et des instances ordinales,
- Une analyse technique des normes ISO 9000 qui aboutirait au choix de la norme à adopter au sein d'un cabinet d'expertise - comptable au Maroc,
- L'étude des apports de la certification à la profession.

Section 1 : Caractéristiques de la profession et démarche qualité en son sein

Dans cette section, nous allons étudier les caractéristiques de la profession (historique, évolution, réglementation et activités qui en relèvent) et l'intérêt de la démarche qualité pour la profession.

1. Caractéristiques de la profession

1-1 Historique et évolution de la profession

Le métier comptable serait apparu il y a plus de 4000 ans en Mésopotamie, cette profession a donc une base historique et une utilité qui dépassent de loin les contingences actuelles.

En effet, à cette époque les professions comptable et de géomètre se confondaient, dans les deux cas il s'agissait d'utiliser les chiffres pour le calcul des surfaces qui constituaient l'assiette de l'impôt.

En France, la classification professionnelle reconnue à l'heure actuelle a été instaurée en 1881, par la Société de Comptabilité de France. Cette classification comprend trois niveaux de compétences à savoir le teneur des livres comptables, le comptable et l'expert-comptable.

L'ordre des experts-comptables qui supervise l'ensemble des comptables et experts-comptables indépendants (non salariés), est apparu dans sa forme actuelle en France en 1945. Cet ordre a notamment pour but de promouvoir la profession, de réglementer le comportement professionnel de ses membres et ainsi, protéger l'expert-comptable, garantir une image constante de la profession, et garantir à la clientèle de ce professionnel la qualité, le sérieux et la constance des prestations effectuées pour son compte.

Il y a lieu de préciser qu'en France, les commissaires aux comptes appartiennent à un corps distinct de celui des experts-comptables, il s'agit de la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC). (12)

Contrairement à ce qu'il s'est passé en France, la réglementation de la profession au Maroc est récente, et aucune distinction n'a été faite entre expert-comptable et commissaire aux comptes en matière de l'organisation des instances ordinales. En effet, l'instance ordinale qui organise la profession et veille à sa promotion est l'ordre des experts-comptables.

(12) Source : site du cabinet AEC - FORT & ASSOCIES

1-2 Réglementation de la profession

Au Maroc, la profession d'expert-comptable est réglementée par la loi 15/89. Parmi les apports de cette loi, l'institution de l'ordre des experts-comptables.

Ainsi, le dahir 1-92-139 du 14 Rejeb 1413 (8 Janvier 1993) portant promulgation de la loi précitée traite dans son titre premier de la profession d'expert-comptable notamment des actes professionnels des experts-comptables, des modes d'exercice de la profession, des obligations, incompatibilités et interdictions, alors que le titre deuxième, traite de l'ordre des experts-comptables et porte essentiellement sur l'inscription à l'ordre, les attributions de l'ordre, le conseil national, les conseils régionaux, la discipline et les dispositions pénales.

En effet, l'article 24 du dahir précité stipule que l'ordre : «... édicte tout règlement nécessaire à l'accomplissement de sa mission et établit le code de devoirs professionnels qui sera rendu applicable par le gouvernement... »

A ce jour, outre le projet de manuel des normes des missions d'audit légal et contractuel qui présente et commente les normes professionnelles à observer au niveau du déroulement des missions d'audit légal et contractuel, le conseil national de l'ordre des experts-comptables a élaboré un projet de code des devoirs professionnels qui traite essentiellement des devoirs particuliers des membres de l'ordre, des devoirs propres aux sociétés reconnues par l'ordre et de la responsabilité propre des membres de l'ordre.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que les réalisations actuelles de l'ordre des experts-comptables en matière de normalisation ont porté uniquement sur

les missions d'audit légal et contractuel, or, ces missions ne constituent qu'un des domaines d'intervention de l'expert-comptable.

Signalons au passage, qu'outre la loi 15/89 réglementant la profession d'expert-comptable, la loi 17/95 relative aux sociétés anonymes, a réservé plusieurs articles au mandat de commissaire aux comptes (définition de la mission, attributions du commissaire aux comptes, responsabilité du commissaire aux comptes, ...) notamment au niveau de son titre VI qui traite du contrôle des sociétés anonymes. En effet, ce titre définit la mission de commissaire aux comptes, réserve la réalisation de cette mission aux membres de l'ordre des experts-comptables, énumère les incompatibilités qui entravent la réalisation de la mission, précise l'étendue de la mission, les modalités de sa réalisation ainsi que ses aboutissements.

Enfin, outre la loi 17/95 précitée, d'autres textes de loi prévoient l'intervention du commissaire aux comptes, nous citons à ce titre, la loi bancaire du 07 Juillet 1993, la loi 5/96 régissant les sociétés commerciales autres que la société anonyme, ...

1-3 Activités relevant de la profession

L'article premier du dahir 1-92-139 portant promulgation de la loi 15/89 réglementant la profession d'expert-comptable stipule :

« ...l'expert-comptable est seul habilité à :

- attester la régularité et la sincérité des bilans, des comptes de résultats et des états comptables et financiers,

- délivrer toute autre attestation donnant une opinion sur un ou plusieurs comptes des entreprises ou des organismes,
- exercer la mission de commissaire aux comptes.

Il peut aussi :

- exercer les fonctions de commissaire aux apports,
- analyser et organiser les systèmes comptables,
- ouvrir, tenir, redresser, centraliser, suivre et arrêter les comptabilités,
- donner des conseils et avis et entreprendre des travaux d'ordre juridique, fiscal, économique, financier et organisationnel se rapportant à la vie des entreprises et des organismes .»

L'analyse de cet article nous permet de constater que la loi a réservé à l'expert-comptable le monopole de certaines missions (se prononcer sur la qualité des comptes, émettre une opinion sur les comptes, exercer le commissariat aux comptes) comme il lui a laissé le pouvoir d'exercer d'autres (organisation, conseil, ...).

Généralement les activités de l'expert-comptable peuvent être appréhendées sous forme de trois catégories principales à savoir :

- l'audit et le commissariat aux comptes

D'après le manuel des normes de l'ordre des experts-comptables :

- une mission d'audit des états de synthèse a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états de synthèse ont

été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié et qu'ils traduisent d'une manière régulière et sincère, la situation financière de la société, ainsi que le résultat de ses opérations et le flux de sa trésorerie.

- une mission de commissariat aux comptes est un audit légal dans la mesure où elle est imposée par la loi sur les sociétés. Le commissaire aux comptes, nommé par l'assemblée des associés et, en cas de carence, par voie de justice, a pour mission permanente de vérifier les comptes de la société, en vue d'émettre son avis sur leur régularité, sincérité et image fidèle. Il est également chargé par la loi de certaines vérifications spécifiques et de certaines missions connexes.

- Le conseil juridique et fiscal

Cette activité couvre plusieurs prestations dont essentiellement :

- le choix de la forme juridique appropriée,
- l'assistance pour les formalités juridiques,
- la préparation d'opérations de constitution, de modifications de capital, de transmission d'entreprises,
- le conseil et l'assistance en droit social,
- l'optimisation sociale,
- l'établissement des déclarations fiscales,
- l'optimisation fiscale,
- l'assistance en cas de contrôle fiscal, ...

➤ Le conseil en management

De cette catégorie peuvent relever les travaux suivants :

- l'élaboration des tableaux de bord,
- l'analyse financière,
- l'étude des projets d'investissement,
- l'évaluation des entreprises,
- la formation et l'aide au recrutement,
- le conseil et l'assistance en organisation comptable, ...

Cette classification met l'accent sur la multitude d'activités et de travaux relevant des compétences de l'expert-comptable.

Par ailleurs, il faut noter que si les missions d'audit légal et contractuel - monopole de l'expert-comptable de par la loi- ont fait l'objet d'une tentative de normalisation moyennant l'élaboration d'un manuel de normes par l'ordre des experts-comptables, il n'en est pas de même pour les autres catégories d'activité qui peuvent être exercées par l'expert-comptable.

2. L'intérêt de la démarche qualité pour la profession

De nos jours la qualité concerne tous. En quelques années tous les secteurs d'activité s'y sont engagés. Il se trouve que dans ces secteurs d'activité il y a les clients de l'expert-comptable (commissaire aux comptes), les fournisseurs de ces clients, ...

D'après le cabinet français RC&A, un sondage réalisé en France en 1999 auprès de 100 dirigeants montrait que pour 52% d'entre eux, la certification ISO de leur cabinet d'expertise - comptable et de commissariat aux comptes constitue un avantage important.

Dans le métier d'expert-comptable, les lois et la déontologie sont autant des normes garantissant un travail de qualité. Mais la qualité ne se limite pas à un contrôle à posteriori, ni à un contrôle limité aux diligences inhérentes aux normes professionnelles. Au passage, il est opportun de parcourir les éléments d'appréhension de la qualité au sein de la profession dans le contexte marocain. Il s'agit essentiellement de :

- La limitation de l'accès à la profession aux seules personnes répondant aux critères exigés par l'article 20 de la loi 15/89 réglementant la profession d'expert - comptable et instituant un ordre des experts - comptables. Il faut préciser que le principal critère, être titulaire du diplôme national d'expert - comptable ou d'un diplôme reconnu équivalent par l'administration. Rappelons que le diplôme national nécessite sept années d'études supérieures en plus d'un stage professionnel de trois années et de la soutenance d'un mémoire.
- L'institution au niveau du manuel des normes d'audit légal et contractuel de cinq normes relatives au comportement professionnel de l'expert - comptable lorsqu'il intervient en qualité d'auditeur. Ces normes sont relatives à la compétence, l'indépendance, la qualité du travail, le secret professionnel et l'acceptation et le maintien des missions.
- Enfin, le code des devoirs professionnels élaboré par l'ordre des experts - comptables prévoit dans le paragraphe C de son second titre un ensemble de

dispositions concernant les rapports de l'expert - comptable avec sa clientèle. En effet sept articles ont été réservés à cet aspect (de l'article 35 à l'article 41). Il ressort de l'analyse de ces articles que l'expert - comptable doit exercer avec conscience et dévouement les missions qui lui sont confiées. Il doit être loyal et impartial. Ses actions doivent s'inscrire dans le cadre de la légalité et la sincérité et il doit s'abstenir de tous travaux inutiles effectués dans un esprit de lucre.

Jusque là, la notion de qualité telle qu'elle émane des instances professionnelles se trouve consacrée essentiellement aux exigences techniques, légales et professionnelles.

En revanche, l'adoption d'une démarche qualité - par le cabinet - selon les normes ISO, permettrait de prendre en compte deux aspects simultanément : le respect des exigences techniques, légales et professionnelles d'une part, et la satisfaction des exigences du client de l'autre part.

En effet être certifié pour un expert - comptable, c'est garantir et prouver à ses clients sa capacité à leur fournir de manière constante, un service répondant à leurs attentes implicites et explicites : c'est un sceau qui doit conforter leur confiance.

La démarche qualité selon les normes ISO a plusieurs avantages pour un cabinet d'expertise - comptable à l'instar des autres entreprises de service, elle permet donc ⁽¹³⁾ :

- d'établir un état des lieux de l'ensemble de la structure,
- de formaliser l'ensemble du savoir-faire pour le pérenniser,

- perfectionner l'organisation pour garantir la performance,
- améliorer de façon durable la performance et l'efficacité en mettant en œuvre les moyens justes et nécessaires,
- se concentrer sur la satisfaction des besoins des clients.

Bien que la profession d'expert-comptable soit une profession strictement réglementée, et que la qualité au sein de cette profession constitue une préoccupation majeure depuis longtemps, l'adoption d'une démarche qualité selon les normes ISO ne constituerait en aucun cas une dualité avec la réglementation et les normes professionnelles. Cette thèse sera analysée au niveau de l'étude des apports de la certification à la profession.

Section 2 : Quelle norme de la série ISO adopter dans un cabinet d'expertise comptable au Maroc?

Le contenu de cette section est articulé sur la présentation d'une synthèse des normes ISO 9000 en matière d'exigences, la motivation du choix de la norme appropriée à un cabinet d'expertise - comptable, et l'appréhension des apports de la certification à la profession.

1- Synthèse des normes ISO en matière d'exigences

A partir de l'aperçu sur les normes ISO 9000, présenté au niveau de la seconde section du chapitre premier, nous pouvons noter que la norme ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité. Elle peut être utilisée à des fins de certification (il en est de même pour l'ISO 9002 et 9003).

(13) Source : site du cabinet RC&A

La recherche de la conformité à la norme ISO 9001 implique de répondre à l'ensemble des exigences, elles sont moins nombreuses ou atténuées en allant vers ISO 9002 puis ISO 9003.

En revanche, l'ISO 9004 donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de système de management de la qualité que ne le fait l'ISO 9001, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficacité d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'ISO 9004 est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.

Le tableau ci-après permet d'appréhender la différence entre les trois normes destinées à des besoins de certification et ce, par degré d'exigences.

Appréhension des éléments des systèmes de qualité par degré des exigences⁽¹⁴⁾

Éléments	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Responsabilité de la direction	●	■	□
Système qualité	●	●	■
Revue de contrat	●	●	■
Maîtrise de la conception	●	-	-

Maîtrise des documents et données	●	●	■
Achats	●	●	-
Maîtrise du produit fini par le client	●	●	●
Identification et traçabilité du produit	●	●	■
Maîtrise des processus	●	●	-
Contrôles et essais	●	●	■
Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai	●	●	■
Etat des contrôles et des essais	●	●	■
Maîtrise du produit non conforme	●	●	■
Actions correctives et préventives	●	●	■
Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison	●	●	■
Enregistrements relatifs à la qualité	●	●	■
Audits qualité internes	●	●	□

Formation	●	■	□
Prestations associées	●	■	-
Techniques statistiques	●	●	●

- Exigence stricte
- Moins que 9001
- Moins que 9002
- Non applicable

En synthèse, nous pouvons conclure que la norme ISO 9001 est la norme la plus complète en matière d'exigences. Elle étend en conséquence le système de management de la qualité à des domaines plus nombreux que ne le font les normes ISO 9002 et 9003.

2 - Choix d'un modèle de certification pour un cabinet d'expertise - comptable

De par son nombre restreint de paragraphes et de ses exigences limitées aux contrôles et essais, la norme ISO 9003 a peu d'application dans le secteur des services. En effet, nous pouvons dire qu'elle constitue un objectif resserré et ne se trouve pas adaptée aux cabinets d'expertise - comptable.

Dès lors, le choix du modèle que l'on veut adopter doit se faire alors entre l'ISO

9001 et l'ISO 9002. Ce choix se trouve conditionné par la place que représente la conception dans le processus des prestations réalisées par un cabinet d'expertise - comptable. Rappelons que la maîtrise de la conception est une phase ignorée par la norme ISO 9002.

De ce fait, avant d'adopter un modèle précis, il faut se poser deux questions fondamentales :

- Quelle signification peut-on donner à la phase de conception dans l'industrie du service et plus précisément dans un cabinet d'expertise - comptable ?
- Peut-on parler d'une activité de conception dans les missions de l'expert - comptable?

Les définitions de la notion de conception sont multiples, ainsi, John R Dixon voit dans la conception : « une combinaison de l'imagination, de l'esprit d'analyse, de la capacité à prendre des décisions et par-dessus de tout, de la capacité à résoudre les problèmes », tandis que Victor Papanek met l'accent sur l'esprit intuitif de la conception qui doit à son sens être vue comme : « un effort conscient et intuitif pour instaurer un ordre de bon sens. »

Selon la norme ISO 9001 (version 2000), la conception est une suite de sept phases qui doivent être planifiées, exécutées puis vérifiées et qui doivent aboutir à la définition d'un produit.

Ces activités sont les suivantes et sont développées à des degrés divers selon le type de travail :

- planification de la conception et du développement,
- éléments d'entrée de la conception et du développement,
- éléments de sortie de la conception et du développement,
- revue de la conception et du développement,
- vérification de la conception et du développement,
- validation de la conception et du développement,
- maîtrise des modifications de la conception et du développement.

En amont de ses missions, notamment d'établissement, de révision et de certification des comptes, l'expert-comptable consacre du temps à programmer et orienter ses travaux. Cette planification est spécifique à chaque client, ainsi que d'autres paramètres (ressources humaines et matérielles du cabinet).

L'efficacité de la planification de la mission a un effet direct sur la qualité des travaux à réaliser, l'objectif de l'expert - comptable sera donc :

- se protéger contre tout incident pouvant mettre en œuvre sa responsabilité,
- obtenir la confiance du client, sa satisfaction et sa fidélité,
- optimiser ses missions en capitalisant son savoir - faire,
- détecter au moment opportun toute non-conformité de la prestation rendue au besoin exprimé par le client.

Ainsi l'expert - comptable attache d'une manière permanente une grande importance à la maîtrise de la conception de ses prestations. De ce fait, ignorer cette étape dans la démarche de certification constituerait un non-sens.

En conséquence, le modèle le plus approprié à l'effet de faire certifier un cabinet d'expertise - comptable en s'inscrivant dans l'optique développée ci-dessus, est celui de la norme ISO 9001.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que l'avènement de la troisième édition des normes ISO 9001(soit la version 9001 :2000) ayant pris effet le 20 Décembre 2000 a annulé et remplacé les normes ISO 9001 :1994, 9002 :1994 et 9003 :1994. Les organismes ayant utilisé l'ISO 9002 et l'ISO 9003 par le passé peuvent utiliser l'ISO 9001 :2000 et en exclure certaines exigences qui ne correspondent pas à leur profil.

Toutefois, l'analyse développée ci-dessus ayant abouti à l'adoption du modèle de certification selon la norme ISO 9001, reste valable. En effet, bien que la nouvelle édition ait fait l'objet d'une seule norme (9001 version 2000) annulant et remplaçant les normes précédentes, cette analyse permet de justifier le besoin d'intégrer la maîtrise de la conception parmi les exigences du système de management de qualité retenu.

Section 3 : Apports de la certification à la profession

L'adoption d'une démarche qualité selon les normes ISO conduit à l'obtention d'un certificat reconnu à l'échelle internationale. Il s'agit en effet d'une opportunité extérieure offerte au cabinet pour faire replacer explicitement la gestion de la qualité en tant qu'axe majeur du management et faire participer tous ses membres à un projet d'amélioration. Cette attitude permettrait systématiquement de répondre aux exigences de plus en plus fortes de la clientèle et garantir la survie du cabinet dans un climat fortement concurrentiel.

Ainsi nous pouvons appréhender trois apports principaux à savoir :

1- Une démarche orientée client

Le principe d'une organisation orientée vers le client n'est pas traité en tant que tel par la réglementation professionnelle. En effet, cette dernière tend à protéger l'indépendance et l'objectivité de l'expert - comptable, qui par leur application garantissent la qualité des prestations de ce professionnel.

Quelle que soit la dimension du cabinet, il doit respecter les délais, être accessible et à l'écoute des clients et ce, moyennant l'entretien de liens étroits avec eux.

Généralement les clients sont les mieux placés pour apprécier si le cabinet atteint ces objectifs.

En conséquence, une démarche qualité orientée vers le client doit normalement favoriser les extensions de missions existantes, catalyser le développement interne du cabinet et fidéliser l'ensemble du portefeuille. Il s'agit en effet d'une étape qui couronne les efforts consentis pour atteindre une étape d'amélioration du management de l'entreprise et dont on peut se prévaloir auprès des clients.

2- Un argument de notoriété individuelle et collective

La profession d'expert - comptable étant une profession réglementée, la certification selon les normes ISO doit renforcer la notoriété de la profession dans un cadre déontologique accepté.

En effet, être certifié selon les normes ISO , conjugué à l'existence d'une réglementation et d'une normalisation professionnelles, constituerait pour le

cabinet d'expertise - comptable un système de qualité consolidé basé à la fois sur des normes de qualité internationales et professionnelles.

De ce fait, il se trouve que la certification ajouterait un autre argument de notoriété à la profession, car réalisée de manière individuelle, elle permettrait à l'expert - comptable de faire valoir auprès de ses clients son savoir - faire acquis en matière d'assurance qualité et ce, outre les prestations classiques qui relèvent de ses compétences. Alors que réalisée de manière collective, elle permettrait de compléter l'image de respectabilité, de crédibilité et la renommée déjà acquises par les professionnels du chiffre en leur procurant un outil de gestion dynamique.

3- Un investissement rentable

Dans le contexte marocain, l'introduction de la certification au sein de la profession permettrait de favoriser son ouverture sur l'étranger et le développement de nouvelles relations de partenariat. En outre, le Maroc ayant adhéré à l'accord de l'Organisation Mondiale du Commerce, l'adoption par la profession de la démarche qualité selon les normes ISO, constituerait une ouverture de la profession aux horizons des exigences de l'an 2010.

Par ailleurs, la certification répond à la nécessité de la réduction des coûts de non - qualité qui recouvrent tant les coûts de dysfonctionnement que l'insuffisance ou l'excès de qualité, inadaptés et source de pertes financières.

Enfin, le coût de la mise en place d'un système qualité doit donc être considéré comme un investissement dont le retour est assuré par une meilleure rentabilité, voire un développement du volume d'activité .

**PARTIE II : LA DEMARCHE DE CERTIFICATION EST - ELLE
TRANSPOSABLE AUX CABINETS MAROCAINS ?**

Après avoir retracé l'historique de la qualité et situé la profession d'expert - comptable à l'instar des autres prestataires de service par rapport au concept de la qualité, cette partie sera dédiée à l'étude de la démarche de certification selon la norme ISO 9001 :2000.

Bien entendu, cette démarche nécessite l'étude des adaptations stratégiques préalables à la certification ainsi que les problèmes déontologiques conséquents d'une part, et l'appréhension de l'introduction possible de la démarche au sein de la profession au Maroc d'autre part.

Chapitre1 : Les adaptations stratégiques requises en vue de la certification et problèmes déontologiques

L'objet de ce chapitre est :

- D'appréhender la notion management qualité au sein des cabinets,
- De mettre l'accent sur la nécessité de l'évolution des comportements et des pratiques au sein des cabinets,
- D'étudier les problèmes déontologiques liés à la certification.

Section 1 : Appréhension de la notion management qualité au sein des cabinets

Cette analyse nécessite le développement de trois idées maîtresses en commençant par la nécessité de prendre en compte les défis du management qualité, puis par l'appréhension des dispositions nécessaires en vue de donner la juste - place à la qualité au sein du cabinet, et enfin l'étude de l'enjeu que présente la qualité dans la vie du cabinet.

1- Tenir compte des défis du management qualité

La diversité des contextes internes et externes des cabinets d'expertise - comptable en tant qu'organismes de service est si grande qu'il n'existe pas une seule méthode ou une seule approche pour aborder le management de la qualité.

La découverte et la connaissance des outils et méthodes applicables à la qualité des prestations rendues devront toujours s'accompagner de la question de savoir si elles sont pertinentes pour le cabinet et si oui, comment les utiliser au mieux ?

En effet, mobiliser les moyens financiers et humains adaptés en faisant un bilan global, garder la plus grande souplesse au regard des règles d'organisation, avoir la juste - communication avec ses clients, tels sont les défis du management de la qualité de service.

Par ailleurs, une refonte des règles de fonctionnement doit être organisée dans le sens d'adapter au mieux ces règles aux services rendus. En effet, les bases de cette refonte devraient s'articuler sur les aspects suivants :

- Un passage de l'oral à l'écrit en définissant les règles du jeu et les procédures qui stabilisent certains fonctionnements. Toutefois, ce passage suscite généralement la crainte de rigidités ou de freins au bon fonctionnement, sans apport véritable. Ainsi, lorsqu'on demande à un acteur de l'entreprise de décrire seul ses pratiques, il présente souvent une solution idéale, mais qui n'est pas toujours facilement applicable.
- Un départ de l'existant au lieu d'imaginer ce que serait un nouveau fonctionnement idéal, car l'existant est généralement le résultat d'un long rodage.
- L'harmonisation des pratiques sans les uniformiser, ainsi l'enjeu consisterait à se mettre d'accord sur un certain nombre de points communs incontournables, en laissant la plus grande marge d'initiative à chacun. La seule approche possible, réside dans la concertation entre les différents

acteurs, afin de prendre conscience , d'une part de l'importance d'un minimum de cohérence de fonctionnement collectif, et d'autre part, de la nécessité de garder une bonne marge d'initiative. En conséquence, la concertation sur les règles harmonise les pratiques sans bloquer l'initiative individuelle.

- L'exploitation de la procédure au service de l'activité, et ce en parvenant à trouver le plus que chaque procédure apporte au cabinet. Bien que cet apport ne soit pas visible d'abord, il est important de le découvrir et de le souligner. Ainsi, une procédure qui n'apporte pas un plus à l'activité habituelle, elle ne subsistera que sur le papier.
- La simplification des procédures, une procédure doit être comprise et facilement assimilable par le plus grand nombre du personnel , autrement, elle ne peut être considérée comme opérationnelle.

2- Donner la juste - place à la qualité dans le cabinet

Ainsi, pour que la qualité obtienne sa juste-place au sein du cabinet, certaines dispositions doivent être prises, nous citons à titre indicatif :

- L'intégration de la qualité dans le management du cabinet, autrement dit, la démarche qualité ne doit pas être considérée par le dirigeant du cabinet comme « accessoire », car l'expérience a montré qu'un tel positionnement de la qualité a tous les risques de voir la démarche s'essouffler dès le départ.
- Le pilotage de la démarche par le dirigeant du cabinet, de façon à ce que toutes les tâches qui relèvent de la décision d'objectifs, des moyens et de

l'organisation concernant la qualité soient prises en charge par le dirigeant, sans possibilité de délégation.

- L'assurance et la réussite de la démarche peuvent être réalisées en amont par le management du cabinet, et ce en se procurant de manière permanente le souffle nécessaire à l'effet d'obtenir le renouvellement de l'intérêt du personnel par rapport à cette démarche.

En synthèse, donner la juste-place à la qualité au sein du cabinet, c'est la considérer au même titre que les autres logiques et démarches du cabinet.

3- Objectiver les problèmes qualité

Les prestations rendues par les cabinets d'expertise - comptable étant immatérielles, la mesure de la qualité devient donc difficile à réaliser. On en reste alors aux sentiments subjectifs et aux appréciations approximatives.

Dans le cadre d'une démarche qualité, il est tout à fait possible de mesurer la qualité de ces prestations pour se donner des objectifs et suivre les évolutions.

Ainsi, pour éviter de prendre des décisions non pertinentes sur des problèmes ayant subi une déformation et / ou une amplification, il est nécessaire de les cerner en formalisant la manière de leur perception et en essayant de pondérer leurs conséquences.

Section 2 : Evolution des comportements et des pratiques au sein des cabinets

Cette mise à niveau nécessite le développement d'un management participatif, l'organisation de la capitalisation des connaissances et l'optimisation de la gestion des ressources humaines.

1- Développer un management participatif

La démarche qualité au sein des cabinets d'expertise - comptable à l'instar des autres entreprises de service, ne pourra être opérationnelle et efficace qu'à la double condition de communiquer et de former de façon intense et continue.

Un cabinet organisé de façon pyramidale, avec un management centralisé ne correspond pas au modèle auquel on peut appliquer la démarche qualité.

De ce fait, il est impératif de développer un management participatif qui implique les subordonnés (chefs de mission, collaborateurs, secrétaires,...) à la préparation des décisions et ce, en tant que coopérants plutôt qu'exécutants passifs .

Ce type de management doit intégrer un processus qui permettrait de mieux guider et entraîner les collaborateurs que les commander et les contrôler .

Nous rappelons que dans le contexte des cabinets d'expertise - comptable, il se trouve que plusieurs conditions militent pour l'adoption de ce style de management sont vérifiées, nous en citons :

- Le niveau d'instruction et de qualification des collaborateurs relativement élevé,
- L'ouverture des collaborateurs sur le monde extérieur de par la nature des missions auxquelles ils sont sollicités,
- L'évolution régulière des aspirations des nouveaux recrutés.

En conséquence, la préparation du cabinet en vue de la certification nécessite une organisation fondée sur la responsabilisation des collaborateurs, leur implication et le degré du développement de l'autocontrôle au sein du cabinet, et non plus sur le contrôle et l'obéissance. Cette situation nécessite de la part de la direction du cabinet, la création d'un climat favorable à la qualité : coopération, confiance, ouverture d'esprit à tous les niveaux du cabinet.

2- Organiser la capitalisation des connaissances

Les procédures au sein d'un cabinet d'expertise - comptable ne sont pas systématiquement formalisées et documentées . Cette situation peut engendrer certains dysfonctionnements ne favorisant pas l'instauration d'une démarche qualité, à titre d'exemple :

- La direction ne dispose pas de moyens lui permettant de s'assurer que les consignes orales ont bien été perçues par les collaborateurs (qui en sont les destinataires),
- En général les procédures orales finissent par subir une déviation.

Il en résulte la nécessité d'un passage d'une tradition orale à une tradition écrite, et donc la rédaction des procédures favorisant la transmission du savoir au sein du cabinet. Ainsi, la formalisation des procédures permettrait d'éviter la rétention des connaissances, des informations et des documents, et d'homogénéiser le savoir-faire.

3- Optimiser la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines étant le moteur de toute démarche au sein de l'entreprise, la direction du cabinet désirant se préparer à la certification doit intégrer dans sa démarche qualité la politique de gestion des ressources humaines. Nous pouvons appréhender certains éléments de cette politique comme suit :

- Un déploiement des capacités humaines de manière efficace moyennant :
 - La sensibilisation du personnel aux objectifs et aux problèmes du cabinet grâce à une information régulière et permanente ,
 - La motivation du personnel en offrant à tous les collaborateurs l'opportunité de progresser et de s'épanouir. Cette offre se concrétise par l'implication du personnel à un projet partagé,
 - La mobilisation des collaborateurs en les responsabilisant et en encourageant le travail en équipe.
- Une adaptation des compétences du cabinet moyennant une politique de formation et de gestion des carrières.

Ainsi la politique de formation peut être envisagée dans l'optique d'initier les collaborateurs à la démarche qualité et d'améliorer leur professionnalisme aussi bien technique que dans la relation avec les clients.

Quant à la gestion des carrières, la direction du cabinet doit programmer et réaliser périodiquement un système d'évaluation des performances des collaborateurs, et gérer d'une manière prospective le personnel en adoptant une politique de recrutement des ressources à même d'assurer la satisfaction des clients.

Une politique optimale de gestion des ressources humaines permet systématiquement d'améliorer la compétitivité du cabinet par la performance de ses collaborateurs.

Section 3 : Problèmes déontologiques et certification

La profession d'expert - comptable évolue dans un cadre réglementaire fortement marqué par des règles déontologiques. A ce titre, la démarche de certification selon la norme ISO 9001 ne peut être une opération à but proprement commercial, mais doit être conduite dans le respect scrupuleux de la réglementation professionnelle.

1- Respect d'un principe de base de la profession : le secret professionnel

Le secret professionnel signifie « Obligation dont le respect est sanctionné par la loi pénale, imposant à certains professionnels de taire les confidences recueillies au cours de l'exercice de leur profession. » (15)

Dans la profession d'expert - comptable, le secret professionnel s'impose aussi bien à l'expert qu'à ses salariés. En effet, l'article 174 de la loi 17/95 relative aux sociétés anonymes stipule : « Les commissaires aux comptes ainsi que leurs collaborateurs sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance à raison de leurs fonctions. »

Par ailleurs, le manuel des normes d'audit légal et contractuel de l'ordre des experts - comptables prévoit une norme qui traite du secret professionnel. Cette norme est inspirée de l'article 174 précité, dispose : « Le commissaire aux comptes est astreint au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont il a pu avoir connaissance à raison de ses fonctions. Il s'assure également que ses collaborateurs sont conscients des règles concernant le secret professionnel et les respectent. »

Si c'est le cas pour les missions normalisées, pour les autres missions, le client peut à tout moment faire prévaloir le principe du secret professionnel à l'encontre de l'expert - comptable et ce, aux termes du droit pénal, pour sauvegarder ses intérêts.

Ce principe étant posé, il est évident que l'audit tierce partie ne peut s'envisager aisément dans la profession.

(15) Lexique - termes juridiques - Dalloz.

Nous précisons que l'audit tierce partie correspond à l'audit de certification proprement dit. Là, l'organisme certificateur est mandaté pour auditer l'entreprise qui s'est engagée dans une procédure de certification. L'équipe d'audit est complètement indépendante de l'entreprise en démarche de certification (16).

Dans ce cas, le problème réside exclusivement dans l'audit des « procédures - bureau », en relation avec les clients, telles que :

- La procédure de réalisation d'une mission de commissariat aux comptes,
- La procédure de réalisation d'une mission d'audit contractuel,
- La procédure d'arrêté et d'établissement des comptes annuels, ...

L'appréhension de la bonne application des procédures de travail au sein des dossiers clients ne pourra en aucun cas être réalisée par un auditeur certificateur non soumis au secret professionnel, autrement dit, non membre de l'ordre des experts - comptables. Cette phase de la démarche nécessite la soumission des dossiers de travail à l'évaluation et l'appréciation de l'auditeur tierce partie.

De ce fait, il conviendra lors de la certification, de prendre garde de ce problème déontologique, de prévoir avec l'organisme certificateur l'habilitation d'un membre de l'ordre des experts - comptables, de programmer ses interventions et ce, en accord avec le conseil de l'ordre des experts - comptables.

(16) L'économiste du 07/03/2002 Rubrique les dossiers de l'économiste page XII

2- La communication externe de l'obtention du certificat est - elle possible ?

Il s'agit là d'un problème épineux qui risque d'être rencontré par les cabinets après l'obtention du certificat, et qui découle des dispositions légales et des règles déontologiques fixées par le code des devoirs professionnels.

En effet, l'article 17 de la loi 15/89 régissant la profession d'expert - comptable stipule : « Toute publicité personnelle est interdite aux experts - comptables. Ils ne peuvent faire état que de leurs titres ou diplômes. Les détails et modalités d'application des dispositions prévues ci - dessus sont fixés dans le code des devoirs professionnels et les règlements intérieurs établis par l'ordre des experts - comptables. »

Par ailleurs, le code des devoirs professionnels dans son titre II - partie B a réservé huit articles (de l'article 27 à l'article 34) pour préciser l'interdiction de tout procédé publicitaire et éclairer les membres de la profession sur les cas tolérés par les instances ordinales.

Ainsi, l'article 29 du code dispose : « Le papier à en-tête ne peut comprendre que les noms et prénoms ou raison sociale, les décorations, les titres ou diplômes..., la mention du tableau régional de l'ordre auquel le membre est inscrit et les indications susceptibles de renseigner la clientèle : adresse, téléphone, télécopie, chèques postaux, jours et heures de réception, etc., à l'exclusion de toute mention et en particulier de celles présentant un intérêt publicitaire... »

En outre, l'article 30 du code pré-cité stipule : « Les membres de l'ordre peuvent faire apposer une plaque de la dimension adoptée par le conseil national de l'ordre, là où ils exercent. Celle - ci portera l'indication du nom et la mention du

tableau régional, à l'exclusion de toute enseigne ou indication d'allure commerciale ou présentant un intérêt publicitaire »

Compte tenu de la rigidité des dispositions réglementaires, les cabinets d'expertise - comptable s'interrogent sur l'usage qui peut et / ou doit être fait de ce certificat ISO 9001 si on ne peut s'en prévaloir au niveau du papier à tête ni au niveau de la plaque du cabinet.

En l'absence de position officielle, et étant donné qu'à ce jour la question ne s'est pas encore posée dans le contexte marocain, nous pouvons avancer des éléments de réflexion à même de préparer des éléments de réponse pour l'avenir :

- En matière de communication, la plaquette de présentation du cabinet joue un rôle important car, elle permet une identification claire, une information pertinente sur les atouts du cabinet, l'équipe, les méthodes et les différents services proposés. Il nous semble, que dans un esprit d'information et de valorisation et non de démarchage, la mention de la certification ISO 9001 gagnerait à être autorisée sur la plaquette de présentation et ne peut être assimilée à un procédé de publicité purement commercial.
- L'obtention du certificat ISO 9001 par un cabinet d'expertise - comptable sera publiée dans la liste des entreprises certifiées par l'organisme certificateur. Dans ce cas, le professionnel devra s'assurer que son nom est publié selon des modalités qui ne comportent pas de caractère promotionnel qui risque de nuire aux intérêts des confrères. Ainsi, il nous paraît que le caractère non promotionnel de cette publication semble acquis, car les clients n'ont pas comme démarche habituelle de consulter la liste de sociétés certifiées pour choisir leurs experts - comptables.

Pour étayer ces prises de position, nous avons recueilli d'une manière informelle les informations suivantes auprès d'un cabinet d'audit et de commissariat aux comptes français certifié ISO, sur les pratiques en matière de communication sur le certificat ISO. Il en est fait état :

- Dans la plaquette de présentation,
- Lors des soumissions aux appels d'offres,
- Mais à l'heure actuelle, afin de respecter l'éthique professionnelle, aucune mention ne figure sur les papiers à en-tête du cabinet utilisés aux fins de correspondances ou autres.

3- Adjonction de nouvelles normes dans un univers déjà normalisé

Les normes ISO 9000 ne concernent que l'organisation de la qualité, les procédures mises en place et non la qualité des produits ou services eux-mêmes. Cela signifie que loin de se substituer aux normes professionnelles, les normes ISO les complètent en assurant la qualité de leur application au regard de la satisfaction client et la prévention des non - conformités.

En effet, entamer une démarche de certification dans un cabinet d'expertise - comptable se traduit donc :

- Par la rédaction d'un système qualité conforme aussi bien aux exigences de la norme internationale adoptée qu'aux exigences des normes professionnelles ;
- Et sa mise en œuvre correcte et intégrale.

La mise en œuvre d'un système qualité selon les normes ISO conjugué au contrôle qualité assuré par la profession constitue une dualité au regard de certains professionnels. Pour ces derniers, l'adoption d'une démarche qualité non obligatoire dans une profession réglementée ne se trouve pas vraiment justifiée. (17)

Or, il faut préciser que la certification du cabinet d'expertise - comptable en tant qu'entreprise de service porte uniquement sur les moyens. Elle concerne l'organisation mise en place par le prestataire et garantit sa conformité à la norme adoptée. Cette certification s'inscrit en priorité dans les relations contractuelles entre les clients et leurs fournisseurs. La certification ISO ne certifie donc pas la qualité du produit ou du service fourni, mais l'organisation et les moyens mis en œuvre par l'entreprise certifiée pour aboutir à cette qualité. (18)

« Sans contrôle de la qualité, le cabinet ne manquera pas de supporter des coûts qu'entraînent la correction des erreurs, la résolution des problèmes de rendement, l'apaisement des inquiétudes des clients, le remplacement des clients perdus et la défense du cabinet dans le cas des mesures disciplinaires de poursuites et d'enquêtes réglementaires. » (19)

(17) D'après les réponses recueillies auprès des membres de l'ordre des experts - comptables suite à la diffusion du questionnaire joint en annexe II.

(18) L'économiste du 03/04/2002 Qu'est ce que la certification d'un service ? article publié par M.YOUSFI - directeur pôle qualité et certification - SGS Maroc.

(19) DON F. MALLEAN et JP.EMILE ROY- CA Magazine - le magazine des comptables agréés au Canada - Avril 1994.

Robert LINGUAGROSSA, consultant et membre du club des experts - consultants, apporte une réponse dans un article intitulé qualité totale et cabinet d'expertise - comptable : « Pour relever le défi économique, la qualité technique du produit ne suffit plus, elle est le minimum exigé. » (20)

Ainsi, la certification ISO, véritable label qualité internationalement reconnu et obtenu par tierce partie (indépendante du client et du fournisseur), peut conforter individuellement la respectabilité, le sérieux, le savoir-faire et la crédibilité de chaque cabinet d'expertise - comptable.

Chapitre 2 : Introduction possible de la démarche de certification ISO 9001 au sein de la profession au Maroc

Ce chapitre sera réservé à :

- La présentation d'une approche d'adaptation de la démarche de certification aux cabinets marocains,
- La proposition d'un guide de mise en place d'un système qualité selon les exigences de la norme ISO 9001,
- L'étude du rôle possible des instances professionnelles par rapport à la démarche de certification.

Section 1 : Approche d'adaptation de la démarche de certification au cas marocain

Dans cette section, nous allons analyser la norme ISO 9001 :2000 et tenter de l'adapter à la profession d'expert - comptable.

1- Maîtrise de la norme ISO 9001 :2000

La norme ISO 9001 :2000 intitulée « Système de management de la qualité - Exigences » a réuni les normes ISO 9001/2/3 en un seul document. Cette version constitue une deuxième adaptation après celle de 1994 ayant porté sur la version initiale de 1987.

Plus qu'une deuxième adaptation, cette version constitue une véritable révolution. En effet, elle est inspirée par la volonté des normalisateurs d'adapter la certification aux enjeux que les entreprises devraient affronter à l'aube du XXI^{ème} siècle.

La norme ISO 9001 :2000 a été conçue (refondue) de façon à faciliter une introduction plus conviviale des systèmes de management de la qualité dans un organisme (*). Elle représente un modèle d'assurance de la qualité, centré sur la maîtrise des processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Aux termes de la norme, « l'approche processus » désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification , les interactions et le management de ces processus.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences,
- de considérer les processus en terme de valeur ajoutée,
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d'améliorer en permanence les processus sur la base des mesures objectives.

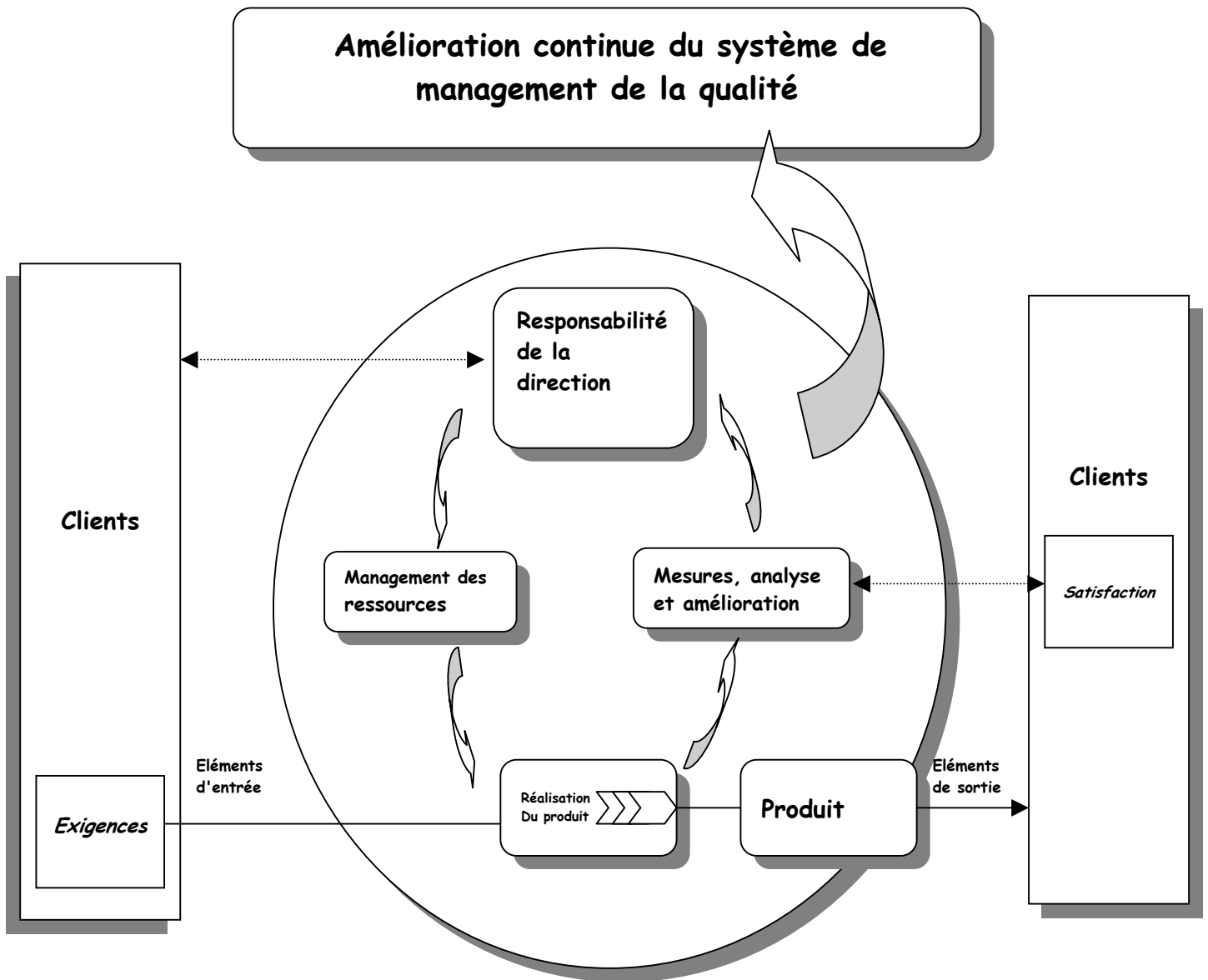
(*) Par organisme il faut entendre au sens de la norme , l'entité à laquelle s'applique la norme.

Il y a lieu de rappeler que le concept de la « roue de Deming », désigné en anglais par « Plan, Do, Check, Act(PDCA) » s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit :

- planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme ;
- faire : mettre en œuvre les processus ;
- vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit(*) et rendre compte des résultats ;
- agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

Le schéma ci-après décrit le modèle du système de management de la qualité basé sur les processus :

(*) au sens de la norme, le terme produit peut également signifier service.



Source : Norme ISO 9001 :2000

Légende :

- ▶ Activités ajoutant de la valeur
-▶ Flux d'informations

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

Ainsi, appliquée à une entreprise de service, la norme ISO 9001 :2000 spécifie les exigences à utiliser pour prévenir toute non - conformité relative à la prestation pendant toutes les phases de sa réalisation.

Pour faciliter la lecture de ce mémoire, le texte de la norme y est joint en annexe 3.

Le cabinet d'expert - comptable intéressé par la certification ISO9001 :2000 doit organiser son système qualité et s'engager sur les exigences de la norme qui se trouvent en rapport avec son activité.

D'une manière sommaire, les exigences de la norme ISO 9001 :2000 se présentent comme suit (pour plus de détail se rapporter à l'annexe 3) :

- Système management de la qualité
 - exigences générales
 - exigences relatives à la documentation

- Responsabilité de la direction
 - engagement de la direction
 - écoute du client
 - politique qualité
 - planification
 - responsabilité, autorité et communication
 - revue de direction

- Management des ressources
 - mise à disposition des ressources

- ressources humaines
 - infrastructures
 - environnement de travail
- Réalisation du produit
- planification de la réalisation du produit
 - processus relatifs aux clients
 - conception et développement
 - achats
 - production et préparation du service
 - maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
- Mesures, analyse et amélioration
- généralités
 - surveillance et mesure
 - maîtrise du produit non conforme
 - analyse des données
 - amélioration

Il est à signaler que l'entreprise désireuse d'être certifiée, n'a pas l'obligation de satisfaire à toutes les exigences de la norme. Seuls les points concernant son activité doivent être retenus et renseignés.

2- L'adaptation de la norme ISO 9001 à la profession

Il est important de rappeler qu'à ce jour, aucun cabinet d'expertise - comptable n'a été certifié au Maroc selon les normes ISO .

Nous essayons donc, au travers de cette étude d'appréhender les exigences incontournables de la norme pour notre profession, cela nous amènera à analyser l'application au sein d'un cabinet d'expertise - comptable des exigences suivantes :

- Maîtrise des documents,
- Maîtrise des enregistrements,
- Propriété du produit,
- Planification de la conception et du développement.

Nous tenons à préciser que le choix des exigences précitées est issu d'une réflexion objective tenant à établir le rapprochement entre les exigences de la norme et la nature de la profession.

2-1 Maîtrise des documents

2-1-1 synthèse de la norme

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Une procédure documentée doit être établie à l'effet de les approuver, revoir leur mise à jour, leur disponibilité en dernière version, empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés.

2-1-2 interprétation de la norme

L'analyse des termes de la norme en matière de cette exigence permet de constater qu'elle épouse un peu les pratiques adoptées au sein de la profession. Toutefois, pour répondre de manière plus concrète aux dispositions de la norme

en matière de la maîtrise des documents, il nous paraît nécessaire d'insérer dans chaque procédure des renseignements relatifs aux supports à utiliser et aux personnes habilitées à choisir ces supports. L'adoption de cette disposition a le mérite de répondre aux exigences de la norme de manière uniforme et ce, dans le sens de la mise à jour des documents, de l'identification des responsabilités, de l'appréhension des dates d'entrée en vigueur.

Ainsi, il nous paraît que chaque procédure pourrait être documentée selon un plan, à titre indicatif, nous proposons le plan suivant :

- Objet de la procédure,
- Domaine d'application,
- Auteur de la procédure (responsable de sa mise à jour),
- Date d'entrée en vigueur (de mise à jour),
- Description détaillée de la procédure mettant l'accent sur les supports à utiliser,
- Synthèse des modifications apportées par rapport à la version précédente,
- Annexes (modèles de supports à utiliser).

Rappelons que dans la profession d'expert - comptable, la maîtrise des documents est fondamentale, car souvent les interventions de ce professionnel sont articulées sur des textes et des lois qui subissent des modifications fréquemment (loi de finances par exemple).

2-2 Maîtrise des enregistrements

2-2-1 Dispositions de la norme

« Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles 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. »

2-2-2 interprétation de la norme

L'adoption de cette exigence nécessite la mise en place d'une procédure qui appréhende les enregistrements qualité, les conditions à satisfaire en vue de leur conservation, voire leur élimination.

Dans la profession d'expert - comptable, la question à se poser pour répondre à cette exigence est de savoir quels sont les enregistrements qualité à effectuer pour démontrer :

- la conformité de la prestation aux exigences spécifiées,
- le fonctionnement efficace du système qualité.

A notre avis, la délégation des travaux est d'usage dans la profession et implique en contrepartie un contrôle des travaux réalisés.

Pour apprécier la qualité de ces travaux, il convient donc de systématiser l'application d'une procédure de revue précisant notamment :

- les étapes stratégiques nécessitant la mise en œuvre d'un contrôle,
- les personnes habilitées à réaliser les travaux de contrôle à chaque niveau de la hiérarchie du cabinet,
- les modalités de contrôle,
- la documentation (matérialisation) des travaux de contrôle.

Il faut rappeler que la notion de contrôle qualité n'est pas récente au sein de la profession, où même les dossiers de travail prévoient systématiquement la mention « Revu par » et ce, au niveau de chaque feuille de travail composant lesdits dossiers.

Toutefois, la revue de la qualité des travaux ne doit pas être réalisée seulement à l'achèvement des missions, mais au fur et à mesure de l'avancement des travaux, depuis la planification jusqu'à l'émission des documents de synthèse (rapports , états financiers, ...)

Cette procédure de revue doit être définie et documentée par type de mission. Rappelons que l'expert - comptable est un prestataire de service, et qu'il lui est impossible de compter sur la vérification finale pour influencer sur la qualité du service, d'où la nécessité d'une supervision continue. Cette nécessité amènera le professionnel à décomposer chacune de ses prestations à des étapes, et établir pour chaque étape, le moment décisif de contrôle.

En matière de commissariat aux comptes, on peut évoquer le questionnaire de fin de mission comme l'un des supports d'enregistrement qualité, car il permet de s'assurer que toutes les diligences ont été mises en œuvre. Ce support pourrait

être renforcé par l'instauration d'un système de revue du dossier par un signataire autre que celui en charge du dossier à l'effet de porter une opinion écrite sur la cohérence des rapports émis et leur conformité avec :

- le plan d'approche,
- la synthèse générale des travaux,
- le questionnaire de fin de mission,
- le rapport de gestion,...

Concernant les travaux d'assistance comptable, notamment l'élaboration des états financiers, l'expert - comptable peut maîtriser les enregistrements relatifs à la qualité en mettant en œuvre un questionnaire de contrôle périodique qui lui permettrait de s'assurer que l'entreprise est en règle eu égard à l'ensemble de ses obligations (fiscales, juridiques et sociales). Au delà de ce questionnaire, on peut mettre en place un questionnaire pré - bilan qui ne serait renseigné qu'en fin d'année préalablement à la génération des états financiers. Ce questionnaire est à même de permettre la vérification de la cohérence et de l'exhaustivité des travaux réalisés. En plus de ces questionnaires, les états de synthèse devraient faire l'objet d'un contrôle par check - list avant leur remise au client.

Par ailleurs, il est important de préciser que la maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité dans le cadre des normes ISO 9000 ne s'applique pas uniquement au personnel opérationnel, les administratifs, les fournisseurs,...sont aussi concernés par cette démarche. L'étendue de cette exigence dépasse le personnel opérationnel, dans l'esprit de s'assurer que les procédures d'accueil des clients et de diffusion du courrier sont appliquées. Pour les fournisseurs

sollicités, l'exigence trouve son application notamment dans le cas de sous-traitance du personnel.

En synthèse, les enregistrements qualité doivent être effectués et maîtrisés, les modalités de leur application et de leur mesure dûment documentées.

2-3 Conception et développement

2-3-1 Synthèse de la norme

Les exigences de la norme ISO9001 :2000 en cette matière sont articulées sur sept éléments principaux (cf chapitre II de la première partie).

Il en ressort que l'organisme désireux d'être certifié doit :

- planifier et maîtriser la conception et le développement du produit(service), dans le sens d'appréhender les étapes du développement, les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement ainsi que les responsabilités et autorités pour la conception et le développement,
- déterminer les éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit (service) et conserver les enregistrements y afférents. Ces éléments doivent comprendre : les exigences fonctionnelles, réglementaires et légales applicables,
- fournir les éléments de sortie de la conception et du développement sous une forme permettant leur vérification par rapport aux éléments d'entrée,

- réaliser des revues méthodiques de la conception et du développement afin d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire les exigences, identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires,
- vérifier la conception et le développement pour s'assurer que les éléments de sortie ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée,
- valider la conception et le développement avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit (service),
- maîtriser et conserver les modifications de la conception et du développement, et les soumettre au processus de validation.

2-3-2 interprétation de la norme

En principe, la force de la norme consiste en la recherche d'une cohérence entre les données d'entrée et les données de sortie et ce, pour maîtriser la conception.

A cet effet, toutes les activités de conception de la prestation doivent être décrites. Dans la profession d'expert - comptable, il existe deux grandes catégories d'activités :

- les activités relevant de l'audit et du commissariat aux comptes,
- et les activités relevant de l'expertise - comptable.

Au sein d'un cabinet d'expert- comptable, il serait judicieux d'insérer dans le manuel qualité (dans le cadre de la démarche de certification ISO) :

- un rappel générique des activités de conception,
- les références aux procédures spécifiques existantes,
- les modalités de modification des procédures de la conception.

En parallèle à cela, les procédures spécifiques devront décrire :

- les modalités de réalisation de la prestation,
- les exigences arrêtées par le cabinet et répondant aussi bien aux normes professionnelles, qu'aux exigences en matière de la satisfaction de la clientèle (validation finale, identification des insatisfactions,...)

2-4 Propriété du client

2-4-1 Dispositions de la norme

« L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. L'organisme doit identifier, vérifier protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Toute propriété du client perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation doit faire l'objet d'un rapport au client et des enregistrements doivent être conservés. »

2-4-2 interprétation de la norme

L'expert - comptable (commissaire aux comptes) réalise sa prestation sur des documents émanant du client, de ce fait, deux idées émergent de cette exigence à savoir :

- le contrôle de la qualité des produits (documents) fournis,

- la conservation de ces éléments.

Pour être en mesure d'établir des comptes ou de les certifier, il faut s'assurer de la qualité des documents transmis par le client.

En conséquence, le professionnel se doit de décrire les procédures de contrôle inhérentes à la qualité des documents fournis par le client en s'inscrivant dans le cadre des exigences des normes professionnelles. Cela l'amènerait à informer le client des défaillances relevées en attirant son attention sur la nécessité d'apporter les améliorations nécessaires (lettre de recommandation, mémo de contrôle,...)

Concernant la sauvegarde et la conservation des documents fournis par le client, il faudrait documenter la procédure y afférente en mettant l'accent sur les dispositifs spécifiques au respect du secret professionnel auquel sont soumis tous les membres de l'ordre.

Section 2 : Guide de mise en place d'un système qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 dans un cabinet d'expertise - comptable

A travers cette section, nous essayerons de présenter une approche méthodologique à adopter par tout cabinet d'expertise - comptable désireux d'être certifié selon la norme ISO 9001 :2000.

Il convient de préciser que l'implantation et la mise en œuvre d'un système qualité dans une entreprise privée ou un organisme public nécessitent une

démarche structurée comprenant la préparation, les étapes d'implantation et de la mise en œuvre ainsi que le maintien permanent du système qualité.(21)

1- Phase préparatoire à la mise en place d'un système qualité

Outre les adaptations stratégiques préalables à la démarche de certification (cf chapitre précédent), la direction du cabinet joue un rôle essentiel dans la mise en place d'une démarche qualité, moyennant son engagement clair qui doit porter sur :

- La nomination du ou des responsables chargés de superviser et coordonner la démarche,
- La nomination des responsables opérationnels chargés de la rédaction des procédures et de leur mise en application,
- L'établissement d'un calendrier en vue d'appréhender l'avancement de la démarche et le délai global de sa réalisation,
- L'expression écrite de son engagement.

1-1 Nomination du responsable qualité

La direction doit donc choisir parmi ses membres une personne qui définira et supervisera le projet d'assurance qualité. Cette personne sera le garant de la cohérence de la politique qualité. Le choix de cette personne « pilote de l'opération » est déterminant pour la réussite du projet.

(21) Branimir TODOROV, ISO 9000 un passeport mondial pour le management de la qualité, Geatan morin éditeur,1994

Dans un cabinet d'expertise - comptable, le responsable choisi devra avoir une maîtrise de toutes les activités relevant des prestations du cabinet, compétent et disponible en vue de mettre en place et suivre le projet.

Toutefois, afin d'aider le responsable qualité dans l'accomplissement de sa mission, il appartient à la direction du cabinet de définir d'une manière claire et précise les liens hiérarchiques au sein du cabinet en établissant un organigramme qui précise entre autre :

- Le rattachement direct du responsable de la qualité à la direction du cabinet,
- Les responsables des différents départements du cabinet,
- Les responsables des services communs.

Une organisation structurée est une des garanties pour obtenir un système qualité efficace.

1-2 Nomination des responsables opérationnels

A ce stade, il convient de nommer les personnes chargées de la conception et de la documentation des procédures opérationnelles (expertise - comptable ; commissariat aux comptes), ainsi que des procédures des services communs (secrétariat, documentation,...)

Ces personnes doivent jouir d'une expérience probante dans les domaines relevant de leur responsabilité, et être indépendantes. Leur niveau technique devra leur permettre de :

- Déceler les non - conformités,

- Anticiper sur l'avènement des non - conformités,
- Appréhender les attentes du client.

A notre avis, dans le contexte d'un cabinet d'expertise - comptable, seuls les responsables des départements peuvent être nommés comme responsables opérationnels. Cette nomination doit être appuyée par la diffusion d'un organigramme précis.

Pour des raisons de commodité, les responsables opérationnels doivent travailler en concertation avec le responsable qualité qui est le mieux placé pour les guider et contrôler la cohérence globale des procédures opérationnelles avec les exigences de la norme.

1-3 Etablissement d'un calendrier

Si la direction du cabinet désire cerner la démarche en terme de délai de réalisation, il lui appartient de définir au départ un calendrier qui contiendra les délais prévus pour la réalisation de chacune des étapes.

Rappelons que les principales étapes de la démarche de certification sont les suivantes :

- La préparation de la démarche,
- La mise en place d'un système qualité,
- La mise en œuvre du système qualité,
- Le suivi du système qualité.

En conséquence, il se trouve que le cabinet en démarche de certification garde son indépendance jusqu'à la phase finale d'audit de certification qui nécessite

l'intervention d'un organisme certificateur. De ce fait, si la volonté de s'engager rigoureusement dans une démarche qualité est établie chez l'entreprise en démarche de certification, le délai d'obtention de ladite certification peut parfaitement être maîtrisé, voir connu à l'avance.

1-4 Engagement écrit de la direction

Cet engagement n'est autre qu'une charte écrite par la direction contenant :

- Un exposé des motivations l'amenant à adopter la démarche qualité selon la norme ISO 9001 :2000,
- Les objectifs poursuivis à travers cette démarche,
- Les moyens à mettre en œuvre à cet effet.

Pour être opérationnelle et applicable par tous, la charte qualité doit indiquer :

- Le nom du responsable qualité,
- Le nom des responsables opérationnels,
- Et le délai fixé pour la réalisation de la démarche.

Nous proposons à titre indicatif un modèle de charte qualité (en annexe4), qui peut être adopté par tout cabinet d'expertise - comptable désireux d'être certifié.

2- Mise en place d'un système qualité

Aux termes de la norme ISO 9001 :2000, la direction doit assurer que la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de

satisfaire les exigences générales de la norme d'une part, et que la cohérence dudit système n'est pas affectée lorsque des modifications sont planifiées et mises en œuvre d'autre part.

Dans un cabinet d'expertise - comptable où la qualité est un concept issu des normes professionnelles, il nous paraît efficace d'adopter l'organisation suivante en vue de planifier un système qualité :

- Transcription du savoir - faire du cabinet,
- Confrontation des procédures existantes avec les exigences de la norme,
- Mise en conformité de l'existant avec les exigences de la norme,
- Rédaction des règles de fonctionnement composant le système qualité.

Cette démarche épouse celle préconisée par l'auteur GUY LAUDOYER dans son ouvrage : « La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité » qui prévoit à ce stade quatre étapes :

- Transcription du réel,
- Mise en conformité,
- Rédaction des règles de fonctionnement,
- Application.

2-1 Description des procédures existantes

A ce niveau, il faut dénombrer d'une manière exhaustive les procédures à rédiger. Dans un cabinet d'expertise - comptable, on peut identifier trois catégories principales de procédures à traiter :

- Les procédures organisationnelles ou communes au fonctionnement du cabinet (secrétariat, documentation,...),
- Les procédures relatives à l'activité commissariat aux comptes,
- Les procédures relatives à l'activité expertise - comptable.

Les responsables opérationnels doivent se servir des procédures déjà documentées avant de se lancer dans la description de l'existant.

Il appartiendra au responsable de la qualité au sein du cabinet d'appréhender les omissions éventuelles en confrontant les exigences de la norme avec l'intégralité des modes opératoires qui lui ont été remis par les responsables opérationnels.

Rappelons qu'à ce stade, le responsable qualité peut utiliser le questionnaire d'audit du système qualité par rapport à la norme ISO 9001 :2000.

2-2 Mise en conformité de l'existant avec les exigences de la norme ISO 9001 :2000

Il s'agit d'une phase assurée par le pilote de l'opération consistant à appréhender les incohérences que présente l'organisation actuelle par rapport aux exigences de la norme, et à déterminer un plan d'action en vue de mettre à niveau le cabinet selon un calendrier préétabli.

Dans le contexte des cabinets d'expertise - comptable, les points sensibles qui peuvent constituer une source de difficulté concernent vraisemblablement :

- L'oubli des conditions d'acceptation et de maintien des missions,

- L'absence de référence aux notions contractuelles avec le client (lettre de mission),
- L'insuffisance des contrôles, des vérifications et de validation prévus en cours de réalisation de la prestation pour assurer sa cohérence avec les exigences spécifiées,
- L'inexistence des procédures écrites pour la planification et la réalisation des audits qualité internes,
- La non - mesure de la satisfaction clientèle,
- L'omission de certaines procédures administratives et de gestion interne : archivage, documentation,...
- L'inexistence de procédures pour la mise en service d'actions correctives et préventives. (22)

Bien entendu, chaque non - conformité devra être traitée moyennant l'actualisation des procédures, le traitement des processus initialement omis et la mise en œuvre des actions correctives.

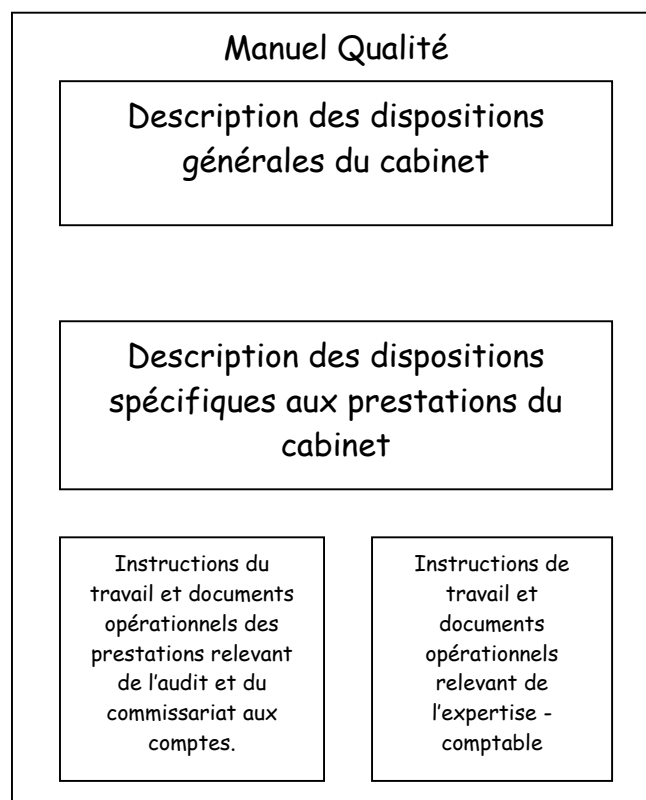
2-3 Rédaction des règles de fonctionnement - Système qualité

L'auteur Bernard Forman dans son ouvrage « e manuel qualité » propose une hiérarchie dans l'élaboration du manuel qualité qui nous paraît logique et applicable au cabinet d'expertise - comptable.

(22) Proposition de méthode pour l'organisation d'un cabinet d'expertise - comptable de taille moyenne en vue de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 - Mémoire d'expertise - comptable / Maerfeld AGNES - 1996
France

En effet, il commence par la description des dispositions générales à l'organisme, puis il passe à la description des dispositions spécifiques à chaque prestation rendue par ledit organisme.

La transposition de ce modèle au cabinet d'expertise - comptable peut être envisagée dans le cadre d'une démarche qualité, ainsi on aboutira au système qualité suivant :



Plan type du système qualité d'un cabinet d'expertise - comptable

En conséquence, le manuel qualité sera présenté concrètement sous la structure suivante :

- Présentation du manuel
- Description des procédures générales du cabinet

- Description des procédures spécifiques aux prestations relevant de l'audit et du commissariat aux comptes
- Description des procédures spécifiques aux prestations relevant de l'expertise - comptable

Il y a lieu de préciser que ce manuel est établi dans le cadre d'une démarche qualité, donc il doit respecter dans son intégralité les exigences de la norme ISO 9001 :2000.

Une forme classique de réponse aux exigences de la norme est de présenter chaque paragraphe du manuel en trois parties :

- Objet
- Politique
- Responsabilité

3- Mise en service d'un système qualité

Dans la pratique, la mise en œuvre d'un système qualité selon la norme ISO 9001 représente parfois un changement radical pour les entreprises, ce changement doit être maintenu pour que ces dernières ne reculent pas. Les anciennes méthodes et habitudes de travail reviennent très vite en raison du manque de suivi et de soutien.

En effet, il ne s'agit pas de distribuer les procédures et demander à ce qu'elles soient utilisées. Il faut les présenter et les expliquer puis les faire appliquer. Ce qui nécessitera une formation du personnel et une utilisation systématique du système qualité.

3-1 Formation du personnel

La plupart des non - conformités proviennent de la mauvaise perception des procédures par le personnel suite à une absence ou une insuffisance de formation et/ou de sensibilisation.

En conséquence, pour que le système qualité fonctionne correctement, il est impératif de rappeler au personnel d'une manière régulière les motivations ayant amené le cabinet à adopter une telle démarche, et d'organiser une formation continue de tous les intervenants du cabinet au fur et à mesure de la mise en œuvre des nouvelles procédures .

Afin de répondre pleinement aux exigences de la norme, une procédure de formation doit être documentée et insérée au niveau du manuel qualité (partie réservée à la description des dispositions générales du cabinet).

3-2 Utilisation du système qualité

A ce stade, les méthodes de travail mises en œuvre conformément au modèle préconisé par la norme sont bien comprises par le personnel qui a désormais la responsabilité et la charge de leur application.

En conséquence, le personnel doit respecter la documentation qualité et les méthodes définies pour faire le travail.

Par ailleurs, cette phase permet au responsable qualité « pilote de l'opération » de vérifier et de s'assurer que le système qualité est efficace et opérationnel,

et doit aboutir le cas échéant à l'engagement des actions correctives en vue d'atteindre les objectifs escomptés.

4- Suivi du système

Afin d'évaluer l'efficacité du système qualité, le cabinet d'expertise - comptable effectue un audit interne sur les procédures et instructions de travail, il s'agit de vérifier si les méthodes établies dans les documents qualité sont appliquées et comprises. Pour garantir son efficacité, cet audit doit être réalisé par des personnes (relevant du cabinet) autres que celles ayant la responsabilité des départements audités.

Au vu de cet audit, des non - conformités peuvent être décelées, ce qui nécessite la mise en œuvre des actions correctives. Ces actions éliminent les causes des non - conformités à la source, elles sont donc la base du cycle d'amélioration continue de la qualité.

Pour vérifier la qualité de la procédure mise en place et s'assurer qu'elle couvre bien toutes les exigences de la norme, les cabinets d'expertise - comptable peuvent utiliser le schéma ci - après dès qu'une non - conformité a été décelée :

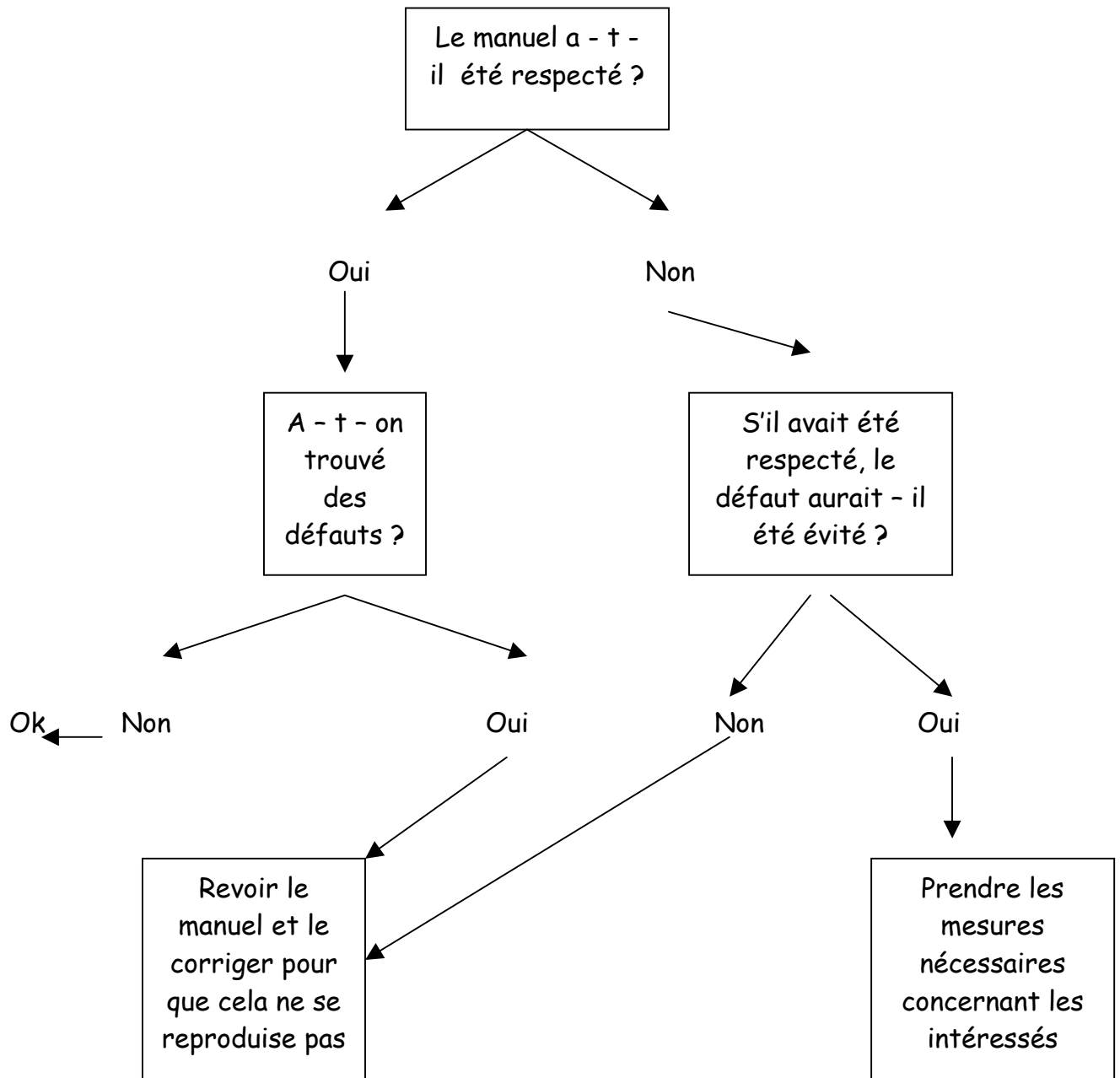


Schéma établi par B.TODOROV

Ainsi s'achève l'adoption du système qualité, le cabinet doit donc faire appel à un organisme de certification et se préparer à l'audit de certification, à l'issu duquel il pourra obtenir la certification ISO 9001 :2000 et la faire valoir en tant qu'atout supplémentaire.

Section 3 : Rôle possible des instances professionnelles dans l'introduction de la démarche

A ce niveau nous étudierons l'intérêt d'une démarche qualité collective au sein de la profession, et l'évolution possible du rôle des instances professionnelles dans le cadre de cette démarche.

1- Une démarche qualité collective

1-1 L'adoption de la démarche qualité d'une manière individuelle est-elle envisageable dans le contexte marocain ?

Si les cabinets de grande taille disposent des ressources humaines et matérielles suffisantes pour faire face aux exigences de la démarche de certification, il n'en est pas de même pour les cabinets de petite et moyenne taille dont la structure fait reposer la direction et l'encadrement sur un nombre restreint de personnes. Ces personnes ont souvent des difficultés à mener :

- le développement commercial du cabinet,
- la gestion des ressources humaines,
- la supervision des missions,
- la réflexion sur la stratégie qualité du cabinet,
- la rédaction des procédures et du manuel d'assurance qualité.

Cette situation, conjuguée au coût financier important que génère la démarche de certification, peut constituer un handicap à l'adoption de cette démarche.

Face à cette situation, il est envisageable de mettre en œuvre une démarche qualité collective qui repose sur une méthodologie de formation et d'actions collectives, et constitue en conséquence une solution abordable, notamment pour les cabinets de petite et moyenne taille, désirant obtenir une certification ISO 9001.

Ainsi, tous les cabinets d'expertise - comptable seraient concernés, et l'implication de l'ordre des experts - comptables (le conseil national de l'ordre plus précisément) serait systématique en le mettant au cœur de la réflexion et en relation permanente avec l'organisme de certification choisi.

La certification de la profession selon la norme ISO 9001 garantira donc que tous les professionnels appliqueront le même référentiel et respecteront les règles déontologiques et les normes professionnelles - édictées par les instances professionnelles - y contenues ; ce qui établirait une convergence entre la norme ISO 9001 et les règles professionnelles d'une manière générale.

1-2 Respect de l'égalité entre les membres de l'ordre

Il faut préciser que la démarche de certification menée d'une manière collective permettrait à l'ordre de veiller au respect de l'égalité entre ses membres. Ainsi la disparité entre les cabinets disposant de moyens financiers conséquents permettant une certification, et les cabinets de taille modeste et de ressources limitées, sera atténuée.

Donc, pour éviter l'évolution de la profession de manière divergente, l'ordre pourrait favoriser une telle démarche de manière collective, et orienter la réglementation professionnelle vers les exigences de la norme ISO 9001.

Il est vrai que certains professionnels ne manqueront pas à s'opposer à cette situation en prévalant le caractère libéral de la profession, mais il faut être conscient que l'égalité de la loi et de la morale préserve les personnes les plus faibles contre les agissements des plus forts.

1-3 Quels modes de financement peut - on envisager dans le cadre d'une démarche collective ?

Il est certain que la démarche de certification nécessite des moyens financiers importants. En effet, selon une enquête menée en 1994 par la CEGOS, le budget moyen d'obtention d'un certificat ISO est de l'ordre d'un million de francs français, et varie selon la taille de l'entreprise et le type de modèle retenu. (23)

En conséquence, et pour alléger le coût de cette démarche, on peut envisager son financement d'une manière collective- par le biais de l'ordre- soit :

- sous forme d'une cotisation (plus précisément une composante de la cotisation annuelle),
- sous forme d'un service payant en mettant en place une cotisation particulière « certification ».

Toutefois, la question qui reste posée est la suivante : les membres de l'ordre seront - ils disposés à supporter le poids de cette démarche même si elle s'avère moins coûteuse qu'une démarche individuelle ?

(23) Proposition de méthode pour l'organisation d'un cabinet d'expertise - comptable de taille moyenne en vue de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 - Mémoire d'expertise - comptable / Maerfeld AGNES - 1996 France

2- Evolution des instances professionnelles vers des missions nouvelles

2-1 Rôle de conseil aux cabinets

Le rôle de l'ordre et ses attributions ont été définis dans la loi 15/89 réglementant la profession d'expert - comptable.

En effet , de par ses attributions légales, l'ordre répond à des objectifs d'intérêt général et joue en conséquence son rôle de régulateur de l'exercice professionnel.

Bien que la réglementation de la profession soit figée, l'adaptation des experts - comptables à leur environnement demeure requise, notamment en s'approchant de l'échéance 2010, date d'entrée en vigueur de l'accord de l'organisation mondiale du commerce auquel le Maroc est adhérent.

Cette situation impose donc une redéfinition (évolution) des attributions de l'ordre des experts - comptables dans le sens de :

- définir un cadre d'exercice cohérent pour la profession et bâtir les fondements d'un développement à long terme,
- pouvoir organiser le contrôle de l'application des règles professionnelles, principal garant de la qualité du service fourni,
- appréhender la connaissance de la profession et de son champ d'activité à l'effet d'établir toutes les statistiques professionnelles. (24)

(24) Orientations issues du décret publié le 31/05/1997 au journal officiel français réglementant les fonctions des instances ordinales.

En conséquence, par une réglementation appropriée, l'ordre veillera à la qualité des prestations fournies par ses membres, à la protection et au respect des clients.

2-2 Rôle en tant qu'organisme certificateur

Il s'agit d'une éventualité qui aurait un réel intérêt pour la profession et où l'apport aux cabinets pourrait être important.

Il y a lieu de préciser que dans le cas où l'ordre serait reconnu comme organisme certificateur, la profession profiterait de certaines synergies, nous en citons :

- la certification sera assurée par une instance ordinale qui maîtrise mieux les normes et l'éthique professionnelles, ainsi, on aboutira à un strict respect de la déontologie et des règles de travail au sein de la profession d'une part, et à une économie substantielle du temps due à la maîtrise par l'auditeur du domaine audité de l'autre part. Cette situation pourrait alléger le coût de la certification,
- l'organisation de l'audit des procédures serait facilitée, le secret professionnel serait parfaitement respecté,
- le dialogue serait établi entre l'ordre et les cabinets d'une manière directe, l'apport dans ce cas serait réciproque,
- l'ordre bénéficierait d'une reconnaissance et d'une image de marque de qualité auprès des pouvoirs publics.

Ainsi l'éventualité de la délivrance du certificat ISO par un organisme professionnel accrédité serait un pas supplémentaire franchi vers la qualité totale par la profession d'expert - comptable.

CONCLUSION

La qualité étant de nos jours une arme concurrentielle, les experts - comptables doivent réfléchir sur la qualité de leurs services. L'engagement qualité de la profession trouve là toute sa signification.

L'analyse des réponses recueillies auprès des membres de l'ordre des experts - comptables suite à la diffusion du questionnaire (joint en annexe 2) permet de dégager que ces derniers :

- accordent une grande importance au contrôle qualité adopté individuellement au sein de leurs cabinets et ce, bien que les procédures de contrôle ne soient pas généralement documentées,
- n'adhèrent pas systématiquement à une démarche qualité selon les normes ISO 9000, malgré leur conscience des effets de la mondialisation sur la profession.

Cette situation conjuguée à la réglementation de la profession, ne milite pas en faveur de l'introduction de la démarche de certification selon le référentiel international ISO dans le contexte marocain.

L'approche de l'échéance 2010, doit amener les professionnels à se préparer aux exigences de l'accord de l'Organisation Mondiale du Commerce, d'où la nécessité de prévoir des adaptations à même de concilier entre les exigences purement professionnelles et les exigences internationales en matière de satisfaction des clients.

Par ailleurs, il faut préciser que même en France où la profession est plus avancée, certaines difficultés surgissent en matière de certification selon les

normes ISO, notamment en matière de la possibilité de communication par le cabinet de cette certification. Toutefois, selon une enquête menée en mai 2000 par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France), 59% des cabinets de moins de 10 personnes ont un projet de certification selon les normes ISO, et 67% sont intéressés par un label.

Dans le contexte marocain, la certification ISO pourrait constituer un tremplin vers l'ouverture sur l'étranger, notamment pour les cabinets de petite et moyenne taille n'appartenant pas à des réseaux internationaux.

En conclusion, les instances ordinales doivent déployer des efforts de sensibilisation des membres de la profession sur l'intérêt de l'adoption d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 :2000 d'une part, et réfléchir sur les assouplissements nécessaires à apporter à la réglementation en vigueur en vue de favoriser l'introduction de la démarche au sein de la profession d'autre part.

OUVRAGES

- GUY LAUDOYER : « La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité »
Les éditions d'organisation 2000.
- BRANIMIR TODOROV: « ISO 9000 un passeport mondial pour le management de la qualité » - GAETAN MORIN éditeur 1994.
- Réseau des centres techniques industriels (C.T.I.): « L'amélioration de la qualité pour la PME - PMI » - AFNOR 1999.
- Pierre VANDEVILLE et Christine GAMBIER : « Conduire un audit qualité - Méthodologie et techniques » - AFNOR 1995.
- Joseph JURAN : « La qualité dans les services » - AFNOR 1987.
- Alain Michel CHAUVEL : « Qualité méthodes et outils pour résoudre un problème » - DUNOD 1996.
- Gerd F.KAMISKE et Jorg Peter BRAUER : „Management de la qualité de A à Z » - MASSON 1995.
- Bernard FROMAN : « Le manuel qualité - Outil stratégique d'une démarche qualité » - AFNOR 1995.
- Association Canadienne de Normalisation : « Guide ISO 9000 » - 1998.

- Michel BELLAICHE : „Management de la qualité dans les services » - AFNOR 1996.
- Michel BELLAICHE : „Qualité de service - L'approche ISO 9004-2 » - AFNOR 1995.
- A.Marcel : « Réussir la qualité dans les services » - Edition Agence d'Arc 1993.
- Dalloz : « Lexique - Termes juridiques » - 10^{ème} édition 1995.
- Dalloz : « Lexique d'économie » - 6^{ème} édition 1999.

DOCUMENTATION PROFESSIONNELLE

- OEC/Maroc. Manuel des normes d'audit légal et contractuel.
- OEC/Maroc. Code des devoirs professionnels.
- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC-France). Normes-Commentaires - Déontologie / Décembre 1998.
- Statistiques fournies par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts - Comptables - France.

Sites internet

- [www .bibliotique.com](http://www.bibliotique.com)
- www.cpb-ec.com/libre1asp
- www.csoec.experts-comptables.com
- www.RCA.com

- www.afnor.fr
- www.cabinet-fort.com
- www.iso.ch

MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE

- Proposition d'une méthode pour l'organisation d'un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne en vue de répondre aux exigences de la norme ISO 9001. MAERFELD Agnès 1996 (France).
- Concepts fondamentaux et application d'un système qualité élaboré à partir de la norme ISO 9004-2 dans un cabinet d'expertise comptable. Ali KHELIFI 1998(Tunisie).

Textes officiels

- Dahir n° 1-92-139 du 08/01/1993 portant promulgation de la loi 15-89 réglementant la profession et instituant un ordre des Experts - Comptables.
- Décret n° 2-93-521 du 30/08/1993 pour l'application de la loi 15/89.
- Décret n° 2-89-519 relatif au diplôme national d'Expert - Comptable.
- Loi 17-95 relative aux sociétés anonymes.

Normes internationales

- Norme ISO 9001 (version 2000) : système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire .

- Norme ISO 9001 (version 1994).

PUBLICATIONS

- Système d'assurance de la qualité II- Tome 3- GIA 1053 - Canada.
- Bachir BOURAI - Cours de 1994.

ARTICLES DE PRESSE ET REVUES

- La presse. ISO 9000 : une norme trop coûteuse pour les PME ? 7/09/1995.
- La presse. Tous les ISO ne sont pas égaux. 30/11/1996.
- L'économiste - les différents types d'audit qualité. Rubrique les dossiers de l'économiste page XII - 07/03/2002.
- L'économiste - Qu'est - ce que la certification d'un service ? - Article publié par M.YOUSFI - directeur pôle qualité et certification- SGS Maroc.
- DON.F MALLEAN et JP.EMILE ROY - CA Magazine - Le magazine des comptables agréés au Canada - Avril 1994.
- Economie et Comptabilité n° 187 -1994.
- Revue française de comptabilité - juillet / Août 2001 .