



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
DE CONTROLE INTERNE SOUS DISPOSITIFS DE
LA NORME ISO 9001 VERSION 2008
CAS DE LA SEIMad

Présenté par : RAMORASATA Claudine

Sous l'encadreur de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

RAKOTONIAINA RABENORO Barry

Enseignant à la Faculté DEGS

ENCADREUR PROFESSIONNEL

ANDRIANAIVO Sylvain Roger

Contrôleur de Gestion

Date de soutenance : 19 Décembre 2011

Année Universitaire : 2010-2011



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
DE CONTROLE INTERNE SOUS DISPOSITIFS DE
LA NORME ISO 9001 VERSION 2008
CAS DE LA SEIMad

Présenté par : RAMORASATA Claudine

Sous l'encadreur de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

RAKOTONIAINA RABENORO Barry

Enseignant à la Faculté DEGS

ENCADREUR PROFESSIONNEL

ANDRIANAIVO Sylvain Roger

Contrôleur de Gestion

Année Universitaire : 2010-2011

Session : Décembre 2011

AVANT- PROPOS

Dans le cadre de la formation universitaire à Ankatso, les cours théoriques sont complètes par les stages pratiques en entreprise. En effet, en vue de l'obtention définitive du Diplôme de Maîtrise, chaque étudiant doit effectuer, après quatre années d'études un stage de trois mois en entreprise.

Il s'agit d'un stage de spécialisation qui prépare les étudiants de la quatrième année dans la vie professionnelle.

Le présent mémoire a été ainsi réalisé dans le cadre d'un stage que nous,

RAMORASATA Claudine, Filière Gestion et Options Finances et Comptabilité avons effectué au sein de la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar ou SEIMad avec comme centre d'études la Direction Administratif et Financière. L'objectif est de renforcer la capacité de l'étudiant à l'évaluation d'une situation donné mais aussi de nous permettre de tisser des relations professionnelles pour un éventuel contrat de travail.

Nous aurons achevés nos études universitaires à l'Université d'Antananarivo à l'issue de la réalisation et la soutenance de ce mémoire. Il nous aura évalués non seulement sur les examens finaux mais également sur notre aptitude professionnelle à travers ce stage. Notre succès à ces épreuves sera sanctionné par le Diplôme de « Maîtrise en Gestion ».

Ce mémoire est le fruit de toutes les tâches que nous avons effectué durant le stage. Toutefois, nous avons remarqué que ce rapport aura dans la limite du possible une fonction générale d'étude, d'analyse et d'aide à la prise de décision.

REMERCIEMENTS

Suite à l'achèvement de ce mémoire, remercions DIEU tout puissant de m'avoir donné la santé, la force et surtout l'intelligence durant mes études grâce à sa bonté et aussi à :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo.
- Monsieur ANDRIAMARO Ranovona, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.
- Monsieur ANDRIAMASINA ORIGENE Olivier, Chef de Département et Maître de conférences en Gestion.
- Monsieur RAKOTONIAINA RABENORO Barry, Enseignant à la Faculté DEGS et mon encadreur pédagogique pour ses conseils et son dévouement.
- Monsieur RAHAMEFY Lalaonirina, Directeur Général de la société SEIMad.
- Monsieur RASOLONDRABE Tiana, Directeur Administratif et Financier et Responsable Qualité de la Société SEIMad.
- Monsieur ANDRIANAIVO Sylvain Roger, Administrateur, Contrôleur de Gestion et Auditeur Qualité Interne de la SEIMad, mon encadreur professionnel pour les précieux temps et conseils qu'il m'a prodigués.
- Au Président et membres de jury qui ont accepté de faire parti du jury.
- Tous les enseignants de la filière Gestion pour leurs précieux conseils durant nos études universitaires.
- Tous les personnels de la société SEIMad pour l'accueil chaleureux qui m'a été réservé.
- Ma famille, pour leurs aides, leurs encouragements et leur soutien moral et financier durant mes études universitaires et surtout pendant la réalisation du présent mémoire.

Ma famille et mes amis qui m'ont encouragés et soutenus tout au long du stage.

Encore une fois, je vous adresse mes sincères remerciements car sans votre intervention, ce travail n'aurait pu être mené à son terme.

Que Dieu vous bénisse !

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	 I
REMERCIEMENTS.....	 II
SOMMAIRE	 III
LISTE DES TABLEAUX	 VI
LISTE DES FIGURES.....	 VII
LISTE DES SIGLES ET ACHRONYMES	 VIII
INTRODUCTION GENERALE	 1
PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES	 4
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE SEIMad.....	 5
Section 1 : Historique	 5
Section 2 : Raison d'être de la société SEIMad.....	 6
CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	 15
Section 1 : Collecte des <u>données et leur traitement</u>	 16
Section 2 : Aspects théorique.....	 21
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION <u>EXISTANTE</u>.....	 31
CHAPITRE I : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	
COMME PROCEDURE DU CONTROLE INTERNE	
Section 1 : La démarche du Système de Management de la Qualité	
(SMQ.....)	 32
Section 2 : Le manuel qualité	 33
Section 3 : Le système de contrôle du SMQ.....	 34
CHAPITRE II : LES PROCESSUS ET LEUR SYSTEME DE CONTROLE	 38
Section 1 : Les processus Réalisations	 38
Section 2 : Le processus Management.....	 53
Section 3 : Le processus Support	 56
CHAPITRE III : LES OPPORTUNITES ET MENACES DE LA SOCIETE	
SEIMad	 68

Section 1 : Les opportunités de la SEIMad. _____ 68

Section 2 : Les menaces de la SEIMad _____ 68

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, RESULTATS

ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS.....70

CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS.....71

Section 1 : Proposition d'améliorations par processus _____ 71

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS.....83

Section 1 : Sur le plan financier..... 83

Section 2 : Sur le plan social-----83

Section 3 : Sur le plan économique-----84

CHAPITRE III : RECOMMANDATION.....85

CONCLUSION GENERALE86

BIBLIOGRAPHIE I

ANNEXES..... II

TABLES DES MATIERESXX II

LISTE DES TABLEAUX

NUMERO	TITRES	PAGES
Tableau 1	Répartition des actions de la SEIMad	Page 7
Tableau 2	Résultat indicateur processus Etude et Conception année 2010	Page 41
Tableau 3	Résultat indicateur processus Production année 2010	Page 48
Tableau 4	Nombre d'actes de vente signée en 2010	Page 51
Tableau 5	Résultat indicateur processus Relatif aux Clients	Page 53
Tableau 6	Suivi de plan de formation 2010	Page 58
Tableau 7	Résultat indicateur processus Gestion de Parc Informatique	Page 62
Tableau 8	Résultat indicateur processus Budget et Finances	Page 65

LISTE DES FIGURES

NUMERO	TITRES	PAGE
Figure 1	Organigramme de la SEIMad	Page 10
Figure 2	Approche processus	Page 18

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APD	: Avant Projet Détaillé
CCCE	: Caisse Centrale de la Coopération Economique
CD	: Comité de Direction
CG	: Contrôleur de Gestion
CQ	: Comité Qualité
DAF	: Direction Administrative et Financière
DAJF	: Direction des Affaires Juridiques et Foncières
DAMO	: Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
DEAGEFO	: Département des Agences Foncières
DEAFC	: Département Administratif, Financier et Comptable
DEPAC	: Département des Affaires Contentieuses
DEPINFO	: Département Informatique
DEPV	: Département Promotion et Vente
DG	: Direction Générale
DICO	: Direction Commerciale
DMEP	: Département Marketing Etudes et Programmation
DRD	: Département Recherche et Développement
DRH	: Département des Ressources Humaines
ISO	: International Standard Organization
ISA	: International Standard Association
OHE	: Office des Habitations Economiques
PV	: Procès Verbal
RQ	: Responsable Qualité
R.ETUDES	: Responsable Etudes

VIII

R.VIAB	: Responsable Viabilisation
SEEXPA	:Service Etudes et Exploitation Ancien Parc
SEIMad	: Société d'Equipement Immobilier de Madagascar
SERAPP	: Service Approvisionnement
SERFICO	: Service Financier et Comptable
SERPERS	: Service Personnel
SEURMad	: Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar
SIM	: Société Immobilier de Madagascar
SMQ	: Système de Management de la Qualité
SRAF	: Service des Recouvrements et Affaires Foncières
SRLM	: Service Logistique et Maintenance

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, toute entreprise voulant être performante et compétitive doit s'adapter à l'évolution dominante du système de libéralisation de l'économie mondiale qui se présente à tous les niveaux et sous toutes ses formes. Laquelle, de plus a provoqué une instabilité concurrentielle qui oblige les firmes à trouver des solutions efficaces pour dominer le marché, ainsi qu'à la recherche infinie de différentes stratégies pour pouvoir s'y adapter et pour mieux identifier les besoins des clients.

C'est pourquoi, la SEIMad a décidé d'appliquer une nouvelle démarche de management qui est à priori tourné vers la satisfaction des clients c'est-à-dire être proche de sa clientèle, ce qui a eu pour conséquence sa place de leader sur le marché de la promotion immobilière.

Dans cette démarche, les dirigeants d'entreprise doivent veiller au bon fonctionnement du système de contrôle mis en place aux fins d'assurer leur performance interne et leur survie sur le marché. Et certains d'entre eux confient, pour la plupart, l'établissement de ce système de contrôle à des autres organes spécialisés pour garantir sa fiabilité.

Actuellement, de plus en plus d'entreprises à Madagascar optent pour l'amélioration de leur production par la demande de certification ISO de leurs activités. Cela nous montre d'un côté la participation des pays à la mondialisation et la sensibilisation des entreprises malgaches à la qualité et à l'optique client.

A cet effet, le Système de Management de la Qualité ou SMQ avait été mis en œuvre progressivement depuis 2002 pour la SEIMad. Ce processus actuellement mis en application depuis peu est celui qui correspond aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

Le présent mémoire a comme thème : « LA CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE SOUS DISPOSITIFS DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2008 (cas de la SEIMad) ». Notre choix c'est donc orienté vers la société SEIMad, étant donné que c'est une société de service et qui présente une large gamme de produit.

L'intérêt de ce sujet demeure dans le fait que la présence du système de contrôle interne bien défini et bien amélioré au sein d'une organisation est très importante vue qu'elle permet d'aider le chef d'entreprise d'exercer son rôle et sa responsabilité de dirigeant afin d'assurer le bon fonctionnement de la gestion et de fournir aux clients un produit de qualité c'est-à-dire un produit conforme aux normes qui dépend de la stratégie qu'elle adopte. Alors, dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise sera amené à définir sa politique qualité, à définir son système qualité ainsi que son plan qualité.

Alors, ce mémoire aura donc répondre à la question suivante : « le système contrôle mis en place est-il fiable pour mesurer l'efficacité du Système de Management de la Qualité ? »

Le but et l'objectif de cette étude sont donc de faire une analyse sur les différents processus existant dans la société, afin d'évoquer les problèmes et de chercher des solutions appropriées.

Pour la réalisation de ce mémoire, un stage pratique d'une durée de trois mois a été effectué à la SEIMad sise à Tsaralalàna auprès du contrôleur de gestion qui est aussi un auditeur qualité interne au sein de la société pour que nous puissions avoir nécessité une collecte des données et une enquête par entretien direct auprès du personnel de la société pour prendre connaissance de l'existant.

Ce stage nous a permis d'acquérir connaissances, expériences et développement personnel. Il nous a permis aussi de baigner dans un environnement d'entreprise et de travail. Nous avons partagé ces trois mois avec les réalités du monde professionnel, l'ardeur et la rigueur au travail, la prise des responsabilités dans les tâches qu'on nous confiait, la prise d'initiative,...

Au sujet de la collecte des données, nous avons effectué des recherches dans les archives de la société sur les renseignements généraux concernant la SEIMad et son système de contrôle interne sous dispositifs de la norme ISO 9001 version 2008 c'est-à-dire le SMQ

cueillis lors de l'interview auprès des responsables des processus et d'autres documents internes tels que le manuel qualité, la fiche de synthèse.

Pour les dimensions théoriques insérées dans notre mémoire, nous nous sommes référés à des ouvrages et des sites internet traitant sur le système de contrôle interne et les normes ISO.

Les détails de notre recherche vont être donnés au développement de ce travail qui suit le plan ci-après :

- Tout d'abord, la première partie sera consacrée au cadre d'études qui met en évidence dans un premier temps la présentation générale de la société SEIMad, et dans un second temps la méthodologie de travail ;

- Ensuite, la deuxième partie sera orientée sur les dispositifs de contrôle interne de la norme ISO 9001 à savoir le Système de Management de la Qualité comme procédure du contrôle interne, les fonctionnements des processus et leur système de contrôle aux fins d'évaluer ce système de contrôle ;

- Et enfin, la troisième et la dernière partie sera consacrée à des propositions des diverses solutions, y seront ajoutés les résultats attendus et quelques solutions recommandées.

La conclusion générale clôturera notre recherche.

PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES

Cette étude a pour objet de porter des informations concernant le contrôle interne sous dispositif de la norme ISO 9001 version 2008 qui pourra amener des améliorations sur la gestion de l'unité. Donc, il est nécessaire de faire une présentation synthétique de l'unité et de rappeler théoriquement tout ce qui concerne le contrôle interne et les normes.

Nous aborderons donc cette partie par le cadre d'études, tout en présentant l'unité à travers ses histoires, ses objectifs, sa structure, ses activités, sa mission et son environnement : c'est l'objet du premier chapitre.

Puis dans le second chapitre, nous essayerons de déterminer la méthodologie de travail adoptée. Nous verrons dans ce chapitre la collecte des données et leur traitement ainsi que l'aspect théorique sur l'outil de gestion « contrôle interne » et la norme ISO.

CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE SEIMad

La première étape de notre travail consiste à situer l'entreprise. Ce chapitre nous permet de mieux connaître l'environnement de la société, son histoire ainsi que ses activités. De ce fait, nous allons voir premièrement l'historique de la société et deuxièmement, détailler sa raison d'être.

SECTION 1 : HISTORIQUE DE LA SEIMad

La Société d'Equipeement Immobilier de Madagascar (SEIMad) a été fondée en 1960 suite à une fusion par absorption de la Société Immobilière de Madagascar (SIM), de la Société d'Equipeement Urbain et Rural de Madagascar (SEURMAD) et d'Office des Habitations Economiques de Madagascar (OHE). Sa création est approuvée par le décret n°70087 du 28 janvier 1970.

Depuis sa date de création jusqu'en 1984, la SEIMad en tant que société d'économie mixte avait bénéficié de financement de la part de la CCCE ou Caisse Centrale de la Coopération Economique destinée pour la construction de logements économiques pour des ménages à faible revenu.

L'octroi de crédit logement par la CCCE s'est arrêté en 1985, ce qui avait provoqué l'arrêt brusque de production de logements subventionnés à Madagascar.

Ce n'était qu'en 1988 que la société a pu redémarrer ses activités immobilières et foncières avec ses propres moyens destinés à la vente directement tout en continuant l'exploitation des anciens parcs.

Avec sa quarantaine d'année d'expérience dans le secteur habitat, et son importance par immobilier au nombre de 7 740 logements repartis dans tout Madagascar, la SEIMad se voit, à l'époque, être leader dans le secteur de l'habitat.

La société par ailleurs, est membre fondateur du « Réseau habitat de la Francophonie » qui est un organisme international.

Vu l'importance et le volume des financements exigés dans la réalisation des programmes d'investissements immobiliers et fonciers, la SEIMad est obligée de recouvrir aux services d'une multitude de partenaires à savoir :

- les divers départements ministériels collectivités décentralisées ;
- les institutions financières locales et étrangères (BFV-SG, BOA Madagascar, SHELTER AFRIQUE, ...);
- les personnes physiques ou morales éventuellement intéressées aux projets SEIMad ;
- les Entreprises et Opérateurs Economiques.

SECTION 2 : RAISON D'ETRE DE LA SOCIETE

Chaque établissement doit obligatoirement avoir une identité et des éléments de base qui conditionnent à la dénomination d'entreprise. Ainsi cette section nous présentera ce qui concerne la raison d'être de la société.

2.1) Statut juridique

La SEIMad est une Société Anonyme et dont les coordonnées techniques sont les suivantes :

Raison sociale : Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) ;

Nature juridique : société d'économie mixte et Société Anonyme ;

Objet : construction et cession des biens immobiliers ;

Capital social : Ar 271 760 000 composé de 86 000 actions d'Ar 2000 chacune ;

Siège social : 24, rue RefotakaTsaralalàna, Antananarivo BP : 661 ;

Téléphone : 22 209 98 /99 ;

Fax : 22 209 91 / 22 271 21 ;

Numéro d'identification fiscale : 105 005 759 ;

Registre de commerce : 2007 B7 Antananarivo ;

Identification statistique : 010002.

2.2) Actionnariat

La SEIMad est une Société Anonyme et l'Etat y est actionnaire majoritaire détenteur de plus de 80% des actions. La répartition des actions de la SEIMad est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau n°1 : Répartition des actions de la SEIMad

ACTIONNAIRES	NOMBRE D'ACTIONS	POURCENTAGE %
Etat Malgache (trésor)	71 004	82,56%
Caisse Française de Développement (CFD)	13 271	15,43%
Fivondronana	1500	1,75%
Secteur privé	225	0,26%
TOTAL	86 000	100%

Source : SEIMad Année 2007

Etant donné que la SEIMad est une société d'économie mixte et de société anonyme. Ainsi, on trouve dans ce tableau que l'actionnaire majoritaire de la société c'était de l'Etat Malgache (trésor) car il porte un nombre d'actions de 71004 sur 86000 actions soit 82,56% parmi aux autres.

2.3) Missions

Selon le statut d'une société d'économie mixte, la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) a pour mission principale de réaliser les études et toutes opérations se rapportant à l'aménagement d'agglomérations nouvelles et de zones d'habitations ou industries, d'œuvrer pour l'amélioration ou le développement du logement urbain ou rural, en donnant toutefois la priorité à la construction pour les usagers à la construction pour les

usagers à faible revenu, de promouvoir et de gérer les programmes de logements pour le compte de tiers.

2.4) Objectifs et activités

La société SEIMad a ses propres objectifs et activités. Les objectifs de rentabilité et la libre concurrence obligent les sociétés à concentrer leurs efforts commerciaux sur la qualité de leurs offres.

2.4.1) Objectifs de la SEIMad

Comme toutes les sociétés, la SEIMad a son propre objectif dont la compétitivité sur le marché intérieur et extérieur c'est-à-dire satisfaire les clients locaux et internationaux dans le secteur immobilier avec comme population cible la classe moyenne en plus grand nombre.

De ce fait, la société a mis en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) aboutissant à la certification ISO 9001 version 2008 sur l'écoute client et de l'amélioration continue.

2.4.2) Activités de la SEIMa

En ce qui concerne la SEIMad, ses activités sont orientées autour des trois axes ci-après :

- la promotion immobilière ;
- la promotion foncière ;
- la gestion de parc locatif.

a) La promotion immobilière

C'est la principale activité de la société pour laquelle elle joue le rôle de promoteur. Elle consiste à faire des études marketings de la conception et de l'exécution des travaux de construction au moyen d'un système de sous-traitance. Ces constructions sont destinées à être vendues sur le marché.

De part ses expériences, la SEIMad se spécialise notamment dans la construction et la vente de logements sociaux de type économique, de type intermédiaire, de type moyen standing et haut standing.

Comme c'est la seule activité incluse dans le périmètre du Système de Management de la Qualité, la vente de l'ensemble de produits se fait par le système de vente par souscription, c'est-à-dire la vente se fait dès le lancement de travaux de construction.

b) La promotion foncière

Elle consiste à faire des travaux d'aménagement des terrains nouvellement identifiés pour des projets de construction d'habitation en vue d'une revente tout en respectant les normes de protection de l'environnement.

c) La gestion de parc locatif

Cette activité concerne la « vente location » de logements qui ont fait l'objet de cession progressive depuis l'année 1997.

Ces logements connus sous le nom de « cité » sont localisés à Antananarivo (67ha, Ampefiloha), Antsiranana, Toamasina, Manakara et Mananjary. Notons que ces logements actuellement en « vente-location » ont été initialement destinés à une simple opération de location.

La liquidation définitive des logements par le biais de la « vente location » a été décidée par les actionnaires de la société SEIMad à des recommandations d'audit organisationnel et opérationnel.

2.5) Structure organisationnelle de la SEIMad

Par définition¹, la structure est l'organisation des parties d'un système qui lui donne sa cohérence, une manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties. Afin de mieux comprendre la structure de la SEIMad, voyons son organisation générale.

¹ Cours organisation en 1^{ère} année de gestion, année universitaire 2007/2008

2.5.1) Organisation générale de la SEIMad

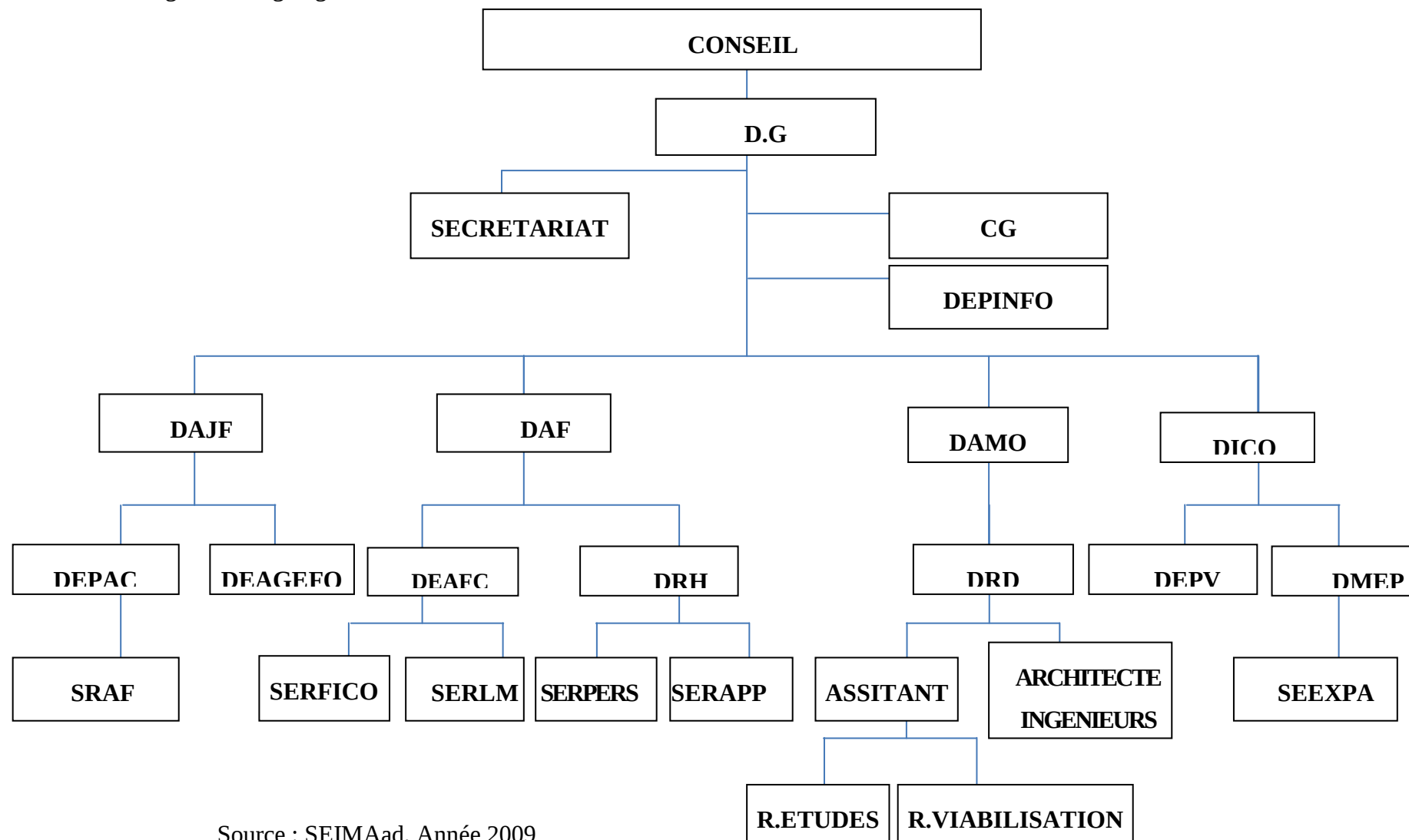
D'une façon globale, l'organisation générale se présente comme suit :

- l'organe d'administration représentée par le Conseil d'Administration composé de personnes physiques, personnes morales et actionnaires ou non de la société ;
- l'organe de direction composée de la Direction Générale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Affaires Juridiques et Foncières, de la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et de la Direction Commerciale.

La Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Affaires Juridiques et Foncières forment la direction d'appui tandis que la direction technique est formé par la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et la Direction Commerciale.

- o Ainsi, l'organigramme de la SEIMad se présente comme suit :

Figure 1 : Organigramme de la SEIMad



Source : SEIMAd, Année 2009

.2.5.2) Description des attributions de chaque organe

A propos de l'attribution, chacun a sa principale responsabilité. Afin de mieux comprendre, voyons l'attribution et rôle de l'organe d'administration, des directions d'appui et des directions techniques.

a) L'organe d'administration

Le **Conseil d'Administration** a pour rôle et fonctionnement d'agir au nom de la société SEIMad aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, afin d'accomplir ou pour autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objectif, et pour représenter la société vis-à-vis des pouvoirs publics, des tiers et de toute administration de l'Etat et à l'extérieur.

b) Les directions d'appui

La **Direction Générale** relève du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est le premier responsable de la gestion des ressources de la société SEIMad (Humains, financiers et matériels) selon les pouvoirs qui lui incombent.

Cependant, il a pour missions de développer et valoriser les missions de l'entreprise à travers les projets fonciers et immobiliers, de fixer les objectifs à moyens termes et les objectifs annuels de l'entreprise, déterminer et mettre en place la structure de l'entreprise (responsabilités, attributions, hiérarchies), d'animer, développer et superviser les grandes fonctions de l'entreprise : commerciale, production, financière et sociale, de préparer et exécuter les obligations sociales vis-à-vis des instances dirigeantes de la société, de veiller au bon fonctionnement de la structure organisationnelle de la société, de développer le patrimoine foncier de la SEIMad, et d'engager la société dans la démarche qualité par l'expression d'une politique objectif qualité et en assure la réalisation.

A souligner que la Direction Générale s'adjoint le service d'une antenne satellite qu'est le Contrôleur de Gestion qui s'octroie le rôle de gestionnaire de prévision, de budgétisation, de contrôle et de conseils dans la gestion et la supervision des autres entités fonctionnelles et opérationnelles.

La **Direction Administrative et Financière** relève de la Direction Générale. Le Directeur Administratif et Financier a pour mission de coordonner les activités du

département administratif et financier, d'effectuer les analyses financières et administratives de la situation d'exploitation de la société.

De plus, il doit assumer la partie faisabilité financière des projets à réaliser, de s'assurer que les états financiers reflètent une image fidèle de la situation du patrimoine de la société, de gérer le plan annuel de trésorerie, d'assurer les relations avec les banques et organismes financiers, de superviser la gestion des ressources humaines et matérielles de la société et de gérer le plan de formation des ressources humaines (élaboration, suivi et évaluation).

La **Direction des Affaires Juridiques et Foncières** relève de la Direction Générale. Elle a pour mission de présenter la société au niveau des instances administratives et judiciaires, de s'occuper de la partie analyse de préfaisabilité de tout projet neuf, de procéder systématiquement aux études de texte et procédures juridiques et domaniales, de veiller aux procédures de régularisations administratives et juridiques du transfert de propriété de projet neuf (certificat de situation juridique, plans officiels, plans d'alignement et actes de cession), et de veiller à la mise à jour permanente des informations juridiques.

c) Les directions techniques

La **Direction de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage** relève de la Direction Générale. Elle a pour mission de coordonner et superviser les activités de sa direction, de coordonner et superviser les études de faisabilités des projets ou programme immobilier et foncier en collaboration étroite avec le DICO jusqu'à leur finalisation, de diriger le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagements et de construction, d'organiser les soutiens logistiques pour le contrôle et la surveillance des travaux où la SEIMad est maître d'œuvre, d'établir le rapport d'activité de sa direction.

En outre, elle doit assurer la coordination de toutes les activités liées à la réception provisoire ou définitive des travaux, assurer la planification des programmes de développement avec les partenaires potentiels de la SEIMad, et être responsable des processus : étude et conception, sélection fournisseur, production.

La **Direction Commerciale** relève de la Direction Générale. Le Directeur Commercial a pour mission de cerner le marché potentiel d'habitation et le mix optimal des produits

marchés ; de concevoir et de réaliser le programme de vente du parc locatif de la SEIMad (prix, conditions, mise en marche, adjudication, etc...) ; d'effectuer la mise en marche des nouveaux développements immobiliers de la SEIMad ; de participer à l'élaboration de la politique commerciale et marketing de la SEIMad ; d'assurer l'étude de faisabilité commerciale des programmes ou projets à réaliser ; d'assurer le contrôle et le suivi des activités commerciales ; de veiller au développement de l'image de marque de la SEIMad ; de coordonner et superviser les activités des départements et services sous sa responsabilité ; et d'être responsable du processus étude et conception et du processus relatif aux clients.

2.6) Environnement interne et externe de la société

Nous allons présenter un à un l'environnement interne et externe de la SEIMad.

2.6.1) Environnement interne

La société SEIMad a comme environnement interne son marché, ses ressources humaines ainsi que ses partenaires.

a) Son marché

A l'analyse de sa couverture géographique, la SEIMad semble disposer d'une part de marché assez vaste. Ses différents produits concernant plusieurs types y ont été visibles. Les opportunités que peut offrir le contexte macro-économico-institutionnel actuel assurent à la société ses perspectives d'avenir. Aux fins de garantir la satisfaction totale de sa clientèle, ce marché est actuellement suivi, appuyé et garanti par la mise en œuvre d'un outil de management qu'est le Système de Management de la Qualité suivant la norme ISO 9001 :2008.

b) Ses ressources humaines

Les compétences disponibles de la société sont soumises annuellement à un programme de formation et de recyclage assez rigoureux aux fins d'une amélioration continue. Le système coaching a notamment été adopté. Il convient de rappeler que 60% de l'effectif du personnel au nombre de 110, font partie de la force de vente.

c) Les partenaires

Vu l'importance et le volume des financements exigés, la société est obligée de recourir aux services d'une multitude de partenaires, banques locales, bailleurs de fonds,

ONG ou des particuliers pour réaliser ses programmes d'investissement immobilier et foncier. Et il importe de noter qu'avec le mode de gestion de ses activités commerciales, la société fait toujours intervenir les entreprises prestataires.

2.6.2) Environnement externe

L'environnement externe de la SEIMad unissant ses flux externes représente sa principale source d'opportunités et de menaces.

a) Les clients

Les clients de la société SEIMad sont constitués généralement par des commerciaux, des entreprises administratives, des clients particuliers (les ménages, etc...), des fonctionnaires, des clients étrangers et des clients locaux.

b) Les fournisseurs

Il y a deux types de fournisseurs :

- les fournisseurs de matières consommables nécessaires à la réalisation des activités administratives et des diverses activités de la SEIMad ;
- les fournisseurs d'œuvre qui sont les entreprises prestataires de services, la société lance un appel d'offre pour pouvoir faire le meilleur choix de fournisseurs pour réaliser un projet proprement dit de construction d'un logement.

c) Les concurrents

Malgré sa position plus ou moins dominante sur le marché immobilier, celui-ci commence actuellement à être bousculé par une arrivée massive des capitaux étrangers opérant dans le secteur. Citons comme exemple les opérateurs asiatiques qui offrent sur le marché des produits analogues à ceux de la SEIMad. Par ailleurs, à Madagascar, les sociétés optant pour le secteur immobilier sont désormais en nombre de plus en plus croissant. De ce fait, la SEIMad se trouve dans l'intérêt d'adopter une approche concurrentielle, pertinente afin de pouvoir se démarquer et garde sa place ainsi que sa notoriété.

Sur le marché malgache, la SEIMad rencontre plusieurs entreprises concurrentes telles que GETIM, Guy Hoquet, Immobilier Conseil.

Après avoir vu dans le premier chapitre la présentation générale de la SEIMad, il sera présenté dans le prochain chapitre la méthodologie de travail adopté.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La méthodologie est l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, un travail ou une activité. Et elle permet au lecteur de comprendre comment l'étude a été réalisée. Ainsi ce chapitre englobe la collecte des données et leur traitement, ensuite la théorie sur le système de contrôle interne et la norme ISO.

SECTION 1 : COLLECTE DE DONNEES ET LEUR TRAITEMENT

Cette section inclut les objectifs de l'étude, les résultats attendus, les démarches de recherche, la méthodologie ainsi que l'approche par système.

1.1) les objectifs de l'étude

Etant donné que notre thème se porte sur le système de contrôle interne sous dispositif de la norme ISO 9001 version 2008, nous avons fixé comme objectifs de mettre en place une organisation efficace orientée résultats ; de mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes ; d'évaluer l'efficacité des processus ; et d'optimiser l'emploi des ressources et obtenir des informations fiables adéquates dans chaque service.

1.2) Résultats attendus

Les résultats attendus se reposent sur :

- Pérennité de l'organisation ;
- Aptitude des processus à satisfaire les exigences des clients ;
- Valeurs des ressources humaines ;
- Pertinence des indicateurs pour améliorer l'efficacité de processus ;
- Efficience économique.

1.3) Démarche sur la collecte d'informations

Le choix du thème s'est reposé sur le SYSTEME DE CONTROLE INTERNE SOUS DISPOSITIF DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2008 étant donné qu'il entre dans la gestion des activités au sein de l'entreprise.

Le premier pas franchi était, donc de consulter tous les documents propres à l'entreprise fournis par le contrôleur de gestion notamment le manuel qualité, la fiche de synthèse des processus, norme ISO 9001 :2000, plans opérationnels, la cartographie des processus,... De plus, nous avons effectué une recherche supplémentaire pour obtenir plus de données et pour de meilleures analyses ; ce sont des recherches personnelles hors les documents mis à notre disposition par l'entreprise. On a donc eu recours à d'autres sources d'informations comme des ouvrages dans le domaine de la qualité et de surfer sur internet était également nécessaire afin de comprendre quelques théories se portant sur le système de contrôle interne et les normes ISO.

Cependant, la documentation n'était pas suffisante, les données collectées semblaient un peu flou. Pour cela, nous voulions entrer dans les détails afin de s'assurer que les personnels concernés maîtrisent les processus mis en œuvre et également d'identifier les problèmes qui peuvent exister. Ainsi les entrevues ont été effectuées auprès des pilotes de chaque processus.

Notre objectif est de faire une amélioration sous dispositif de la norme ISO 9001 version 2008 en se basant sur les éventuels écarts qui engendrent l'inefficacité du processus à satisfaire les exigences des clients. Non seulement nous avons appuyé notre diagnostic à partir des entrevues mais nous avons également apporté nos propres jugements.

1.4) Méthodologie

Le plan de méthodologie a pour objet de présenter la planification des opérations effectuées lors de l'étude .Comme il a été dit, nous ne pouvions commencer l'étude sans la présence d'une base documentaire permettant de faire l'état des lieux. Le plan de travail est donc la suivante :

1.4.1) Plan d'enquête

Les entrevues ont été effectuées auprès des responsables des processus. Ce sont le Chef de Département des Ressources Humaines, le Contrôleur de Gestion, le Chef de Département Informatique, le Responsable Qualité, le Surveillant de Chantier, le Chef de Département Vente et Production, ainsi que le Chef de Département Marketing Etude Programmation.

Nous avons sélectionné ces différents responsables par le biais d'un appel téléphonique pour que nous puissions fixer la date et l'heure du rendez-vous. En effet, les données concernant le fonctionnement du processus ainsi que les résultats obtenus dans le cadre de ce Système de Contrôle Interne sous DISPOSITIF DE CETTE NORME ISO ont été évoqués lors de l'enquête. Les responsables eux-mêmes ont soulevé les problèmes à partir des cas concrets.

Cependant, nous avons également apporté quelques remarques par observations sur certaines méthodes et organisations de la société sur la gestion des processus. Ainsi, la technique d'enquête se traduit par l'observation, la documentation et les entrevues. Et la technique de saisie est la prise de note suivie d'une récapitulation dans des fiches de résultats des entrevues. Lors de ces entrevues, nous avons élaboré des questionnaires qui se présentent dans l'annexe.

1.4.2) Plan d'exploitation des données

Toutes les informations collectées ont été rapportées aux Système de Management de la Qualité. Pour cela les données ont été classées par processus concerné pour l'élaboration du plan.

1.4.3) Plan d'analyse

L'analyse commence par l'identification des processus suivi d'une description des activités, procédures ainsi que des attributions de chaque direction à partir des logigrammes établis. Ensuite, nous allons passer à l'évaluation de la maîtrise des processus par le personnel concerné et du degré d'application des processus à partir des résultats obtenus.

1.4.4) Plan de recommandation

Les recommandations seront associées à chaque problème identifié au niveau des processus. Premièrement, nous allons déterminer les résultats à atteindre. Ensuite, nous passerons à la présentation des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs mis en place.

1.5) Approche par système

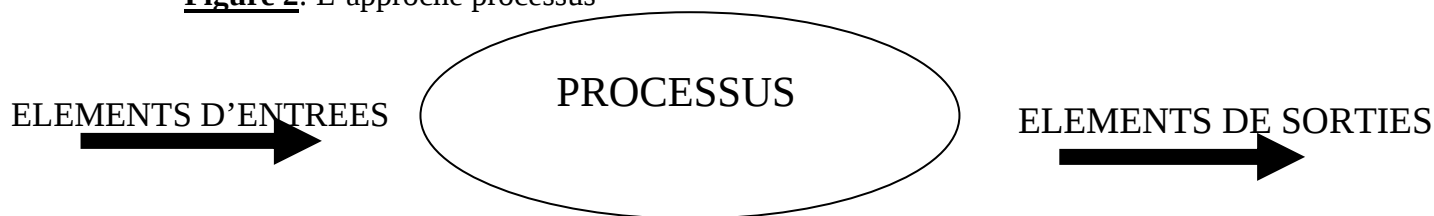
Notre étude est basée sur une approche processus. Cette approche processus est une exigence de la Norme ISO 9001 qui consiste à déterminer les processus au SMQ et leur application dans tout l'organisme, de déterminer pour chaque processus ses éléments d'entrées et ses produits ou services en éléments de sortie, de déterminer la séquence et les interactions de ces processus, de maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus, de surveiller, mesurer et analyser les processus ainsi que de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et l'amélioration continue.

1.5.1) Approche processus²

On a dit que toute activité qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus. Pour qu'un organisme ou une Entreprise fonctionne efficacement, il doit identifier et de gérer de nombreux processus qui sont également liées entre eux. L'approche processus consiste donc à regrouper toutes ces activités en un ensemble de processus interdépendant entre eux.

Toutefois, les éléments de sorties d'un processus peuvent constituer les éléments d'entrées d'un autre qui le suit. L'identification méthodique des processus utilisés au sein d'un organisme, de leur interaction ainsi que leur management peut être qualifiée d'approche processus.

Figure 2: L'approche processus



Les exigences des clients sont considérées comme des éléments d'entrées, ce qui confirme la place importante occupée par ces derniers dans ce style de management.

² Source : [http:// fr.wikipedia.org/wiki/Processus](http://fr.wikipedia.org/wiki/Processus)

Bref, l'approche processus, c'est se placer face à son client de connaître ses clients, d'aligner et orienter les activités vers son besoin, de mettre en série les ressources et objectifs pour son besoin et d'améliorer les résultats pour satisfaire son besoin. Cette approche permet les Entreprises d'être beaucoup plus prompt et diligent face à un marché turbulent et à des clients de plus en plus exigeants.

Un processus est caractérisé par 6 paramètres :

1. Le pilote (celui qui rend compte du fonctionnement du processus),
2. Les ressources requises (financière, humaine, matérielle...),
3. Les éléments d'entrées (données ou produits),
4. La valeur ajoutée,
5. Les éléments de sorties (données ou produits), et
6. Le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé (indicateurs...).

Tout système d'activités qui reçoit des entrées et les convertit en sorties peut être considéré comme un processus. La totalité des activités et opérations relatives aux produits et/ou aux services sont incluses dans des processus.

1.5.2) Les différents types des processus

La norme ISO 9001 :2008 classe trois types de processus, entre autre le processus de Direction ou de Management, le processus Support ou de Soutien, et enfin le processus Réalisation ou Opérationnel.

Le processus Management

Ce processus correspond à la détermination de la politique et d'une stratégie pour l'organisation, à la communication et déploiement des objectifs, à l'analyse des résultats et ses plans d'actions d'amélioration.

Le processus Support

Il contribue au bon déroulement des processus de réalisation et leur apportant les moyens nécessaire.

Le processus de Réalisation

Il contribue directement à la réalisation du produit, à la détection des besoins, à la mise à disposition du produit et, s'il y a lieu, le service après vente.

Nous avons présenté dans cette section notre méthode de collecte des données et leur traitement pour l'élaboration du devoir.

SECTION 2 : ASPECTS THEORIQUES

Dans cette section, nous allons parler ce qui concerne le contrôle interne et la norme ISO.

2.1) Théorie sur le contrôle interne

Parler des théories sur le contrôle interne conduit à s'interroger sur la définition de ce concept. S'il y a contrôle interne, celui-ci doit nécessairement se matérialiser dans la vie quotidienne de l'entreprise à travers ses objectifs. Enfin, après avoir montré les objectifs du contrôle interne, il est intéressant de repérer les points caractéristiques du contrôle interne.

2.1.1) Définitions³

Il n'existe pas une seule définition du contrôle interne regardant l'économie et le marché bancaire .Voici une liste de définitions émises par des organismes de référence de Suisse, de France et Europe.

En Suisse, selon la circulaire de la Commission Fédérale des Banques, le système de contrôle interne s'interprète de la manière suivante :

« Par contrôle interne, on entend l'ensemble des structure et processus de contrôle qui à tous les échelons de l'établissement, constituent la base de son fonctionnement et la réalisation des objectifs de la politique commerciale ».

En France, l'Autorité des Marchés Financières (AMF) dans sa publication, le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, le définit de la manière suivante :

³ Source : [http://www.b3b.ch/2008/02/21/Système de Contrôle Interne-les définitions les plus courantes](http://www.b3b.ch/2008/02/21/Système%20de%20Contrôle%20Interne-les%20définitions%20les%20plus%20courantes)

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes, les procédures de chacun des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

La Banque des Règlements Internationaux, dans son document « cadre pour le système de contrôle interne dans les organisations bancaires » mentionne que :

« Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une banque pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction ».

« L'International Federation of Accountants », un processus conçu et mis en place par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et d'autres membres du personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité avec les textes législatifs et réglementaires applicables. Il en résulte que le contrôle interne est conçu et mis en œuvre pour répondre aux risques identifiés liés à l'activité qui menacent la réalisation de l'un de ses objectifs ».

2.1.2) Objectifs

Le système de contrôle interne est instauré au sein de l'entreprise pour atteindre des objectifs bien déterminés :

- Assurer la sauvegarde et la protection du patrimoine contre les risques de détérioration, de pertes ou vols, et des détournements. Ainsi, un bon contrôle prévoit des comparaisons systématiques entre les biens physiques et les biens comptabilisés,

- Garantir la fiabilité des informations générées par le respect des lois et des réglementations en vigueur,
- Atteindre les objectifs stratégiques fixés par le respect des lois et des réglementations en vigueur,
- Atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise au moyen d'une gestion performante,
- Assurer l'application des politiques de la direction,
- Améliorer les performances c'est-à-dire promouvoir l'efficacité opérationnelle, par l'utilisation optimale des ressources et les répartitions adéquates des tâches, prévenir et détecter les erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle de minimum.

2.1.3) Caractéristiques du contrôle interne⁴

Avant de s'interroger sur les contrôles de base du travail comptable et sur le personnel de l'entreprise, il convient de définir les éléments de base du contrôle interne.

Il existe un tronc commun de caractéristiques et de techniques de contrôle interne que l'on retrouve dans la plupart des entreprises. Il comprend des éléments de base des contrôles sur l'enregistrement comptable des opérations et des contrôles sur le personnel de l'entreprise.

a) Les éléments de base du contrôle interne

Le Contrôle Interne est composé de trois (3) éléments fondamentaux mais non limitatifs. Il s'agit notamment de l'existence d'un plan systématique d'organisation, de la présence de personnel compétent et intègre, de l'existence d'une documentation satisfaisante.

a1) L'existence d'un plan d'organisation

Il doit y avoir dans l'entreprise une recherche de systématisation qui doit être en particulier se traduire :

⁴ COOPERS & LYBRAND. La nouvelle pratique du Contrôle Interne, Paris, 1994 ; les éditions d'organisations, 379 pages

- par la définition des tâches: cette description va au-delà de la simple définition des responsabilités. Il s'agit de préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter (D'ou ?), la façon de les traiter (Comment ?), la périodicité du traitement (Quand ?) et les destinataires (A qui ?) ;
- par la définition des pouvoirs et responsabilités : les pouvoirs et les responsabilités des membres de l'Organisation doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître au moins les différentes fonctions, outre le nom de leur responsable. Cet organigramme doit être mis à jour chaque changement et doit également être diffusé dans l'Organisation de façon à ce que chacun en ait connaissance ;
- par la définition claire et nette des objectifs pour chaque poste. Un code d'organisation permet à chaque membre du personnel de connaître ce qu'on attend de lui et de comprendre le fonctionnement général de l'entreprise ;
- par la circulation des informations : les circulations des documents doivent être suffisamment précises et élaborées pour exclure la négligence et la fantaisie.

Ainsi, les informations doivent répondre à un certain nombre de critères pertinence, utilité, objectivité.

a.2) La compétence et l'intégrité du personnel

Un personnel qualifié diminue les risques d'erreur et contribue à l'efficacité et à l'efficacités des opérations. Pour assurer les services d'un personnel qualifié, l'entreprise doit tout d'abord mettre en place la structure nécessaire à la sélection de son personnel et choisir un personnel approprié aux tâches à combler. Les critères de sélection du personnel doivent habituellement être établis par les responsables des services concernés, avec le concours du service du personnel ou des responsables de l'embauche.

a.3) L'existence d'une documentation satisfaisante

Cet élément facilite l'exécution des tâches par les différents intervenants et le suivi de l'application des consignes données par les dirigeants. Elle recouvrera la production des informations, celles-ci devraient être essentiellement constituées de procédures et d'un système de reporting.

Les procédures doivent être écrites et indiquées par les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations, les méthodes d'enregistrement et de contrôle, la

conservation de l'information. Le mémoire d'une organisation est un élément essentiel de son contrôle interne, qui d'ailleurs conditionne tous les contrôles posteriori.

b) les contrôles de base du travail comptable

Ces contrôles visent assurer le respect des trois principes qui sont l'exhaustivité c'est à dire que toutes les opérations ont fait l'objet d'un enregistrement, la réalité c'est à dire que tout enregistrement est justifié par une opération et l'exactitude c'est-à-dire aussi qu'il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants.

c) les contrôles sur le personnel de l'entreprise

Les contrôles sur le personnel de l'entreprise concernent les deux éléments à savoir les contrôles hiérarchiques et les contrôles réciproques par la séparation des tâches ou « autocontrôle ».

c.1.) les contrôles hiérarchiques

Les procédures d'autorisation et de supervision, la politique d'embauche, la réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise sont les contrôles les plus répandus. On y ajoutera dans certaines entreprises l'audit interne.

c.2) les contrôles réciproques par la séparation des tâches ou « autocontrôle »

On peut distinguer dans l'entreprise, outre la fonction de contrôle proprement dite, trois fonctions dont la séparation implique un contrôle réciproque des exécutants. Toute opération élémentaire intervenant dans une entreprise se rapporte soit à la réalisation de l'objet social, soit à la conservation du patrimoine de l'entreprise, soit enfin à la comptabilité.

La réalisation de l'objet social dépend particulièrement du service des achats, des services de recherche et de fabrication, des laboratoires de contrôles, du service du personnel, enfin du service commercial et du service technique.

La conservation du patrimoine de l'entreprise dépend des personnes qui ont à leur charge la conservation ou l'entretien des immobilisations, des stocks et du disponible

La comptabilité enregistre les flux qui affectent les biens de l'entreprise, les correctifs d'inventaire, et établit sur cette base les états financiers.

2.2) THEORIES SUR LA NORME ISO⁵

2.2.1) Définitions

La norme est considérée comme un document de référence, un modèle, un standard ou encore un code suivi par une grande majorité.

Elle peut se définir comme une exigence auquel on s'identifie, un standard de production ou de vente reconnue par un grand nombre d'organismes internationaux.

La norme est relative car elle dépend du pays. Ainsi des modifications peuvent être adaptées aux conditions relatives propres à un pays (suivant les principes, coutumes, mœurs, modes d'enseignements, règle de gestion, constitution du pays,...)

L'ISO ou « International Standard Organization » est un organisme qui élabore et publie les normes ISO. C'est une organisation internationale de normalisation, chargée de coordonner et d'unifier les normes internationales.

Elle a remplacé l'ISA ou « International Standard Association », qui existait depuis 1926 par la réunion des 22 pays, une fédération internationale des comités nationaux de normalisation.

L'ISO a été créée en 1947, elle a son siège social à Genève. Chaque pays membre de l'ISO est représenté par un de ses instituts de normalisation. L'institut de normalisation a pour mission de développer la norme au niveau mondial et public dans cet objectif des normes internationales appelées : « Normes ISO ». Ces normes tentent d'effectuer un rapprochement entre les normes nationales de chaque pays membre.

2.2.2) La norme ISO 9001 version 2008

⁵ Source: <http://Fr.wikipedia.org/organisation/wiki/ISO-9001>

Cette norme est utilisée pour mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) donnant l'assurance que l'organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients.

Mettre en œuvre un système de gestion de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 consiste à démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et aussi chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

La norme fournit un cadre bien éprouvé pour adopter une approche systématique de la gestion des processus d'un organisme de façon à ce qu'il produise régulièrement des produits qui répondent aux attentes des clients.

Elle comporte cinq aspects principaux qui spécifient les activités à examiner lors de la mise en œuvre du système :

- Exigences générales du Système de Management de Qualité ou SMQ et de la documentation,
- Responsabilité de la direction orientation donnée, politique, planification et objectifs,
 - Management et mise à disposition des ressources,
 - Réalisation du produit et management des processus,
 - Mesure, surveillance, analyse et amélioration.

Ces cinq aspects principaux d'ISO 9001 définissent la marche à suivre pour fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

2.2.3) Les exigences de la norme ISO 9001 v 2008

Ce principe englobe les exigences générales et les exigences relatives à la documentation que nous allons voir un à un.

a) Exigences générales

La norme 9001 V 2008 prévoit des exigences de portée générale mais axées sur l'approche processus ainsi, si une entité veut s'engager dans la normalisation ISO, elle doit :

- identifier le processus nécessaire au Système de Management de la Qualité et leur application dans toute l'entreprise ;
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité de fonctionnement et de la maîtrise des processus;
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- surveiller, mesurer et analyser ces processus;
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

b) Exigences relatives à la documentation

Cette documentation doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualités ;
- un manuel qualité ;
- les processus documentés ;
- les documents nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ces processus.

Ces documents doivent être d'une lecture facile, à la disposition des divers utilisateurs et mise à jour. Leur enregistrement et leur conservation doivent être établis de manière à apporter la preuve de la conformité aux exigences. Cette traçabilité est fondamentale pour les missions d'audit qui devront être effectuées.

c) Exigences sur la responsabilité de la Direction

Elles sont au nombre de six:

- engagement de la direction;
- écoute client;

- politique qualité ;
- planification ;
- responsabilité, autorité, communication;
- revue de direction.

La direction doit revoir suivant un calendrier défini le Système de Management de la Qualité pour s'assurer qu'il est pertinent, adéquat et efficace.

d) Exigences sur le management des ressources

Le personnel doit être compétent, l'entreprise doit alors mettre à disposition des ressources pour l'entretien du Système de Management de la Qualité et l'amélioration en performance de son efficacité et aussi d'accroître la satisfaction des clients; mettre à disposition des ressources humaines ; déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit ; déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

e) Exigences relatives à la réalisation du produit

Lors de la planification de la réalisation du produit, la société doit déterminer les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison, et aux activités après livraison, les exigences non formulées par les clients mais nécessaires pour l'usage spécifié, ou lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu, les exigences réglementaires et légales relatives au produit et toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis et les enregistrements des résultats et des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

Telles sont les exigences de la Norme 9001 version 2008 dont la plus importante, à notre regard, est celle de la Direction qui doit marquer son engagement par l'expression de sa politique qualité, le choix du produit et le périmètre d'application de ces normes qui relèvent également des choix stratégiques comme c'est le cas de la SEIMad.

Nous avons vu dans cette première partie la présentation générale de la SEIMad en évoquant son historique et sa raison d'être à savoir son statut juridique, ses objectifs et activités, sa structure organisationnelle et son environnement. Cette partie n'est pas seulement une partie introductive puisqu'elle nous montre aussi la méthodologie de travail pour l'élaboration du devoir ainsi que la théorie sur le contrôle interne et la norme ISO.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

Dans cette deuxième partie, nous allons faire l'analyse critique de la situation existante au sein de la société. Pour cela, nous essayerons d'exposer dans un premier temps le Système de Management de la Qualité comme procédure du Contrôle Interne.

Ensuite, nous allons voir comment cette Société qui reste le leader du marché immobilier à Madagascar vit le management de la qualité. Ainsi la compréhension du fonctionnement des processus et leur Système du Contrôle Interne en vigueur dans le deuxième chapitre à fin de détecter ses forces et ses faiblesses.

Pour pousser un peu plus loin notre étude, le troisième chapitre sera consacré à identifier les opportunités et les menaces de la société face aux changements de son environnement externe.

CHAPITRE I : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) COMME PROCEDURE DU CONTROLE INTERNE

Pour réagir face à la concurrence et même améliorer la qualité de ses produits, la SEIMad a choisi d'adopter un outil de gestion qui est le système de Management de la Qualité ou SMQ. Un système de management de la qualité est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

SECTION I : LA DEMARCHE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

La mise en place du SMQ est planifiée suivant les contraintes et autres réorientations décidées par la Direction Générale.

La Direction Générale définit les orientations et les objectifs de planification de la qualité. Le Responsable Qualité et les différentes fonctions concernées sont chargés de la mise en œuvre et de l'attente de ces objectifs.

L'ensemble des actions réalisées est régulièrement analysé dans chaque revue de direction qui décide des réorientations nécessaires. Un plan d'action qualité est établi à l'issue de chaque revue de direction pour les décisions d'amélioration.

1.1) Etapes de mise en place d'un Système de Management de la Qualité

La mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité demande l'existence préalable d'une motivation interne et l'engagement de la direction à investir les moyens nécessaires pour que le personnel s'implique dans les opérations. Elle inclut les activités suivantes : la détermination des besoins et attentes des clients ; l'établissement de la politique qualité et des objectifs qualités de l'organisme ; la détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre l'objectif qualité ; la détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualités ; la définition des méthodes et de sa mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ; la détermination des moyens pour empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes ; et l'établissement et l'application d'un processus d'amélioration continue du management de la qualité.

Ayant vu la démarche du SMQ. Cette section résumera ainsi le manuel qualité.

SECTION 2 : LE MANUEL QUALITE⁶

Le manuel qualité est un document exigé par la norme .L'ISO 9001 V 2008 stipule dans son chapitre 4.22 que l'organisme doit établir et tenir à jour ce document qui comprend le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions , les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celle-ci et une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

Le manuel de la qualité de la SEIMad est appliqué conformément aux exigences de cette norme .Voici donc un extrait de ce document qui énumère les grandes lignes de l'exigence du système management de la qualité ISO 9001V2008.

2.1) Politique qualité

La politique qualité adoptée par la SEIMad s'exprime par :

- la satisfaction durable et rentable des exigences des clients en instaurant une méthode de « TRACKING » permanent des besoins et attentes, et la traduction en des produits satisfaisants entièrement conformes aux attentes des clients. Ainsi, un Département Recherche et Développement comprenant des techniciens Marketing sont mis en place pour cette mission ;
- l'innovation permanente en identifiant systématiquement les sources potentielles d'amélioration de la qualité des prestations ;
- les efforts déployés en permanence sur l'implication, la responsabilisation et la sensibilisation du personnel aux enjeux de la qualité de ses prestations en vue d'une amélioration continue de la qualité.

2.2) Objectif qualité

Cette politique qualité traduite concrètement en des objectifs qualités permet de mesurer son application.

La SEIMad adopte une hiérarchie dans ses objectifs. Des objectifs qualités globaux sont définis au niveau de société qui sont déclinés en sous objectifs mesurés par des indicateurs au niveau de chacun des processus facilitant ainsi leur maîtrise.

⁶ Manuel qualité de la SEIMad Version 09 du 17/01/11

Les objectifs globaux se définissent comme suit :

- Obtention d'un certificat a la NORME ISO 90001 version 2000 le 30 octobre 2006.
- Au moins 70% des produits sont livrés à la date contractuelle.
- 90% des réserves et réclamations sont levées dans un délai ne dépassant pas 30 jours.
- Au moins 80% des clients acquéreurs sont satisfaits du produit livré.

2.3) La mise à disposition des ressources

La Direction Générale détermine les ressources nécessaires à mettre en place afin d'entretenir le Système Management de la Qualité dont entre autre la formation, la compétence et la sensibilisation du personnel, la création d'un environnement de travail adapté à cette démarche, et les investissements nécessaires.

En résumé, le manuel qualité est un document exigé par la norme ISO 9001, qu'en est t-il alors du système de contrôle du SMQ.

SECTION 3 : LE SYSTEME DE CONTROLE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Le Système de Management de la Qualité repose sur une approche processus. Dans ce sens le système de Contrôle du SMQ sera donc focalisé sur le contrôle de ce dernier. Ce qui emmène à dire que le contrôle de ce système doit passer par le contrôle et les mesures de surveillance des processus .Aussi, les processus constituent des outils de contrôle du Système de Management de la Qualité. La question qui se pose est la suivante : Comment assurer les mesures des surveillances des processus ?

Il convient donc que l'Entreprise organise à des intervalles réguliers des méthodologies de contrôle du Système de Management de la Qualité. Les Audits Qualités Internes forment des méthodologies de contrôle de ce système.

Il est à signaler que le système de contrôle a pour objectif d'assurer la performance du système mise en place.

3.1) Les Audits Qualités Internes

La norme ISO 9001 version 2008 définit un audit comme un processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits. En d'autres termes, l'audit qualité est un exercice des collectes d'informations qui permet d'identifier un besoin tangible de la conformité.

Les Audits Internes servent principalement d'outil de contrôle et d'évaluation de l'efficacité du Système de Management de la Qualité à atteindre les objectifs qualités .Les résultats d'audit peuvent ainsi servir de base pour identifier des opportunités d'amélioration. Ces résultats sont analysés et prises en compte dans la Revue de Direction.

Les Audits Qualités Internes sont effectués par l'organisme lui même pour des besoins internes pour servir de base quant à la conformité de l'Entreprise Il appartient donc à la Société d'établir un programme d'audit qui doit considérer l'importance des activités et les domaines à auditer. Il est à signaler que les audits ne doivent pas être effectués par les personnes qui ont réalisé les activités audités mais par des personnes différentes.

3.1.1) Les programmes d'Audit et les critères à prendre en compte

Une planification souple des audits internes est très recommandée. Le programme d'audit doit tenir compte l'importance des activités et des domaines à auditer, ainsi que les résultats des audits précédents. Le domaine d'application, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis.

Une procédure documentée doit également préciser les responsabilités et les exigences pour mener des audits, assurer leur indépendance, enregistrer et transmettre les résultats à la Direction.

Avant l'établissement du programme d'audit, l'auditeur doit se fixer des critères en prendre en compte les données d'entrées et le champ d'activités, les évolutions réglementaires récentes, la modification récente, importance de l'organisation, des processus, des produits, les activités (complexité, risque, similitude, localisation), l'effectif (interne, externe, compétence, expérience...), l'externalisation d'activité (charge ou compétence), l'environnement de travail de l'entreprise (client, organisation, processus produit,...) ainsi que le résultat du programme d'audits précédents.

Aussi, le programme d'audit doit être en corrélation avec l'approche système .C'est à dire qu'à l'aide d'une matrice des impacts processus /objectifs, on doit tenir compte de la conformité des produits et des services aux exigences réglementaires, ainsi qu'au respect des règles de procédure d'organisation.

3.1.2) Les Auditeurs

Etant donné l'importance des audits dans l'évaluation des performances des processus, il existe un certain critère pour devenir auditeur qualité. Il convient en premier lieu que les personnes possèdent les qualités personnelles, un niveau d'éducation minimum, la formation d'expérience professionnelle et d'audit nécessaire et démontrent ensuite leur compétence. Les auditeurs qui possèdent ces qualifications peuvent être choisis pour effectuer des audits sans assistance ou être membre d'une équipe d'audit.

3.2) L'Audit Qualité Interne de la SEIMad

Une action d'audit qualité sera menée par les Auditeurs Qualités Internes de la SEIMad formés et désignés à cet effet suivant la demande du Responsable Qualité. Un Auditeur n'a pas à auditer un domaine le concernant.

La procédure « PRO-05-AUD » décrit le programme d'audit interne de la SEIMad. Cette procédure de planification d'Audit Qualité Interne détermine les méthodes d'audit, sa fréquence, le traitement des résultats d'audit ainsi que le suivi de ses résultats.

3.2.1) Fréquence

Il est établi annuellement par le Responsable Qualité, un programme d'audit interne, lequel planifie et prévoit l'exécution des actions d'audit système qualité. Le Responsable Qualité est également chargé de la mise à jour éventuelle et du suivi de ce programme. Cependant, selon les opportunités de l'action, un audit qualité interne peut à tout moment être décidé par le Responsable Qualité ou la Direction Générale.

3.2.2) Le Traitement des Résultats d'Audits

Un rapport d'audit, annexé éventuellement des Fiches de Remarques sera établi à l'issue de chaque action d'audit, lequel rapport sera envoyé au Responsable Qualité et sera examiné en Revue de Direction.

3.2.3 Suivi des Résultats d'Audit

Les auditeurs internes procéderont et vérifieront systématiquement la levée effective des actions correctives ou préventives relevées dans les résultats d'audit.

3.2.4) La Revue de Direction

Les résultats d'audit figurent parmi les données d'entrées de la revue de direction. La revue de direction examine et analyse des résultats. La Direction doit assurer que le système

de management de la qualité mise en œuvre au sein de la société reste pertinent, efficace, et adéquat. De plus, la direction doit établir un processus de revue de périodique du système de management de la qualité. Ainsi, une revue de direction est programmée au moins une fois par an au sein de la SEIMad et celle-ci peut être organisée sur convocation du Responsable Qualité ou à la demande de la Direction si besoin. L'ordre du jour portera principalement sur une mesure du degré d'atteinte des Objectifs- Qualités ; une revue des rapports de réunions précédentes ; l'examen des rapports d'audit interne ; l'état des correctives et préventives ; les analyses et traitements des réclamations émanant des clients et les dispositions d'améliorations du SMQ (processus, produit, moyens humains ou matériels).

A l'issue de chaque séance de revue, les points suivants seront largement relevés et spécifiés à savoir les actions, décisions, mesures et autres nouvelles dispositions relatives à l'amélioration de l'efficacité du Système de Management de la Qualité et de ses processus.

Cette revue s'attelle ainsi à la recherche d'une amélioration continue du SMQ .Un procès verbal de ces réunions établi par le Responsable Qualité est communiqué aux membres du Comité Qualité, lesquels sont chargés de transmettre les informations et les décisions prises au niveau de leur Direction respective. Ceci étant, comment l'Audit Qualité Interne assure-t-il les performances des processus ?

3.2.5) Les indicateurs de suivi

Les Auditeurs Qualités Internes organisent à intervalles pertinents des opérations de mesure et d'évaluation de la capacité des processus à produire les résultats planifiés. Les processus constituent ainsi des outils de contrôle du Système de Management de la Qualité. En effet, tous les processus sont assortis d'indicateurs de surveillance qui sont conçus pour assurer l'efficacité du système. Chaque processus est piloté par un ou deux responsables qui sont chargés de la gestion du processus, du suivi des indicateurs et de la mise en œuvre de plan d'action issus des revus de direction.

Bref, le SMQ est un style de management par approche processus. Son système de contrôle est basé sur le contrôle des processus. Le prochain chapitre se concentrera sur les processus et leur système de contrôle.

CHAPITRE II : LES PROCESSUS ET LEUR SYSTEME DE CONTROLE

Comme, il a été toujours évoqué, le Système de Management de la Qualité repose sur une approche processus. Le système de contrôle de ce système sera ainsi focalisé sur les reconduits de ces processus qui doivent concerner toutes les parties de l'entreprise afin que ceux-ci soient compris, gérés et améliorés. Ces processus sont décrits au sein de la SEIMad dans la «**CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS SEIMad** » présenté en annexe 2. Cette cartographie démontre que le SMQ au sein de la Société est administré à l'aide des processus qui peuvent être regroupés en trois à savoir :

1. Les processus de Réalisation
2. Les processus Management
3. Les processus Support

SECTION 1 : LES PROCESSUS REALISATIONS

On peut dire que les processus Réalisation forment le moteur du Système de Management de la Qualité car ce sont les processus les plus visibles par le client.

Ils contribuent directement à la réalisation du Produit, de la détection des exigences des clients à la mise à disposition des produits. Les processus Réalisation regroupent les processus suivants :

- le Processus Etude et Conception ;
- le Processus Sélection des Fournisseurs ;
- le Processus Production et Contrôle ;
- le Processus Relatifs aux clients.

1.1 Le Processus Etude et Conception

Le processus Etude et Conception constitue une étape pré-commercialisation. Il sert à détecter et étudier les besoins et exigences des clients sous son aspect marketing.

1.1.1 Description et Traitement du Processus

Le processus Etude et Conception tient une place très importante dans les processus Réalisation. C'est le processus qui élabore le profil du produit adapté aux besoins des clients en tenant compte des exigences implicites et explicites des clients et des exigences

techniques. Une défaillance au niveau de ce processus infecte donc tous les processus en aval et surtout le produit.

Le Processus Etude et Conception est co-piloté par la Direction Commerciale (DICO) et la Direction Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage (DAMO). Ce processus ne puisse être déclenché sans la validation préalable d'un programme d'activité par le Comité de Direction (CD), la disponibilité des terrains et des données du marché. Ces événements déclencheurs une fois réunis débute donc la détection des besoins et attentes de la clientèle par le biais des sondages et des enquêtes.

Les résultats de ces enquêtes répertoriés dans un rapport d'enquête représentent ainsi les exigences du marché et qui seront ensuite exploités au sein du Département Marketing Etude et Programmation (DMEP) et du Département Recherche et Développement (DRD) pour élaborer un profil de produit répondant aux besoins de la clientèle. Les Ingénieurs, les Dessinateurs et les Architectes interviennent également dans l'élaboration de l'esquisse.

Le Directeur Commercial (DICO), le Département Marketing Etude et Programmation (DMEP) ainsi que le Département Promotion et Vente (DEPV) procèdent ensuite à un test de produit. En général, ces tests se font auprès d'un panel par site de projet. Le résultat de ce test auprès d'un échantillon de la clientèle doit afficher un taux d'acceptation supérieur ou égal à 60% .C'est l'indicateur mis en place pour évaluer l'efficacité du processus. Pour pouvoir lancer le projet, les clients ayant accepté le produit doivent dépasser le soixante pour cent (60 %) du nombre des clients enquêtés. Le profil de produit doit être revu lorsque le résultat du test est négatif. Par contre, si les produits sont acceptés par les clients, on procède à sa validation par les études de l'Avant Projet Détaillé (APD) et les cahiers de charges.

Le traitement du processus est défini dans le logigramme de processus « Etude et Conception (PCS-R-03) porté en annexe 3.

1.1.2) Fiche synthèse du Processus Etude et Conception

La fiche de synthèse de Processus se présente comme suit :

PILOTAGE	Directeur Commercial Directeur d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
INTERACTIONS	'processus en amont : Processus Management Processus en aval : Processus Production
SUPPORTS	Fiches de sondage, de test de produits et d'enquête satisfaction, rapports sur la détection des besoins ou des rapports sur le test de produits, catalogues des produits, les données du marché, les données d'autres enquêtes antérieures, la réglementation du marché public, le document de construction et bâtiment, et les normes françaises
RESSOURCES	Ressources humaines : DICO, DMEP, DEPV, DTD, AGENCE, REPRESENTANT, DAJF, DAMO Ressources matérielles : matérielles informatiques, photocopieuses, machine à relier, internet et intranet, téléphone, logiciels Windows et STAR-OFFICE, NEUFERT, moyens de transport
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Programmes d'activités validés et données du marché, disponibilité du marché
DONNEES D'ENTREES	Exigences clients, rapport d'enquête, sondage et test de produit rapport d'enquête – satisfaction
	Exigences techniques données du site données réglementaires, profils du produit
DONNEES DE SORTIE	Esquisse, Avant Projet Détaillé, Cahiers de charges
TRAITEMENT	Exploitation des données
INDICATEURS DE SUIVI	Taux d'acceptation du produit testé doit être supérieur ou égal à 60%

Source : SEIMad

Le traitement du processus étude et conception aboutit à un avant projet détaillé et à l'élaboration des cahiers des charges.

1.1.3) Le Système de Contrôle du Processus Etude et Conception

Le système de contrôle du processus comprend deux étapes. D'un côté, il consiste à vérifier si toutes les étapes de traitement et les données d'entrées sont effectivement prises en compte. De l'autre, il s'agit de vérifier l'efficacité du Processus, c'est-à-dire sa capacité d'atteindre les objectifs.

Le traitement simultané de toutes les données a été bien tracé et vérifié dans le pilotage de ce processus jusqu'aux données de sorties, lesquelles comprennent L'Esquisse, l'Avant Projet Détaillé et les Cahiers des Charges.

Les données d'entrées comprennent effectivement les données des exigences clients (résultats de sondage) et les exigences techniques.

L'indicateur mis en place pour mesurer l'efficacité du processus Etude et Conception **est le taux d'acceptation du produit qui doit être supérieur ou égal à 60 %**. Cet indicateur est calculé comme suit :

Nombre de clients ayant accepté le produit x100

Nombre de clients enquêtés

Les clients ayant accepté le produit doivent dépasser le 60% du nombre des clients enquêtés. On va prendre comme échantillon le projet de construction de 104 logements dont Antananarivo 14 logements, Toamasina 30 logements et Antsiranana 60 logements.

Avant d'entamer cette production, l'Entreprise doit détecter les besoins et attentes des clients en matière de logements afin d'adapter la production aux attentes de la clientèle. Pour connaître ces besoins, des sondages ont été menés auprès d'un échantillon de client. Les exigences peuvent varier d'une région à l'autre. Alors, des sondages ont été faits dans chaque région où il y aura une complication du projet SEIMad. Le sondage porte sur divers éléments

nécessaires à la conception de la maison. Nous pouvons consulter un exemplaire de sondage joint dans l'annexe. Ainsi, les résultats de sondage ont donné les caractéristiques suivant :

- Maison à 4 pièces, individuelle, sans étage, toiture en tôle, murs enduits, sol en ciment. Surface bâtie : 100 à 110 m², surface de la parcelle : 400 à 500m², 2 salles d'eau, 2WC, 1 lavoir à l'extérieur, une cour aménagée, une terrasse plus spacieuse.

Prix estimé : 80 à 100 millions d'Ar.

- Maison à 3 pièces, individuelle, sans étage, toiture en tôle, murs enduits, sol en ciment. Surface bâtie : 80 à 90 m², surface de la parcelle : 300 à 350 m², 2 salles d'eau, 2WC, 1 lavoir à l'extérieur, une cour aménagée.

Prix estimé : 70 à 80 millions d'Ar.

Un test de produit est envisagé afin de valider le produit à réaliser. Le résultat de ce test est enregistré sur des rapports dans le test. Ce rapport a affiché les résultats suivants :

Tableau n°2 : Résultat indicateur « Processus étude et conception »

Site	Nombre de panel	Type	Réalisation	Objectif	Ecart
Antananarivo Alasora 14 logts	10	4 pièces	64,80%	60%	4 ,80%
Toamasina 30 logts	10	3 pièces	64,30%	60%	4,30%
Antsiranana 60 logts	10	4 pièces	62,90%	60%	2,90%
	10	3 pièces	66,70%	60%	6 ,70%

Source : SEIMad année 2010

A partir de ce tableau, on constate que le processus fonctionne efficacement car les réalisations ont avoisiné l'objectif de 60%. Le taux d'acceptation est donc atteint, la SEIMad peut passer à l'étape suivante, c'est-à-dire à l'étude de cahier des charges et à l'Avant Projet Détaillé.

L'objectif est donc atteint dans toutes les régions et pour chaque type de produit. Tous les indicateurs ont suffisamment dépassé le seuil c'est-à-dire supérieur au taux indicatif, ce qui montre déjà la capacité et l'efficacité du processus.

Or, un problème a été évoqué lors de notre enquête : la plupart de personnes enquêtées n'achètent pas le produit. En effet, nous avons pris comme échantillon les clients intéressés par les produits de la SEIMad avec une estimation de prix et un revenu assez élevé. Lorsqu'on a traité les données au niveau de la fiche test de produit, plus de 60% des clients ont accepté l'offre. Logiquement ces personnes doivent être influencées à acheter le produit. Or, lors de la vente, quelques uns seulement se portent acquéreurs. Pour l'amélioration continue du processus, il serait avantageux de voir les points qui peuvent être encore améliorés.

a) Points forts du processus

La fréquence de collecte des données est suivant la disponibilité de l'Avant Projet. Le produit répond toujours au besoin de l'attente de client, donc la SEIMad peut assurer la satisfaction de sa clientèle. De plus, la demande peut se faire dans les deux axes, soit le client exprime ce qu'il veut, soit la SEIMad soumet des propositions. Tout cela amène une meilleure communication entre la SEIMad et les clients, une facilitation de la détection des besoins et aussi une orientation vers les produits les mieux adaptés.

b) Points faibles du processus

Nous avons remarqué que les exigences techniques font partie des données d'entrées du processus par contre le dispositif de mise à jour de ces documents et informations relatives aux normes n'est pas pris en compte dans le traitement du processus à cause de la non fiabilité des informations et la non satisfaction des exigences. Or, les données de sorties sont seulement composées de données techniques traduites en APD et cahier de charges.

De plus, les tests sont axés sur les besoins exprimés, par conséquent, il y a non détection de besoins implicites de la clientèle.

Enfin, la non concrétisation de certaines ventes entraîne une surestimation de leurs possibilités financières par les clients.

1.2 Les processus Sélection des Fournisseurs

La SEIMad externalise sa production, ce qui fait qu'elle fait appel à des prestations de services reconnus ici comme étant des fournisseurs qui doivent faire l'objet de sélection afin de trouver celui qui convient le mieux aux critères de l'Entreprise.

1.2.1). Description et traitement du processus

Le processus Sélection des Fournisseurs sélectionne les Entreprises prestataires étant donné que le cycle de production est externalisé. Le cahier de charges constitue les données d'entrées de ce processus. Ce cahier de charge n'est autre que le donnée de sortie du processus en amont (Processus Etude et Conception).

Ayant reçu du Département Recherche et Développement (DRD) le cahier de charges, la Direction de l'Aménagement et du Maîtrise d'Ouvrage (DAMO) procède à l'appel d'offre après les décisions du Comité de Direction. Le traitement de ce processus peut être résumé en quatre phases :

- Le lancement de l'offre, le dépouillement des offres, l'analyse des offres et les évaluations et réévaluations des fournisseurs,
- Les entreprises souscripteurs seront ensuite évaluées selon les modes d'évaluation de l'entreprise,
- L'analyse de l'offre sera transmise à la Direction générale pour aboutir à une décision,
- A l'issu de ce traitement, on obtiendra ainsi une liste des fournisseurs sélectionnés qui seront titulaires des travaux et avec qui la SEIMad signe un contrat.

Ce processus est traité dans le document SELECTION DES FOURNISSEURS (PCS-R-04) joint en annexe 4.

1.2.2) Fiche de synthèse du Processus

La fiche de synthèse de processus Sélection des Fournisseurs se présente comme suit :

PILOTAGE	Directeur de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
INTERACTIONS	Processus en amont : Processus Etude et Conception Processus en aval : Processus Production
SUPPORTS	Fiches techniques des fournisseurs, fiches de qualifications des fournisseurs, fiches de performance des fournisseurs, fiches d'évaluation des fournisseurs, réglementation du marché public, l'avis d'appel d'offres, 1e PV d'analyses des offres, résultats des sélections des fournisseurs
RESSOURCES	Ressources humaines : membres de Comité de Direction, Responsables Etudes /Viabilisation Ressources matérielles : outils informatiques, fournitures et matériels de bureau
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Décisions de la Comité de Direction
DONNEES D'ENTREES	Cahier de charges
DONNEES DE SORTIE	Liste des fournisseurs sélectionnés, Contrats
TRAITEMENT	Lancement de l'Appel d'Offre, dépouillement des offres, analyse des offres, évaluations et réévaluation des fournisseurs
INDICATEURS DE SUIVI	La moyenne des notes de performance des fournisseurs doit être supérieure ou égale à 20/40

Source : SEIMad

Le Processus Sélection des Fournisseurs a pour objectif de sélectionner les Entreprises titulaires des travaux. L'Appel d'Offre Ouvert est la démarche appliquée.

1.2.3) Système de contrôle du Processus Sélection Fournisseur

Lorsque le Comité de Direction décide le lancement de l'Appel de l'Offre, le processus Sélection Fournisseur est déclenché. Après le dépouillement des offres, les Entreprises souscripteurs à l'appel d'offre sont évaluées selon le mode d'évaluation de la SEIMad à savoir la qualification sans performance pour les nouveaux soumissionnaires et la qualification avec performance pour les Entreprises déjà adjudicataires.

Les fournisseurs sont évalués selon le montant de marché par la liste des travaux similaires, selon la disponibilité des moyens matériels, selon la liste du personnel à effectuer sur chantier et la liste des travaux autres que bâtiments.

La moyenne de note de performance des fournisseurs est l'indicateur mis en place pour mesurer ce processus. Ce taux doit être supérieur ou égal à 20/40. Cet indicateur est obtenu par le rapport entre la note de performance par fournisseurs et l'effectif des fournisseurs titulaires des travaux.

Méthode de calcul : $i = \frac{\text{Note de performance par fournisseur}}{\text{Effectif de Fournisseurs titulaires des travaux}} \times 100$

Effectif de Fournisseurs titulaires des travaux

Si l'indicateur est supérieur ou égal à 20/40, cela voudra dire que la sélection des fournisseurs lors de l'appel d'offre a été pertinente car ils ont été capables d'accomplir leur part du contrat. Pour SEIMad, le dernier état de cet indicateur indique un taux de 0,85% soit 34,96/40. Cela nous conduit à réfléchir sur son efficacité qui a des répercussions sur tous les autres processus.

A part entière, lors de notre interview auprès de DRD responsable du processus, des problèmes ont été rencontrés : les prix des matériaux ont tendance à augmenter à cause de l'inflation, ce qui fait que le coût estimé pour la construction ne correspond plus à la réalité, or il faut tenir également compte du prix exigé par les clients.

a) Point fort

Le processus sélection des fournisseurs permet d'aboutir à une liste qualifiante des fournisseurs. De plus, les fournisseurs titulaires des travaux seront sélectionnés parmi ces fournisseurs qualifiés.

b) Points faibles

Nous avons pu identifier que le dossier technique n'est pas un élément suffisant pour évaluer leur performance ainsi que l'acheminement du processus n'est pas toujours respecté dans certaines circonstances.

De plus, l'existence du Processus Sélection Fournisseur est comme une obligation pour l'Entreprise de lancer un Appel d'Offre Ouvert sans tenir compte de l'existence au sein de la SEIMad une liste des fournisseurs qualifiés.

Enfin, l'indicateur est difficile à mesurer car il est basé sur le nombre de note de performance par fournisseurs. Par conséquent, l'indicateur ne reflète pas la réalité et l'efficacité du processus.

1.3) Le Processus Production et Contrôle

Ce processus relève des formalités nécessaires à la conclusion de contrats avec les fournisseurs adjudicataires.

1.3.1) Description et traitement du Processus

La Production est confiée à des sous-traitants, les conditions de maîtrise de la production et de la préparation du service se font ainsi le contrat passé aux fournisseurs.

Les contrats signés avec les fournisseurs (données de sortie du processus Sélection des Fournisseurs) constituent les données d'entrée du processus Production. Ces contrats contiennent en effet toutes les clauses entre SEIMad et les entreprises prestataires notamment le plan assurance qualité, la charte qualité.

La Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage (DAMO) de la SEIMad assure le suivi et la mise en œuvre de contrat par les entreprises adjudicataires. Certains documents doivent être remplis par les entreprises prestataires (le Journal de Chantier, les fiches d'avancements des travaux, les PV de réception provisoire). Ces documents conforment également des dispositifs de surveillance et des mesures.

Le processus Production et Contrôle est décrit dans le logigramme Production et Contrôle présenté en annexe 5.

1.3.2) Fiche de synthèse du processus

La fiche de synthèse de processus Production se présente comme suit :

PILOTAGE	Directeur de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
INTERACTIONS	Processus en amont : Sélection des Fournisseurs Processus en aval : Relatifs aux clients
SUPPORTS	Les cahiers des charges ,1e contrat (plan assurance qualité, charte qualité, ordre de service, des fiches de réception des matériaux, du journal de chantier, de PV de chantier, des fiches d'avancement, des fiches contrôle de mise en œuvre, attachement des travaux ,PV de réception provisoire
RESSOURCES	Ressources humaines : CD, DICO, DAMO, Prestataires (Entreprises/Bureaux d'études) ? Représentants, Agences Ressources matérielles : outils informatiques, fournitures et matériels de bureau, matériels de mesure et de contrôle, équipements de chantier, matériels de communication, moyens de transports
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Notification des fournisseurs
DONNEES D'ENTREES	Contrats
DONNEES DE SORTIE	PV de réception des travaux
TRAITEMENT	Suivi de la mise en œuvre du contrat
INDICATEURS DE SUIVI	respect des plannings des travaux

Source : SEIMad

Les Contrats signés par les fournisseurs sélectionnés feront l'objet d'un suivi de mise en œuvre par le Processus Production et Contrôle.

1.3.3) Le Système de Contrôle du Processus

Le processus Production et Contrôle a pour rôle de vérifier la mise en œuvre des travaux par les fournisseurs. Ainsi, il doit assurer le respect du contrat par les Entreprises titulaires des travaux. Pour cela, le pilote du processus vérifie l'effectif du personnel affecté au chantier, l'approvisionnement des matériaux et l'avancement des travaux.

Les contrôles de mise en œuvre sont relatifs au terrassement, aux fondations et l'avancement concerne les travaux de terrassement, de l'infrastructure, de l'assainissement et la superstructure.

Le délai de respect des plannings des travaux est l'indicateur mis en place pour mesurer l'efficacité du processus Production. Ce délai doit être inférieur ou égal à 1. Cet indicateur est calculé comme suit :

$$\text{(Délai écoulé + délai prévisionnel)} / \text{Délai contractuel}$$

Le Surveillant de chantier en est le responsable de collecte de données. La collecte se fait mensuellement et par chantier. Actuellement, le projet de 104 logements est en cours de réalisation, prenons comme échantillon le cas de chantier d'Antsiranana-CUR. Le dernier résultat de ce chantier est donné dans le tableau ci-après :

Tableau n°3 : Résultat indicateur

Site	Types	Réalisation	Objectif	Ecart
Antsiranana 30 logts	4 pièces	0,88%	1%	+0,12%
	3 pièces	0,87%	1%	+0,13%

Source: SEIMad année 2011

A partir de ce tableau, on constate que le processus fonctionne efficacement, les résultats sont tous satisfaits car les valeurs n'ont pas dépassées de 1%. Dans ce cas, l'objectif est atteint, le délai des plannings et des travaux est respecté.

a) Points forts

Les dispositifs de contrôle de la production ne confrontaient pas du tout à graves problèmes depuis la certification parce que la production de toute la période est très minime.

De plus, l'indicateur mis en place est pertinent pour évaluer la performance des entreprises adjudicataires. Ainsi, au niveau du processus production et contrôle, l'objectif a été toujours atteint.

Enfin, la surveillance et le contrôle des chantiers méritent d'être tracés parce que cette surveillance et contrôle risquerait de se compliquer en cas de pilotage de plusieurs chantiers.

b) Points faibles

Toutes les activités sont externalisées ainsi que toute la production dépend du fournisseur (les délais, les coûts, les matériaux) car les fournisseurs n'ont pas les mêmes objectifs que la société. Tout cela entraîne des écarts vis-à-vis des méthodes, des activités et des matériaux à utiliser, et aussi un risque de non conformité ou de non satisfaction de la clientèle qui ne relève pas de la SEIMad mais le touchant directement.

1.4) Le Processus relatifs aux clients

Ce processus comprend l'acte de vente proprement dit et du service après vente c'est-à-dire le traitement des réclamations.

1.4.1) Description et traitements du Processus

Le processus Relatifs aux Clients assure toutes les formalités avec les clients depuis l'entretien jusqu'à la livraison du produit. Ce processus assure particulièrement l'entretien avec le client, la vente du descriptif du produit, l'élaboration du contrat de vente ou un avenant en cas de rectifications ou de réclamations, la livraison du Produit, et le traitement des informations ou des réclamations en provenance des clients.

Les commerciaux présentent aux clients le descriptif du produit que l'Entreprise a l'intention de vendre. Les clients intéressés par le modèle de plan sur le catalogue pourraient ensuite signer les actes de vente. Ce processus est donc le processus ayant un contact direct avec les produits.

Le déroulement du processus Relatifs aux Clients est décrit selon le logigramme porté en annexe 6.

1.4.2) Fiche de synthèse du processus

La Fiche de Synthèse de Processus Relatifs aux clients se présente comme suit :

PILOTAGE	Directeur Commercial
INTERACTIONS	Processus en amont : Production Processus aval : Satisfaction client
SUPPORTS	Fiche de renseignement, code général des Impôts, logigramme du processus relatifs aux clients
RESSOURCES	Ressources humaines : Direction Commerciale ; la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage, le Département Production Ressources matérielles : outils informatiques, fournitures et matériels de bureau, matériels de communication, moyens de transports
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Lancement de la vente et adhésion des clients
DONNEES D'ENTREES	PV de réception provisoire des travaux, descriptif du produit
DONNEES DE SORTIE	Dossier de vente, PV de livraison
TRAITEMENT	Actes de vente Livraison du produit
INDICATEURS DE SUIVI	Acte de vente signé par les deux parties au moment de la livraison du produit doit être supérieur ou égal à 90 %

Source : SEIMad

Après la phase de production, le processus Relatifs aux Clients entre dans la phase de Commercialisation des Produit.

1.4.3) Système de Contrôle du Processus

Lorsque l'APD et le descriptif du produit sont disponibles, les produits sont déjà mis en vente. L'acceptation du descriptif du produit par le client se formalise par la signature de l'acte de vente. Ce processus met en évidence l'acte de vente.

L'acte de vente signé par les deux parties au moment de la livraison du produit mesure l'efficacité du Processus .**Ce taux doit être supérieur ou égal à 90%** .Il est obtenu de cette manière :

A= total des actes de vente disponible à la date contractuelle de livraison

B= total des logements vendus

$$i = (A/B) \times 100 > 90\%$$

Le nombre d'actes de vente signés en 2010 se présente dans le tableau ci-après :

Tableau n°4 : Nombre d'actes de ventes signées en 2010

Logements vendus	Actes de vente signés	Réalisation	Objectif	Ecart
32	28	87,50%	90%	-2,5%

Source : SEIMad

La réalisation diminue par rapport à la prévision, or le taux de cette réalisation doit dépasser le 90%. Cela veut dire que l'objectif dans ce tableau n'est pas atteint.

Le Département Vente et Production (DEPV) assure la collecte mensuelle de ces données par projet. Le processus Relatif aux Clients est le processus le plus perçu par le client où il intervient directement. A ce niveau, des problèmes ont été rencontrés à savoir les actes de vente de certains logements livrés après une année n'étaient pas toujours disponibles et cela engendre une insatisfaction chez les clients, il y a aussi une non formalité de documentation effectuée lors de l'acte de vente.

a) Points forts

La mesure de la satisfaction se fait dans l'immédiat lors de la livraison et après une période de 3 mois. En attendant, la satisfaction de la clientèle est mesurée et évaluée dans le moyen et court terme.

b) Points faibles

Nous avons pu identifier que le processus relatifs aux clients ne se limite pas tout simplement à la vente, il doit assurer la satisfaction des clients.

De plus, les informations en provenance des clients semblent très mal exploitées, elles sont seulement écoutées mais non pas prises en compte dans les décisions d'amélioration à cause de non formalisation du traitement des activités.

Enfin, les activités pour établir l'acte de vente ne sont pas déterminées ainsi que les dispositifs à prendre pour accélérer les procédures ne sont pas également définis.

Nous avons vu dans cette section que les processus Réalisations contribuent directement à la réalisation du produit depuis sa conception jusqu'à la commercialisation.

SECTION 2 : LE PROCESSUS MANAGEMENT OU PROCESSUS AMELIORATION CONTINUE

L'Entreprise doit effectuer une recherche permanente de l'amélioration de la qualité quelque soit l'efficacité du système mis en place.

2.1) Description et Traitement du Processus

Le processus de Direction ou de Management assure : la détermination de la politique, la communication et le déploiement des objectifs, l'analyse des résultats, les plans d'actions améliorations. Comme son nom l'indique, le processus Amélioration Continue définit les actions correctives et préventives, des recommandations afin d'assurer l'amélioration continue du système.

Pour prendre des mesures d'amélioration, le Comité Qualité (CQ) se base sur les rapports d'audit, le rapport d'enquête satisfaction et les rapports d'analyses des données.

Le processus Management est décrit suivant le logigramme joint en annexe 7.

2.2) Fiche de synthèse du processus

Le fiche de synthèse du Processus Amélioration Continue se présente comme suit :

PILOTAGE	Responsable Qualité
INTERACTIONS	Processus en Amont : Tous les processus Processus en Aval : Tous les processus
SUPPORTS	La fiche qualité, les rapports des analyses de données et les rapports d'audit, PV de revue de direction, la fiche de revue de direction, la fiche d'action corrective, la fiche d'action préventive, le plan d'action qualité d'amélioration
RESSOURCES	Outils informatiques, fournitures et matériels de bureau, moyens de transport et communications
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Revue de Direction
DONNEES D'ENTREES	Indicateurs des processus et communication avec les clients rapports d'audit internes et externes, Analyse des données sur les produits, les fournisseurs et la satisfaction des clients
DONNEES DE SORTIE	Recommandations d'améliorations des processus et des produits, Actions correctives et actions préventives
TRAITEMENT	Prise de décision sur les actions d'améliorations, les actions correctives et les actions préventives
INDICATEURS DE SUIVI	nombre des actions efficaces menées à bonne date

Source : SEIMad

2.3) Système de Contrôle du Processus Amélioration Continue

Le nombre d'actions efficaces menées à bonne date est l'indicateur de suivi du processus Amélioration Continue. Ce taux doit être supérieur ou égal à 90 %. Autrement dit, le plan d'action de recommandations d'amélioration doit être réalisé à 90 %. Les membres du Comité Qualité sont les responsables de la fréquence permanente de collecte de ces données. Et toutes différentes décisions d'amélioration pouvant servir le système sont prises et traitées

au niveau de ce processus que ce soit des réclamations, des corrections ou des préventions. Pour le projet en question voici le résultat de l'indicateur :

Tableau n°5 : Réalisation indicateur

Actions correctives et préventives ouvertes	Actions clôturées à terme	Réalisation	Objectif	Ecart
16	5	31,25%	90%	58,75%

Source : SEIMad année 2010

Dans ce tableau, le taux de réalisation n'est pas mesurable en permanence. Et nous voyons par-là que moins des actions envisagées sont clôturées à l'échéance. La cause principale en est que près de 70% des actions planifiées se rapportent aux produits et reste au SMQ. Donc, il a fallu d'attendre la reprise de la production en 2011 pour pouvoir appliquer les actions prévues.

a) Points forts du processus

Le processus Amélioration Continue traite tous les données pouvant conduire à l'amélioration du SMQ. De plus, il sert à piloter l'ensemble du système. Ce processus s'occupe principalement d'identifier les principales causes responsables des problématiques observées et de proposer des solutions optimales qui réduiront l'impact observé le plus rapidement possible avec un minimum de ressources.

b) Points faibles du processus

Nous avons pu identifier que le processus Amélioration Continue présente les mêmes défauts que les organisations du type « one man show » c'est-à-dire qu'une seule personne se trouve à la tête de toute une organisation. Ce processus risque de n'avoir qu'une vue d'ensemble assez restreinte pour le responsable.

Le processus de Management détermine la politique et les objectifs qualités de la SEIMad. Le prochain processus sera donc le processus Support.

SECTION 3 : LES PROCESSUS SUPPORT

Les Processus Support ne créent pas de valeur directement perceptible par le client certes mais ils contribuent au bon déroulement des processus en leur apportant les ressources nécessaires. Ils contribuent au succès des processus Réalisation.

Pour le cas de la SEIMad, les processus Ressources Humaines, les processus Gestion du Parc Informatique et le processus Budget et Finances forment les processus Support.

3.1) Le Processus Ressources Humaines

Le processus Ressources Humaines est un processus Support qui apporte à la SEIMad la disponibilité nécessaire en personnel quantitatif (effectif) et qualitatif (compétences).

3.1.1) Description et Traitement du Processus

Le processus Ressources Humaines a pour rôle de réaliser toutes les activités afférentes à l'implication du personnel dans le Système de Management de la Qualité tels que formation, le recrutement, l'accompagnement, le tutorat ainsi que la mobilité interne. Ce processus doit mettre en exergue une logique de développement du capital humain pour favoriser une responsabilisation des personnels à contribuer dans l'amélioration permanente du SMQ. L'analyse des besoins de compétences constitue l'élément d'entrée de ce processus. Une analyse des compétences s'avère alors obligatoire.

Le traitement de ce processus consiste dans un premier temps à apprécier les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, ensuite il inventorie les besoins en formation ou recrutement pour combler les écarts. L'analyse des écarts en compétences permet de planifier les actions sur les Ressources Humaines (Formation, recrutement, affectation).

Ce processus doit donc aboutir à l'établissement d'un plan d'actions sur les Ressources Humaines. Alors, il doit figurer en données de sortie le plan de formation, le plan de recrutement ainsi que le plan d'affectation qui fera l'objet d'un enregistrement dans les fiches de compétences et les fiches d'évaluation de formation. Autrement dit, il gère les besoins en ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement de l'Entreprise.

Le logigramme du processus Ressources Humaines se présente ainsi dans l'annexe 8.

3.12).Fiche de synthèse du processus

La fiche de synthèse du Processus Ressources Humaines se présente comme suit :

PILOTAGE	Chef du Département Ressources Humaines
INTERACTIONS	Processus en Amont : Tous les processus Processus en Aval : Tous les processus
SUPPORTS	Organigramme, définition de poste, liste des personnels sous qualité, fiche individuelle de compétence, inventaire des besoins de formation.
RESSOURCES, MOYENS	Ressources humaines, matériels informatiques, logiciels, téléphone, photocopieuses
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Besoins de compétences
DONNEES D'ENTREES	Compétences requises, compétences disponibles, recommandations d'amélioration
DONNEES DE SORTIE	Planification des actions (Formation, Recrutement, Affectation)
TRAITEMENT	Analyse des écarts, élaboration des actions sur les ressources humaines
INDICATEURS DE SUIVI	Taux de réalisation du plan de formation doit être supérieur ou égal à 70%

Source : SEIMad

Le Processus Ressources Humaines gère la disponibilité des moyens humains par l'évaluation des besoins en compétences.

3.1.3) Système de Contrôle du Processus Ressources Humaines

Une fiche de compétence est établie pour chacun des agents sous qualité. Les informations suivantes y sont inscrites : la formation initiale, la formation complémentaire, le stage et formation professionnelle et enfin l'expérience professionnelle.

Ces informations permettent au Responsable du Processus de connaître les compétences disponibles à l'Entreprise. A partir des écarts entre les compétences requises, il est établi en début de période un plan de formation.

Le personnel mentionne à l'issue d'une formation interne ou externe l'efficacité perçue de la formation. Les formations et actions entreprises en vue d'améliorer les compétences du personnel sont examinées en revue de direction.

Un plan de formation réalisé à 70 % démontre l'efficacité du processus. Cet indicateur est calculé à partir du rapport entre le volume de formation planifié et le volume de formation réalisé.

Il s'agit donc d'exploiter le plan de formation et des données des sessions de formations. Le taux de plan de formation se calcule de la manière suivante :

Volume de formation réalisé x100

Volume de formation planifié

Le Volume de formation est mesuré en Jour - Homme - Formation ou JHF.

La période de travail est fixée à 24 mois.

Concernant l'année 2010, on a pu établir un tableau de suivi de formation qui suit :

Tableau n°6 : Tableau de suivi du plan de formation 2010

Modules de formation	Cibles	Prév JHF	1 ^{er} trimestre			2 nd trimestre			3 ^{ème} trimstr e			4 ^{ème} trimestr e			Réalisation
			Jan.	Fév.	Mar	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov	Déc.	
Communication française orale et écrite dans le contexte professionnel (Français des affaires)	Commerciaux et Sec. de direction (5j x 5)	25				***									0
Archicad 13 et logiciel 3D	Architectes et dessinateurs (20jx4)	80						***	***						0
Master en Maîtrise d'ouvrage Publique et Privé	Ingénieur DAMO (61jx1)	61									*** (20)	*** (21)	*** (20)		61
Norme ISO 9001 :2008	Personnel Qualité (1jx24)	24			***									(20)	20
Total et récapitulation mensuelle		190			24	25		40	40		20 (20)	21 (21)	20 (20)	(20)	
Récapitulation trimestrielle, JHF			24 (0)			65 (0)			60 (20)			41 (61)			
CUMUL, JHF			24 (0)			89(0)			149 (20)			190 (81)			81
INDICATEUR %			0%			0%			13%			42%			

Source : SEIMad

*** : prévision en Jour –Homme –Formation

() : Réalisation en JHF

Indicateur : (Cumul réalisation/cumul prévision)%

Nous voyons dans ce tableau que si la prévision était de 190 JHF, la réalisation est de 81 JHF soit à peu près de 42% de la prévision totale. Or le taux de réalisation de formation acceptable pour la société est de 70%. La formation concernant le Français des Affaires et celle de la maîtrise des logiciels 3D et Archicad n'a pas encore eu lieu et quant à celle relative à la norme ISO 9001 :2008, elle a été faite au mois de janvier 2011.

Dans ce processus, des problèmes ont été rencontrés à cause de la non disponibilité des formateurs, de l'exécution du plan non respecté, de la non disponibilité du personnel à former et aussi de non disponibilité du budget. Tout cela entraîne un risque de la manque de personnel compétent, de la détérioration de la performance de la société faute de compétence et de penser que l'objectif ne serait en aucun cas atteint.

a) Points forts

Depuis l'instauration du SMQ, la gestion des ressources humaines est passée de l'administration au management. Cela permet une meilleure organisation du personnel et une détection de toutes les compétences pour pouvoir reconnaître les possibilités de promotion.

De plus la SEIMad adopte un système de coatching ainsi que le système de formation est renforcé. Cela a l'occasion d'accompagner le personnel pour une meilleure efficacité et les compétences du personnel sont sans cesse renouvelées.

b) Points faibles

Certaines formations ne peuvent pas être lancées tant qu'il n'y a aucun démarrage de la production donc la réalisation du plan de formation est décalée. Le Responsable du Processus ne reçoit aucun feed-back des personnes formées à cause de non communication interne. Donc, il est difficile de deviner le taux de satisfaction des apprenants et des directions.

De plus, chaque personnel détermine ses besoins en formation. Ainsi le plan de formation répond dès fois à des besoins de formation d'ordre personnel plutôt que professionnel. Cela entraîne une surévaluation en volume des formations planifiées.

Enfin, les procédures de déblocages de fonds lourdes retardent parfois la réalisation de la formation à cause du problème d'ordre budgétaire, donc la formation n'a pas eu lieu.

3.2) Le Processus Gestion du Parc Informatique

Le processus Gestion de Parc Informatique est un processus Support qui doit apporter au SMQ les ressources dont il a besoin dans le domaine de l'informatique qualitatif (opérabilité) et quantitatif (nombre).

3.2.1) Description et Traitement

Dans tous les processus, la Gestion du Parc Informatique joue un rôle majeur. Ce processus assure la disponibilité du Parc Informatique. Son rôle est donc de deux ordres : d'un côté, il effectue les achats des matériels informatiques et de l'autre il assure la maintenance de ces matériels.

Les besoins des utilisateurs en matériels ou logiciels déclencheront donc le processus. Il identifie et analyse les besoins afin de pouvoir élaborer un projet d'investissement ou un contrat de maintenance. Le résultat de l'analyse des besoins doit être enregistré dans une fiche de spécification des besoins.

Après l'analyse des besoins, le Département Informatique (DEPINFO) procède à la prospection des fournisseurs en matériels et logiciels. Pour le cas d'un logiciel, la version démo est à négocier avec les fournisseurs.

Après vérification et signature du contrat effectué successivement par le DAJF (Direction des Affaires Juridiques et Foncières) et le Directeur Général (DG), le DEPINFO entame les procédures de réception du matériel ou du logiciel.

Le logiciel sera utilisée pour la maintenance du système, la sauvegarde des données est encore la mise à jour des logiciels. Un matériel nouvellement acquis fera déjà l'objet d'une prospection des prestataires pour sa maintenance.

Le document « Fiche d'évaluation des fournisseurs » contient l'évaluation du fournisseur de service de maintenance. Il est à noter que divers autres documents sont utilisés au cours des activités de ce processus comme les magazines informatiques, la liste des matériels, des logiciels ou les fiches de réception.

Le logigramme du processus se décrit en annexe 9.

3.2.2) Fiche de synthèse du processus

La fiche de synthèse du Processus Gestion du Parc Informatique se présente comme suit :

PILOTAGE	Chef du Département Informatique
INTERACTIONS	Processus en Amont : Tous les processus Processus en Aval : Tous les processus
SUPPORTS	Magazines informatiques, liste des matériels, liste des logiciels, des fiches d'évaluation des fournisseurs, des fiches de spécification des besoins
RESSOURCES	Matériels informatiques, Logiciels, Photocopieuses
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Nouveaux besoins (matériels, logiciels, consommables)
DONNEES D'ENTREES	Besoins des utilisateurs
TRAITEMENT	Analyse des besoins, achat, entretien et maintenance
DONNEES DE SORTIE	Projet d'investissement, contrat de maintenance
INDICATEURS DE SUIVI	Taux de disponibilité du parc doit être supérieur ou égal à 80%

Source : SEIMad

Le Chef du Département Informatique est le responsable du processus de la Gestion du Parc Informatique. Le Parc Informatique joue un rôle très important dans la réalisation de tous les processus étant donné que les matériels les plus utilisés se trouvent dans le domaine de l'informatique. L'analyse des nouveaux besoins en matériels, en logiciels ou en d'autres matériels consommables planifie les projets d'investissement et le contrat de maintenance.

3.2.3) Système de contrôle du processus

L'utilisateur adresse une demande au Département Informatique en cas de besoin de matériels ou besoins d'entretien. La proposition d'achat de matériels informatiques et logiciels doit être visée par le Responsable Informatique. En fonction de ses besoins, le département élabore les projets d'investissement.

Le taux de disponibilité du parc (postes opérationnels) est la mesure de surveillance de ce processus. Le chef de Département Informatique est le responsable de collecte de données. La fréquence de collecte des données se fait par trimestre. Ce taux doit être supérieur ou égal à 80%. Le taux de disponibilité du parc est obtenu à partir de cette formule :

$$(i) = (1-A/B) \times 100$$

Avec A : Nombre de postes affectés par une panne sur une période

B : Nombre total de postes

(i) : Taux de disponibilité

Au cours de l'année précédente, les résultats de l'indicateur se présentent dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Résultat indicateur du processus gestion de parc informatique

Période de travail	Prévision	Réalisation	Ecart
1 ^{er} trimestre	80%	86,27%	+6,27%
2 ^{ème} trimestre	80%	86,27%	+6,27%
3 ^{ème} trimestre	80%	88,24%	+8,24%
4 ^{ème} trimestre	80%	94,12%	+14,12%

Source : SEIMad

De part ce tableau, on constate que le taux de réalisation est largement atteint toute l'année. Ce taux connaît une augmentation d'une période de collecte à une autre. Or des problèmes ont été rencontrés au niveau de ce processus à cause de l'insuffisance du personnel au niveau du service, du manque du budget, du non sécurisation des matériels informatiques et de la propagation des virus. Ainsi, la performance de l'entreprise va parallèlement diminuer et que l'objectif ne sera pas atteint.

a) Points forts

Nous avons remarqué la maintenance préventive régulière tous les trimestres qui met en exergue la détection des problèmes à l'avance. Plus exactement, le budget alloué à ce

processus tient compte de l'état des matériels. Dans ce cas là, les réparations du budget de fonctionnement et les remplacements du budget d'investissement sont déjà prévus.

b) Points faibles

Nous avons remarqué le défaut ou manque de communication entre la direction informatique et les services ainsi que le parc informatique de la SEIMad est ancien et nécessite un renouvellement. Cela a pour risque de ne pas détecter à temps et de pouvoir surgir lors des utilisations de certains problèmes informatiques.

De plus, l'objectif n'est pas toujours atteint car les machines immobilisées ou inopérables sont souvent supérieures aux prévisions. Cela présente une non-conformité car la direction ne respecte pas son engagement, elle ne peut pas fournir au système des ressources matérielles nécessaires.

En outre, on a pu identifier l'insuffisance du personnel au niveau de service et la non sécurisation des matériels informatiques. Tout ceci entraîne la difficulté de protection des matériels au niveau de la société.

3.3) Le Processus Budget et Finances

Le processus Budget et Finances est l'un des trois processus Support du SMQ. Il se sert du budget général de l'Entreprise pour l'établissement d'un budget propre au SMQ par regroupement.

3.3.1) Description et traitement du Processus

Le processus Budget et Finances a pour rôle de gérer le budget affecté au Système de Management de la Qualité. Ce système sera donc doté d'un budget propre.

Il est établi au début de l'année un budget prévisionnel propre au Système de Management de la Qualité. Le Responsable de chaque processus établit une fiche d'engagement des dépenses à chaque fois qu'il doit engager des dépenses relatives au fonctionnement du processus. L'établissement d'une fiche d'engagement par le Responsable Processus déclenche donc le processus Budget et Finances. A la réception de cette fiche, le Contrôleur de Gestion (CG) procède à la vérification si les dépenses mentionnées dans la fiche sont autorisées ou non par le budget prévisionnel. Après cette vérification, le

Responsable Qualité (RQ) donne son approbation avant la décision finale du Directeur Général (DG).

Le processus doit aboutir à un état d'engagement budgétaire c'est-à-dire un état de réalisation des budgets. Ce processus est défini dans le logigramme de Processus «Budget et Finances » joint en annexe 10.

3.3.2) Fiche de Synthèse du Processus Budget et Finances

La fiche de synthèse du processus Budget et Finances se présentent comme suit :

PILOTAGE	Contrôleur de Gestion
INTERACTIONS	Processus en amont : Tous les processus Processus en aval : Tous les processus
SUPPORTS et DOCUMENTS	Fiche d'engagement, ordre de paiement, budget prévisionnel propre à SMQ
RESSOURCES	Ressources humaines : DAF - CG - Division Dépenses. Ressource matérielle : Outils informatiques.
EVENEMENTS DECLENCHEURS	Fiche d'engagement.
DONNEES D'ENTREES	Budget propre du SMQ (Inscription spéciale - Fonctionnement et Investissement)
TRAITEMENT	Vérification, Approbation (Oui ou Non), Comptabilisation.
DONNEES DE SORTIE	Etat d'engagement budgétaire
INDICATEURS DE SUIVI	Taux d'engagement budgétaire doit être supérieur à 70%

Source : SEIMad

Le processus Budget et Finances est piloté par le Contrôleur de Gestion. Il a pour rôle de gérer le budget affecté au Système de Management de la Qualité. Le traitement du processus est matérialisé par la fiche d'engagement et l'état d'engagement budgétaire.

3.3.3) Système de Contrôle du Processus Budget et Finances

Le processus Budget et Finances est le plus important de tous les processus Supports car il conditionne la bonne marche de tous les processus. Lors de nos entretiens avec les responsables, la plupart ont évoqué le manque de budget comme cause de non atteinte des objectifs de résultat de l'indicateur. Pour pouvoir mesurer l'efficacité du processus Budget et

Finances, le taux d'engagement budgétaire est l'indicateur de suivi mis en place. Cet indicateur est obtenu par le rapport entre la Réalisation Budgétaire et la Prévision Budgétaire.

$i = \frac{\text{Réalisation Budgétaire}}{\text{Prévision Budgétaire}}$

Prévision Budgétaire

i est le taux d'engagement budgétaire.

La maîtrise des ressources financières peut être évaluée en comparant l'utilisation réelle avec celle planifiée. Ainsi, le processus est considéré comme efficace lorsque le budget planifié est réalisé à 70%. La fréquence de collecte se fait par mois. Or, l'écart relatif ne doit pas dépasser de 50%, sinon il y a disposition à prendre tous les semestres. Nous voyons dans le tableau suivant le budget de fonctionnement prévisionnel de l'année 2010.

Tableau n°8 : Résultat de l'indicateur du processus (en Ariary)

PROCESSUS	DIRECTIONS CONCERNEES	PREVISION ANNUELLE	REALISATION ANNUELLE	ECART	
				ABSOLU	RELATIF
AMELIORATION CONTINUE	DG	21 522 250,00	6 034 866,67	15 487 383,33	28,04%
BUDGET ET FINANCES	CG	1 089 000,00		1 089 000,00	0,00%
AMELIORATION CONTINUE RESSOURCES HUMAINES	DAF	5 325 550,00	1 548 500,00	3 777 050,00	29,08%
ETUDE ET CONCEPTION RELATIF AUX CLIENTS	DICO	4 469 850,00	1 792 000,00	2 677 850,00	40,09%
ETUDE ET CONCEPTION SELECTION FOURNISSEURS PRODUCTION	DAMO	16 270 702,00	8 365 600,01	7 905 101,99	51,42%
TOTAL		48 677 352,00	17 740 966,68	30 936 385,32	36,45%

Source : SEIMad

Nous voyons dans ce tableau que le résultat de l'indicateur du processus est de 36,45% s'il devrait être de 70%. Quand les pilotes du processus veulent engager des actions, le budget prévisionnel n'est pas disponible même s'il était bien établi à cause de la non application du principe de l'engagement de la direction.

En effet, une décision stratégique qui émane l'adoption du SMQ car la condition sine qua none pour la bonne marche de ce système est l'engagement de la direction.

a) Points forts

Nous avons remarqué l'existence d'un budget propre au SMQ. Par contre, l'existence d'un document de référence budgétaire à suivre sera suivie pour tous les processus.

De plus, l'état budgétaire est suivi mensuellement. Donc, le contrôle budgétaire est rigoureux. Cela permet d'avoir un meilleur suivi des réalisations et du fonctionnement de chaque processus.

b) Points faibles

Nous avons pu identifier le manque de preuves factuelles qui entraîne un risque d'avoir la possibilité de détection d'une non-conformité lors des audits d'évaluation. Ainsi, la SEIMad peut perdre sa certification.

De plus, la présence de saisie détaillée extra comptable par direction et par département dans le logiciel KHRONOS au sein de la société suite d'une saisie par Excel entraîne une erreur d'imputation saisie.

CHAPITRE III : LES OPPORTUNITES ET LES MENACES

SECTION 1 : LES OPPORTUNITES DE LA SEIMad

Les opportunités de la SEIMad dépendent même de la valeur propre de leur marché. Plus précisément, nous savons que la société possède une part de marché très élevé par rapport aux marchés globaux des immobilisations et face à la concurrence et elle domine sur la promotion immobilière. L'accroissement de sa puissance du fait qu'elle est une entreprise d'Etat facilite l'acquisition des terrains ainsi que les formalités inhérentes.

Les prix des matériaux de construction ne cessent d'augmenter du fait qu'elle est une société d'équipement actuellement.

La majorité des clients ont tendance à acheter un logement clé en main que de construire son propre logement.

De plus, l'accroissement de la population entraîne un fort taux d'urbanisation donc, une forte demande de logement. Plus exactement, la croissance urbaine accélérée entraînant une augmentation incessante de la demande en logement.

Enfin, les importations sur les intrants et équipements nécessaires à la construction sont détaxées et il y a une baisse de la fiscalité en matière domaniale. La politique foncière est réformée (renouvellement du code juridique, modernisation de la conservation foncière et la décentralisation de la gestion foncière).

SECTION 2 : LES MENACES DE LA SEIMad

Tout d'abord, l'instabilité politique a un fort impact sur la société vue qu'elle est une société d'Etat. Donc, elle est très concernée par cette instabilité.

L'inflation présente aussi une menace pour la société puisque le pouvoir d'achat des ménages ne leur permet pas d'acquérir un logement neuf.

De plus, l'apparition d'un concurrent ayant les mêmes stratégies et objectifs que la SEIMad fait partie de sa menace. Les concurrents possèdent plusieurs partenaires surtout les logements à 3 Pièces (Partenariat-Etat-Privé).

Dans certaines régions, il existe un blocage des ventes du fait que la population de la région est intéressée mais elle possède des problèmes financiers.

On peut conclure que cette partie a développé le Système de Management de la Qualité comme procédure du contrôle interne. Pour cela, on a vu l'étape de la mise en place, le manuel qualité ainsi que son système de contrôle. Plus exactement, nous avons analysé dans le deuxième chapitre les différents processus et leur système de contrôle en détectant les forces et les faiblesses. On déduit que certains points peuvent encore être améliorés au niveau de chaque processus. De plus, nous avons pu identifier dans le troisième chapitre les opportunités et les menaces de la SEIMad. Face à l'instabilité de l'environnement interne et externe de l'entreprise, elle doit réduire les menaces et saisir les opportunités pour sa rentabilité. Enfin, des propositions d'amélioration et des recommandations feront l'objet de la troisième partie.

PARTIE : PROPOSITIONS DES SOLUTIONS, RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir vu en détail les éléments nécessaires pour le bon fonctionnement de chaque processus, leur traitement ainsi que des problèmes identifiés, nous allons essayer de proposer des solutions pour améliorer le système de contrôle interne suivant la norme, y seront ajouter les résultats attendus et quelques recommandations.

Le premier chapitre sera consacré aux diverses solutions d'amélioration des outils de contrôle du système et dans le second chapitre nous essayerons de proposer des solutions recommandées.

CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Dans ce chapitre, nous allons exposer les différentes propositions d'amélioration par processus selon la nature des problèmes ainsi que les résultats attendus.

SECTION 1 : PROPOSITION D'AMELIORATION PAR PROCESSUS

Les solutions seront regroupées à chaque processus.

1.1) Processus Etude et Conception

La partie Etude et Conception joue un rôle très importante, elle doit regrouper tous les éléments qui sont nécessaires à l'initialisation ou au démarrage de la production. Nous proposons donc des solutions qui vont attirer l'attention du pilote du processus pour qu'il puisse analyser la situation et ensuite d'y agir.

1.1.1) Mise à jour des documents techniques

Les exigences techniques sont des éléments fondamentaux pour la conception du produit. Il est fort souhaitable de prendre des dispositifs de mettre à jour des documents techniques tels que les exigences anticycloniques et les données réglementaires et aussi d'autres documents techniques. Pour cela, il serait avantageux de planifier une échéance de mises à jour des documents et d'identifier un responsable. A part les exigences techniques et les exigences du marché, les exigences des clients internes devraient également être prises en compte dans la conception du produit. Parmi ces clients internes, on peut citer les bailleurs des fonds comme l'AFD (Agence Française de Développement) et la Société Ivoirienne de construction et de Gestion immobilière.

1.1.2) Amélioration de l'information aux clients

Pour tenir compte et garantir à la satisfaction des exigences, il est nécessaire de bien informer les clients c'est-à-dire qu'au niveau de la fiche de test de produit, trois éléments doivent être testés dont les caractéristiques, le prix et le mode de paiement. Or, nous n'en avons identifié que deux à savoir le prix TTC et les caractéristiques du produit. Donc, nous proposons d'y mettre le mode de paiement pour rendre pertinent l'indicateur de suivi car ces trois variables doivent être jugés par les clients pour mesurer l'efficacité du processus.

1.1.3) Amélioration du plan d'enquête

Concernant l'enquête, il constitue un outil d'information efficace pour cerner les besoins des clients. Il faut noter que plus l'échantillon n'est grand, plus les résultats de l'enquête ne sont précis. Pour cela, il serait convenable d'allouer un budget pour la réalisation du test de produit et aussi d'obtenir plusieurs échantillons. Ainsi, l'échantillon ne devrait pas se limiter sur les panels mais doit également concerner les individus intéressés par le produit par exemple une association familiale qui aimera ouvrir des chambres d'hôtel. Dans ce cas, la société a comme résultat l'allocation d'un budget qui permettra sans doute de réaliser l'enquête sur un échantillon de grande taille.

1.1.4) Amélioration de la présentation du descriptif du produit

Nous avons également insisté sur la lecture du plan. Nous avons trouvé que cela est difficile et compliqué à lire. Nous proposons donc de clarifier ce point en mettant une légende qui facilite la lecture. L'utilisation d'une maquette serait apprécié car cela permettrait d'avoir une vue réelle de la maison à construire. Mais le plus judicieux serait de faire une projection en 3D de l'extérieur et de l'intérieur de la maison. Bien sur cela nécessitera un investissement supplémentaire mais n'oublions pas que nous parlons ici de projet valant des Milliards d'Ariary sans compter l'effet psychologique sur le client qui en déduira que la société s'investit vraiment dans ce qu'elle entreprend.

1.2) Processus Sélection des Fournisseurs

Compte tenu de l'importance des traitements au niveau de ce processus, nous allons proposer les solutions suivantes :

1.2.1) Reformulation de l'indicateur

L'indicateur du processus Sélection des Fournisseurs est basé sur le calcul de la note de performance par fournisseur, il ne montre pas la performance du processus. Nous pouvons par exemple de proposer un autre type d'indicateur calculé à partir du rapport entre les fournisseurs exclus et apte à être retenus sur le nombre de fournisseurs soumissionnaires.

Méthode de calcul :

$$i = \frac{\text{Nombre des fournisseurs exclus}}{\text{Nombre des fournisseurs soumissionnaires}}$$

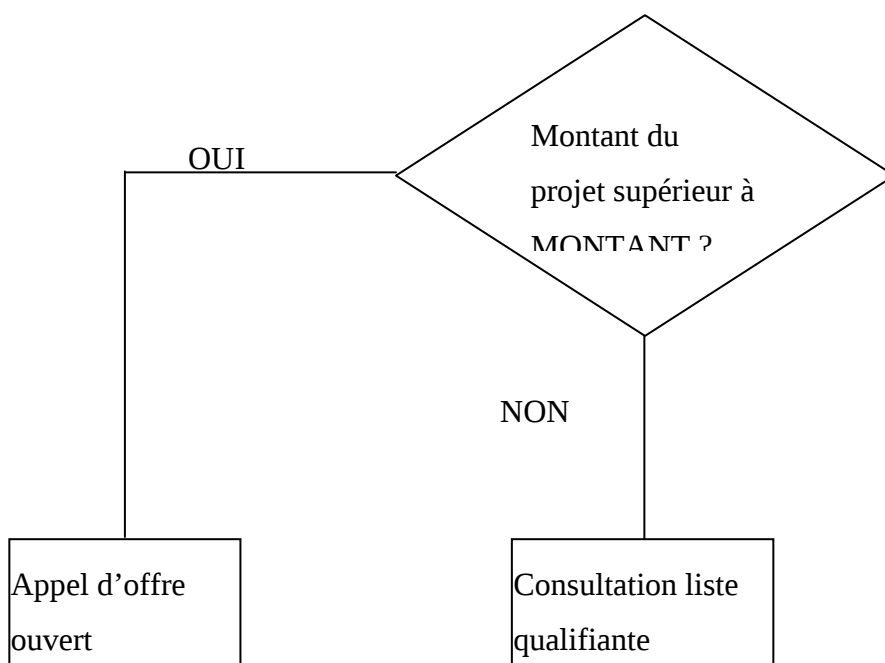
Nombre des fournisseurs soumissionnaires

Nombre des fournisseurs exclus concerne uniquement les fournisseurs candidats, lors de l'appel d'offre, qui ont été éliminés au cours des travaux ainsi que le nombre des fournisseurs soumissionnaires concerne tous les fournisseurs candidats à l'appel d'offre.

Dans notre proposition, nous voulons mettre en exergue le nombre de fournisseurs exclus en le comparant avec le nombre de fournisseurs soumissionnaires. Cela signifie que l'appel d'offre a sorti un tel effectif et sur lequel on a pu exclure quelques fournisseurs, ceci grâce aux critères de sélection du processus. En fait, le résultat ainsi dégagé exprime la disproportion entre les deux éléments.

1.2.2) Mise en place des critères de lancement d'Appel d'Offre

On a constaté que pour certaines circonstances, l'Entreprise n'est pas obligée de lancer un Appel d'Offre Ouvert. Alors, il faut mettre en place les critères de lancement d'un Appel d'Offre c'est-à-dire à partir du quel montant, l'Entreprise doit lancer un Appel d'Offre. Il est proposé de tenir compte de l'existence au sein de la SEIMad une liste des fournisseurs qualifiés. On peut mettre comme critère le montant du projet. L'Entreprise doit fixer un montant à partir duquel un Appel d'Offre doit être Ouvert.



1.2.3) Recherche au-delà des appels d'offre

La SEIMad recrute ses fournisseurs par l'intermédiaire d'appel d'offre ouvert ou restreint. C'est auprès des soumissionnaires qu'elle choisit le fournisseur le plus adapté aux

critères. Cette méthode présente des avantages du fait que les fournisseurs soumissionnaires sont déjà intéressés par le projet immobilier et déposent leurs candidatures de leur plein gré. Mais l'entreprise doit aussi tenir compte des autres possibilités et rechercher des fournisseurs par ses propres moyens afin de recenser toutes les ressources disponibles.

1.3) Processus Production

1.3.1) Choix d'un nouvel indicateur

Seul l'indicateur de processus a été pris en compte or il est très important de déterminer l'indicateur de résultat au niveau de ce processus, étant donné qu'il est la réalisation proprement dit du produit. Donc, nous proposons de choisir un indicateur relatif à la qualité des travaux.

Indicateur i = taux de non-conformité

Méthode de calcul :

$i = \frac{\text{Nombre de tâche non conforme}}{\text{Nombre de tâche effectuée}} \times 100$ doit être inférieur ou égal à 1.

Nombre de tâche effectuée

Un taux maximal à ne pas dépasser sera adopté pour la mesure d'atteindre cet indicateur. Cet indicateur permet de contrôler la qualité d'un niveau de non-conformité raisonnable.

1.3.2) Mise au diapason de chaque partie prenante

Comme solution apportée, la SEIMad doit disposer des matériels et appareils de mesure par la norme. Du point de vue méthodes et activités, la société devra également renforcer la formation donnée aux fournisseurs avant l'exécution des travaux.

Le fournisseur doit saisir l'importance de la qualité et de la norme ISO pour la SEIMad et par conséquent sur les travaux. Nous pensons aussi qu'il est nécessaire de faire remplir un questionnaire aux fournisseurs à la fin des travaux.

En se référant au principe de relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs, on doit s'assurer que travailler avec la SEIMad a aussi été bénéfique pour eux. On pourrait donc poser quelques exemples des questions suivantes :

- Que vous a apporté de travailler avec la SEIMad ?
- Comment voyez-vous le fait de travailler sous ISO ?

- Si la SEIMad lançait de nouveaux travaux, seriez-vous d'accord pour retravailler avec elle ?

1.4) Processus Relatifs aux Clients

1.4.1) Mise en œuvre d'une fiche de collecte d'informations

Pour pouvoir exploiter de façon optimum les informations en provenance des clients c'est-à-dire être beaucoup plus à l'écoute des clients, il serait opportun d'élaborer et de mettre en œuvre une fiche de collecte d'informations reçues des clients sur sites. Il ne faut jamais négliger toutes les informations en provenance des clients réels de l'Entreprise que les clients potentiels. On pourrait donc élaborer un type de fiche de collecte des informations.

<u>FICHE DE COLLECTE D'INFORMATIONS</u>			
Chantier :			
Surveillant :			
Date :			
<u>TYPES DE CLIENTS</u>			
Propriétaire de la Maison SEIMad			
Oui	☐		
Non	☐		
Si Oui,			
Nom du client :			
Propriétaire du lot n°...			
<u>TYPES D'INFORMATIONS</u>			
SATISFACTION	☐	RECLAMMATION	☐
		REMARQUES	☐
Sur :			
Matériaux de Construction			
Délai de livraison			
Autres			
(à préciser)			
<u>Observations de Client :</u>			
Signature du Surveillant de Chantier			

Les informations reçues sur chantier sont des informations brutes, donc ne peuvent pas être utilisables telle qu'elle nécessite le plus souvent un traitement. La gestion de l'information consiste à réceptionner une information brute, modifier la forme de cette information pour la rendre accessible à l'utilisateur et transmettre l'information sous une nouvelle forme aux personnes concernées.

1.4.2) Mesure de la satisfaction par libre expression

La satisfaction de la clientèle est mesurée à partir d'enquêtes où les questions sont prédéfinies. Il faut cependant laisser une certaine liberté d'expression aux clients afin de parler de leur satisfaction, leurs réclamations ou de leurs recommandations. Ceci dans le but d'assurer que le résultat de l'enquête satisfaction client est fiable.

1.5) Processus Amélioration Continue

La mise en œuvre du Système de Management de la Qualité est une réussite pour la SEIMad. Pour que le processus Management puisse assurer son rôle, il serait plus prudent de concentrer les efforts sur l'identification des actions d'amélioration préventive. Ce serait un défi majeur de maîtriser les éventuels dysfonctionnements, d'apporter des corrections d'amélioration ponctuelle et de préserver le taux de la réalisation actuelle.

1.6) Processus Ressources Humaines

1.6.1) Détermination à l'avance du planning de formation

Le planning de formation doit être établi avant le début de l'exercice (mois de décembre de l'année précédente). Pour cela, la direction doit effectuer des sondages auprès des différents services pour déterminer les nécessités de formation, mais également permettre aux employés de soumettre des demandes de formations personnelles.

Une fois le recensement des formations effectué, l'entreprise lancera un appel d'offre pour tous les formateurs disponibles. Après entrevue, des dates seront déterminées. Ainsi le planning de formation pourra être effectif et suivi pendant toute l'année. Cela permettra également au processus d'offrir un indicateur de mesure plus approprié.

1.6.2) Amélioration de la motivation du personnel à suivre la formation

Nous avons été remarqués que le personnel était réticent à suivre la formation car elle ne voyait pas l'impact positif sur son travail. Nous estimons qu'il faut tenir des séances d'information et de formation en interne pour tous les employés car ils ne sont pas conscients de l'importance de l'adoption de la norme ISO pour la société. Pour eux, cette norme est synonyme de contraintes de travail.

Pour inciter et encourager le personnel à s'engager, il faut mettre en place un système motivateur comme l'octroi d'une prime, d'une promotion, d'une augmentation salaire...

1.6.3) Sensibilisation du personnel

Il faut expliquer au personnel que les évaluations sont nécessaires pour le bon déroulement du système. Que ce n'est ni un test, ni un examen mais une mesure nécessaire et exigée par la norme. La portée de toute action et de formation doit être évaluée et enregistrée.

1.6.4) Mise en place d'un comité de formation

Pour bien adapter la formation aux besoins réels de la société, il serait intéressant de mettre en place un comité de formation. Le plan de formation doit être concerté au niveau de ce comité.

La mise en place d'un plan de formation doit prendre en compte les problèmes suivants.

Ce tableau définit les critères à prendre en compte dans l'élaboration du plan de formation.

QUI ?	Qui recevra la formation ? Qui la dispensera ?
QUOI ?	Quel type de formation choisie ? Quelle manière et quel domaine enseigné ?
OÙ ?	Où sera dispensée la formation ? Interne : dans quel services ? Externe : dans quel centre ?
QUAND ?	Quelle sera la durée de formation ? Quelles en sont les dates de début et de fin ?
COMMENT ?	Quelle formule choisie ? Interne ou Externe, Cours ou Stage, Pratiques ou théoriques
POURQUOI ?	Quels problèmes pour résoudre l'Entreprise ? Quelle sera la valeur ajoutée de la formation ?

Compte tenu de l'état actuel de ce processus, l'application du plan de formation va entraîner un accroissement de la performance de tout l'ensemble pour toute l'année.

1.6.4) Politique de recrutement

Actuellement, la SEIMad ne possède pas une politique de recrutement, or cette activité est clairement définie dans la norme. Nous pouvons envisager qu'un planning s'étalant sur une période de trois ans serait plus optimiste, car jusqu'ici il n'existe pas un planning définitif pour l'année 2011.

De plus, la tâche de suivi et de contrôle serait facile à réaliser parce que l'enquête est réalisée une seule fois par an. En effet, toutes modifications pouvant y subvenir seront mises sous réserves pour que le plan reflète exactement aux besoins du système. Enfin, on constate

que le personnel de la SEIMad est d'une population assez âgée, et seul le recrutement interne est adopté au début d'un projet. Donc, la présence de nouvelles compétences est inévitablement un facteur de motivation de tout l'ensemble qui va dynamiser l'ambiance et favoriser le climat de travail.

1.6.5) Politique de formation

La direction ne devrait pas minimiser l'importance de la formation. Quand on choisit d'adopter une stratégie comme le SMQ, on ne peut pas se contenter de penser au bénéfice que cela engendre, il faut aussi voir les contraintes et les exigences de la norme. Puisque SEIMad s'est engagée dans cette voie, elle doit s'y engager à fonds. Pourtant, on ne peut rien faire sans argent.

Par manque de moyen, il serait intéressant pour la société d'adopter le système de coaching appelé aussi tutorat. Ce système consiste à encadrer les travailleurs, à les accompagner pour atteindre les objectifs. Le coaching nécessite la présence effective du coach pour assurer et pour suivre l'évolution du travail.

Le travail du coach peut être considéré comme une relation père et fils entre le responsable et le personnel car le coach a comme mandats de guider, de corriger et d'encourager le personnel pendant l'apprentissage ou tout au long du travail même.

L'avantage du coaching par rapport aux autres activités est le fait qu'il n'engendre pas beaucoup de charges parce que de préférence le coach peut être une personne désignée interne à l'entreprise. Pour l'application de ce système, on peut donc envoyer une personne en formation puis cette personne aura la tâche de former les autres membres du personnel.

1.7) Processus Gestion du Parc Informatique

Pour pallier à la défaillance de ce processus, les solutions suivantes peuvent être adoptées :

1.7.1) Meilleure communication entre les services et le département informatique

Durant notre stage, nous avons pu remarquer que le département informatique n'était même pas au courant des problèmes informatiques au niveau de la comptabilité, une meilleure communication doit donc envisagée. Le département pourrait par exemple descendre au niveau des locaux pour constater les problèmes ou pour questionner les employés.

Dans l'autre sens, une procédure à l'aide de fiches de réclamations ou de demande de maintenance doit être mise en place au niveau des différents services utilisateurs qui seront à faire parvenir au département informatique.

1.7.2) Recrutement d'un technicien supplémentaire

Le recrutement de cette personne est garant du bon déroulement de ce processus, car par manque d'effectif, la maintenance des matériels a été suspendue. Cet employé peut aider dans l'exécution des tâches journalières ce qui allègera celle de tout le monde, mais la maintenance des matériels informatiques pourra ainsi être assurée interne.

1.7.3) Renforcement de la protection et de l'entretien

Le département informatique doit sensibiliser le personnel sur une meilleure utilisation des matériels informatiques par une meilleure protection et un meilleur entretien des ordinateurs par des mesures simples.

1.7.4) Etablissement d'un budget d'investissement

Pour que le processus Gestion du Parc Informatique atteigne son objectif, il faut établir et réaliser un budget d'investissements parce que les défaillances principales du processus relèvent de la vétusté des matériels.

En tout cas, les différents dysfonctionnement devraient être résolus. D'après notre analyse, afin d'améliorer la capacité du parc informatique de la SEIMad, il faut renouveler certain matériel.

Alors nous proposons à la SEIMad de faire des investissements dans les matériels informatiques pour les rendre plus performants afin d'améliorer leur rendement et de veiller à la bonne gestion de ceux qui sont encore en service afin de garantir leur performance. Pour ce faire, la SEIMad devrait remplacer les équipements obsolètes par de nouveaux ordinateurs plus performants dans le but de minimiser les temps d'arrêt au travail causés par des éventuelles pannes.

Dans ce cas, on pourrait espérer une forte performance des moyens informatiques pour tout l'ensemble du système d'autant plus que ce processus s'occupe non seulement de la gestion mais en assure la maintenance.

De plus, cet investissement engendrera entre autre des avantages comme la rapidité dans les traitements des informations, la diffusion rapide des informations et la motivation du personnel au travail.

1.8) Processus Budget et Finances

1.8.1) Modification du calcul de l'indicateur

Si on parle de la méthode de calcul de l'indicateur adopté par la SEIMad, le taux est obtenu à partir du rapport entre la réalisation ou engagement et la prévision budgétaire. Ce mode de calcul ne s'accorde pas au rôle du processus car il ne permet pas de mesurer jusqu'à quel niveau il a contribué effectivement à la formalisation du budget relatif au SMQ mais non du budget prévisionnel.

Méthode de calcul :

$i = (\text{Réalisation} / \text{Demande de décaissement})$ doit être supérieur ou égal à 70%.

La Réalisation c'est l'engagement de la direction sur la demande en question et la Demande de décaissement c'est le montant inscrit dans la fiche d'engagement.

A partir de cette modification, l'objectif devrait être atteint et on espère que la Direction Générale approuvera la réalisation du dit budget.

Notre proposition se concentre en grande partie dans le domaine du SMQ c'est-à-dire que le processus Budget et Finances doit dégager un résultat qui démontre l'engagement de la Direction Générale quant à la réalisation des demandes de dépenses relatives au SMQ.

1.8.2) Respect du principe de l'engagement de la direction

La direction doit donner l'exemple à tout le personnel. Pour cela, nous pensons qu'elle devrait créer une ambiance de travail favorable à l'accomplissement du travail.

Par principe, le personnel est toujours réticent au changement. Donc, quand la direction a décidée de s'engager dans le SMQ, le personnel attend de voir ce que ça va engendrer. Si la direction ne sait pas motiver le personnel à adopter ce système, il ne sera que source de charges financières supplémentaires et de frustration.

L'un de ces motivations est de donner à chaque pilote de processus les moyens matériels, humains et financiers dont ils ont besoins. Ainsi nous croyons que le respect de ce principe est primordial pour la bonne marche de tout le système. Si on établit un budget prévisionnel et qu'on ne l'applique pas, c'est comme si on gaspillait de l'argent comme on l'a vu le SMQ engage des charges financières considérables. Honorer l'exécution du budget est une façon de s'assurer de la bonne marche du système.

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS

L'amélioration du système de contrôle interne et l'application de la norme ISO nous permet de voir des critères de performance au sein d'une société, des résultats sont attendus.

SECTION 1 : SUR LE PLAN FINANCIER

La bonne organisation et gestion de la société suivie d'une exigence relative à la satisfaction de la clientèle permet d'augmenter et d'atteindre les objectifs d'une rentabilité et d'un équilibre de la situation financière comme l'emploi et la ressource financière. En un mot, une uniformisation des procédures permet de réduire les coûts et d'accroître le résultat d'exploitation.

Plus exactement, la rentabilité financière explique le degré auquel certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passés ainsi que la marge du bénéfice net. Quand l'entreprise a une bonne situation financière, cela lui permet d'effectuer un investissement et d'avoir un rendement du capital investi, dans ce cas l'image de la société s'améliore.

SECTION 2 : SUR LE PLAN SOCIAL

Le développement de la société permet de mobiliser les employés face à leur travail, à l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs fixés. Il implique le développement des employés car les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation. En outre, le développement de la société conduit les employés dans un climat favorable de travail ainsi que le rendement de chaque employé au sein d'une organisation.

Lorsqu'une société progresse et connaît une situation plus florissante, elle va pouvoir pratiquer des extensions (création de nouvelles activités ou projet de création de nouvelle société) et procéder à un plus large recrutement de personnel. Cela constituera une création d'emploi et contribuera à réduire le taux de chômage dans le pays.

En outre, elle pourra également améliorer les conditions de travail du personnel tant sur le plan professionnel (au moyen d'avancements, augmentation de la masse salariale et diverses indemnités) que sur le plan social. Cela aura pour conséquence de créer en eux le sentiment d'appartenance à la société, de leur donner plus de motivation, un plus grand souci de rendre leur entreprise plus performante, plus rentable mais aussi de maintenir toujours la position concurrentielle, celui de leader qu'elle occupe sur le marché. Autrement dit, le personnel ainsi motivé par ses facteurs va s'impliquer davantage au fonctionnement de la société et par conséquent à contribuer à la connaissance rapide et stable du volume des ventes et à rendre plus rentable la société.

SECTION 3 : SUR LE PLAN ECONOMIQUE

Une meilleure application du SMQ par la SEIMad va renforcer la confiance des clients à son égard et vont entraîner automatiquement une amélioration de son portefeuille. En d'autres termes, la contribution que la SEIMad apporte à l'économie nationale va augmenter l'occasion à l'amélioration de la solution économique de notre pays comme la rentrée d'impôt.

L'accroissement des performances de la SEIMad engendre non seulement une amélioration au niveau national mais aussi dans sa vie interne.

De plus, l'amélioration du système existant dans la société conduit à l'amélioration du système de contrôle en vigueur et de même pour la gestion de la qualité en général. Ainsi, le développement de la société provoque une conséquence positive pour l'Etat car le paiement des différents impôts et taxes est lié par l'évolution de la société.

L'organisation peut réduire la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement de système en vigueur et d'obtenir la qualité des biens ou services qu'elle produit par rapport à la quantité des ressources utilisées.

Ayant vu toutes les solutions et tous les résultats pour l'amélioration continue de la SEIMad, le prochain chapitre se concentrera sur les recommandations.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Face aux solutions que nous avons proposées, la mise en place d'un bon système de contrôle interne sous dispositif de la norme repose sur une bonne organisation, une bonne information, une protection adéquate du patrimoine ainsi que le renforcement de la confiance des clients à l'égard de la société ou d'une amélioration de son portefeuille.

Pour garantir la performance de ce contrôle et de la qualité au sein de la société, il faut respecter l'évaluation permanente du système de contrôle en vigueur et l'évaluation permanente de la qualité. Cette évaluation doit être effectuée par des organismes externes de l'Entreprise tel que les cabinets d'audits.

Il consiste à vérifier la permanence de fonctionnement systémique du contrôle interne qui consiste à l'analyse des modalités de recherche de financement ou d'appel de fonds et le contrôle des modalités de source de financement, à l'analyse des modalités de la mise à la disposition du budget avant de réaliser le projet, à l'analyse de suivi de financement par le contrôle de l'utilisation des ressources de financement, à l'évaluation de l'information aux clients et à l'évaluation du contrôle des erreurs d'imputation comptable ainsi que des méthodes d'enregistrement comptable.

En outre, il est bien important de constater que sans la qualité, aucune action ne peut pas être bien effectuée. Tout dépend de la qualité, c'est parmi le facteur le plus précieux de l'entreprise. Il faut donc mettre au premier plan toutes les préoccupations et aspirer à ce qu'elle soit toujours mise en valeur. Le marché évolue, les besoins des clients ne cessent de changer, le moindre prix des produits n'est plus un argument suffisant pour vendre, il faut aussi avoir la meilleure qualité des produits, c'est à quoi la société doit répondre pour se différencier aux autres. Par ailleurs, pour être plus compétitif, la SEIMad doit avoir une évaluation permanente de son SMQ.

Dans cette dernière partie, nous avons amélioré le Système de Contrôle Interne sous dispositifs de la norme ISO 9001 : 2008 au sein de la SEIMad en cherchant des solutions qui correspondent aux problèmes identifiés dans la deuxième partie du mémoire. Ces propositions peuvent conduire à une évaluation permanente du système de contrôle interne et du SMQ.

CONCLUSION GENERALE

Les recherches que nous avons menées au sein de la SEIMad durant les trois mois nous ont permis de conclure que nous avons pu élargir le domaine de nos connaissances vis-à-vis de nos études au département Gestion.

En plus, l'élaboration de ce mémoire n'est pour nous qu'une occasion de nous intégrer dans la vie professionnelle en matière de contrôle interne et du management de la qualité.

En outre nous avons également remarqué que la réalisation du système de contrôle interne et l'application du SMQ exigé par la norme ISO 9001 v 2008 constitue d'autant plus un cas réel de notre formation. Comme ce SMQ est une exigence de la norme ISO et est basé sur une approche processus, les activités de la SEIMad sont gérées à travers trois groupes de processus à savoir les processus Réalisations, les processus Supports et le processus Amélioration Continue.

Nous avons constaté que la présence du contrôle interne et l'exigence de la norme au sein d'une société est un des moyens qui permet d'atteindre ses principaux objectifs et d'assurer le bon fonctionnement de la gestion et la qualité des produits.

En outre, un système de contrôle interne efficace et bien amélioré réduit les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs que la société s'est fixés. Donc, il constitue un élément vital qui permet à celle-ci de maîtriser ses activités, son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Son action est permanente et continue.

Les améliorations continues produisent un environnement de plus en plus rude et complexe ce qui oblige la société à lutter pour faire face aux faiblesses de son système.

Nous avons porté notre analyse sur la contribution du système de contrôle interne sous dispositif de la norme ISO 9001 : 2008 de la SEIMad dans le présent mémoire. Trois grandes parties ont été développées.

Dans la première partie, l'analyse a commencé par la prise en connaissance générale de la SEIMad en définissant son historique et sa raison d'être en citant son statut juridique, ses activités et objectifs, sa mission ainsi que sa structure organisationnelle. En second lieu, nous avons présenté la méthodologie de travail adoptée, et en dernier lieu, nous avons apprécié l'étude sur la théorie du contrôle interne en exposant plusieurs rubriques comme les définitions, les objectifs et les caractéristiques ainsi que la théorie sur la norme ISO 9001.

Dans la deuxième partie, nous avons essayé de faire l'analyse critique de la situation existante. Dans le premier chapitre, nous avons exposé le SMQ comme procédure du contrôle interne à savoir sa démarche, le manuel qualité et son système de contrôle ainsi que les processus et leur système de contrôle dans le deuxième chapitre en rencontrant des divers problèmes et en identifiant les forces et les faiblesses.

Comme on l'a déjà dit auparavant que les activités de la SEIMad sont gérées à travers trois groupes de processus à savoir les processus Réalisations, les processus Supports et le processus Amélioration Continue.

Les processus Réalisations contribuent directement à la réalisation du produit depuis sa conception jusqu'à la commercialisation. Les processus Supports gèrent les ressources nécessaires tandis que le processus Amélioration Continue détermine la politique et les objectifs qualités. L'efficacité de ce système est assurée au niveau de chaque processus. Les processus constituent des outils de contrôle du système. Ces processus dotés d'indicateurs pertinents permettent de mesurer l'efficacité du système. Seulement certains points méritent encore d'être améliorés en se basant sur les faits factuels.

Et dans la dernière partie, nous avons proposé des diverses solutions à travers les problèmes que nous avons rencontrés durant ce stage. Nous avons parlé du respect de principe d'organisation et de bonne information, la formalisation de l'acquisition des ressources humaines, de la disponibilité des ressources financières ainsi que l'appréciation et la motivation du personnel.

Enfin, nous avons donné des résultats attendus sur le plan organisationnel, sur le plan social et sur le plan économique qui constituent la performance de l'Entreprise et de mesurer aussi l'efficacité du SMQ. Ainsi, des solutions recommandées pour garantir la fiabilité et l'efficacité du système de contrôle en vigueur. Toutefois, ces recommandations ne servent à rien sans une application effective face aux évolutions de l'organisation et des activités immobilières. Nous avons pu évaluer le système qui améliorera la société sur les entreprises de promotion immobilière. La recherche d'amélioration continue l'entreprise permettra à l'Entreprise de faire face à l'environnement concurrentiel. Une entreprise qui est à l'écoute de sa clientèle aura toujours sa place sur le marché.

Ce mémoire est loin d'atteindre la perfection, néanmoins nous souhaitons que d'autre après nous tienne compte de l'amélioration du contrôle interne sous dispositif de la norme ISO qui aboutisse à l'évaluation du contrôle au niveau de promotion immobilière sur les Entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- COOPERS & LYBRAND. La nouvelle pratique du Contrôle Interne, Paris, 1994, Les éditions d'organisation, 379 pages.
- Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) « **MANUEL QUALITE** » sur le SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ou SMQ.
- Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) « **FICHE DE SYNTHESE DES PROCESSUS** »

WEBOGRAPHIE

- [http : // fr wikipedia.org / wiki / ISO 9001](http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
- [http : // fr wikipedia.org / wiki / PROCESSUS](http://fr.wikipedia.org/wiki/PROCESSUS)
- [http : // www.b3b.ch](http://www.b3b.ch) / 2008/02/21/ SYSTEME DE CONTROLE INTERNE –
Les définitions les plus courantes

ANNEXES

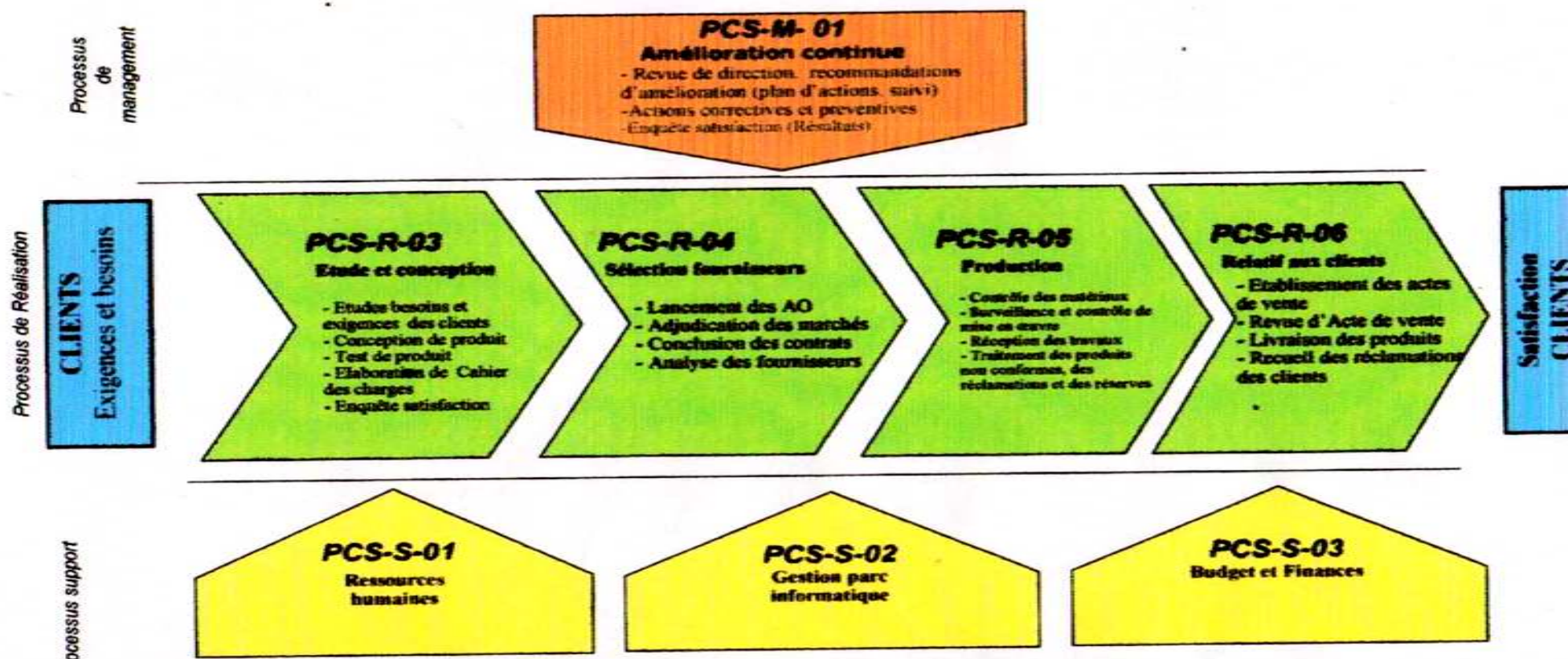
LISTE DES ANNEXES

NUMERO	TITRES	PAGES
Annexe 1	Fiche d'imputation	Page IV
Annexe 2	Cartographie des processus	Page V
Annexe 3	Logigramme processus Etude et Conception	Page VI
Annexe 4	Logigramme processus Sélection des Fournisseurs	Page VII
Annexe 5	Logigramme processus Production et Contrôle	Page VIII
Annexe 6	Logigramme processus Relatifs aux Clients	Page IX
Annexe 7	Logigramme processus Amélioration Continue	Page X
Annexe 8	Logigramme processus Ressources Humaines	Page XI
Annexe 9	Logigramme processus Gestion de Parc Informatique	Page XII
Annexe 10	Logigramme processus Budget et Finances	Page XIII
Annexe 11	Fiche des contrôles de mise en œuvre	Page XIV
Annexe 12	Fiche de réception des matériaux	Page XV
Annexe 13	Questions types posés auprès du responsable processus E et C	Page XVI
Annexe 14	Questions types posés auprès du responsable processus S.F	Page XVII
Annexe 15	Questions types posés auprès du responsable processus P et C	Page XVIII
Annexe 16	Questions types posés auprès du responsable R.H	Page XIX
Annexe 17	Question types posés auprès de l'échantillon pour connaître les besoins des clients	Page XX

[illegible]

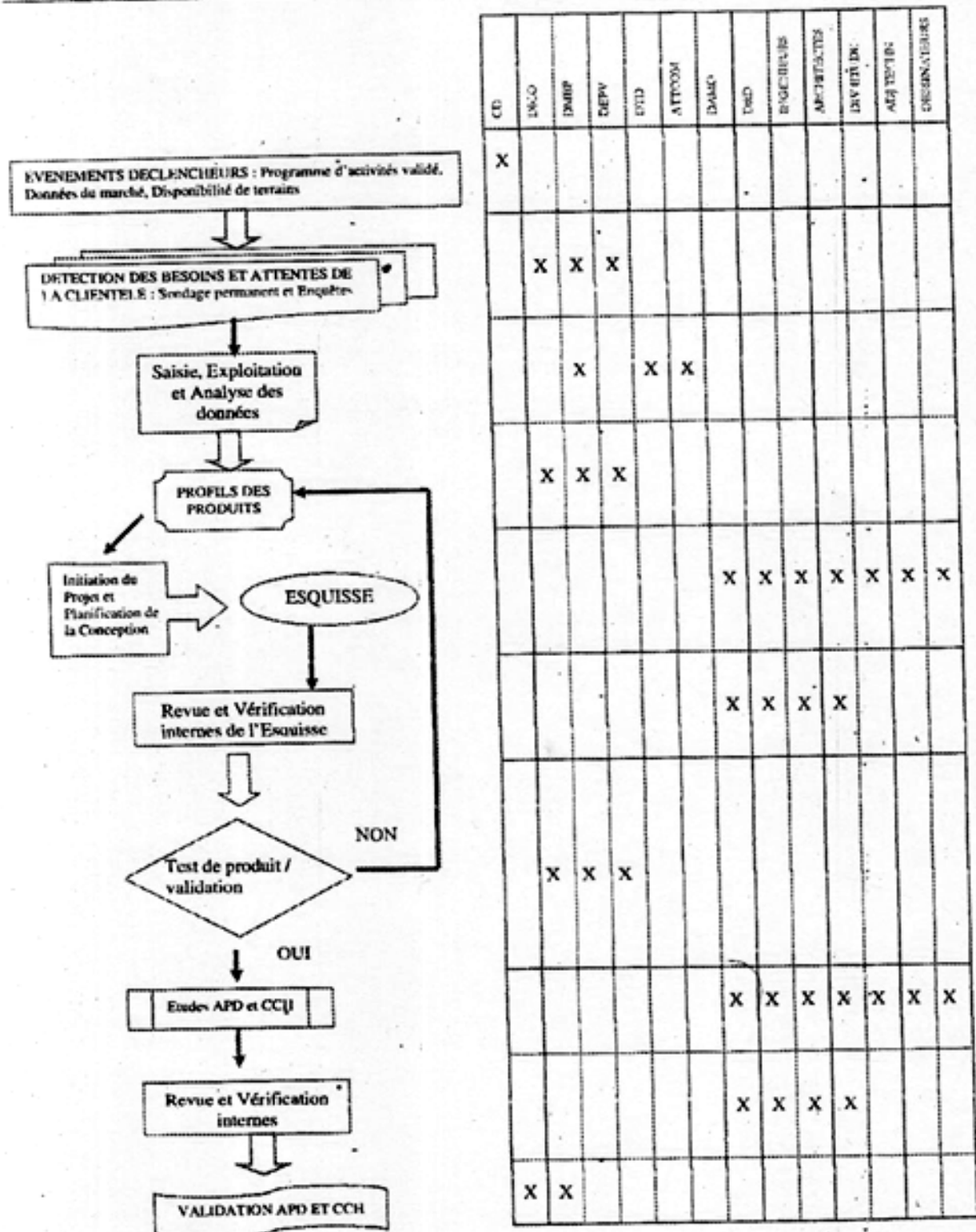
Annexe 2 : Cartographie des processus

SMQ SEIMad Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	MANUEL QUALITE DOC.I.N°03	Version	04
		Date	23/10/07
		Page	7 / 20

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

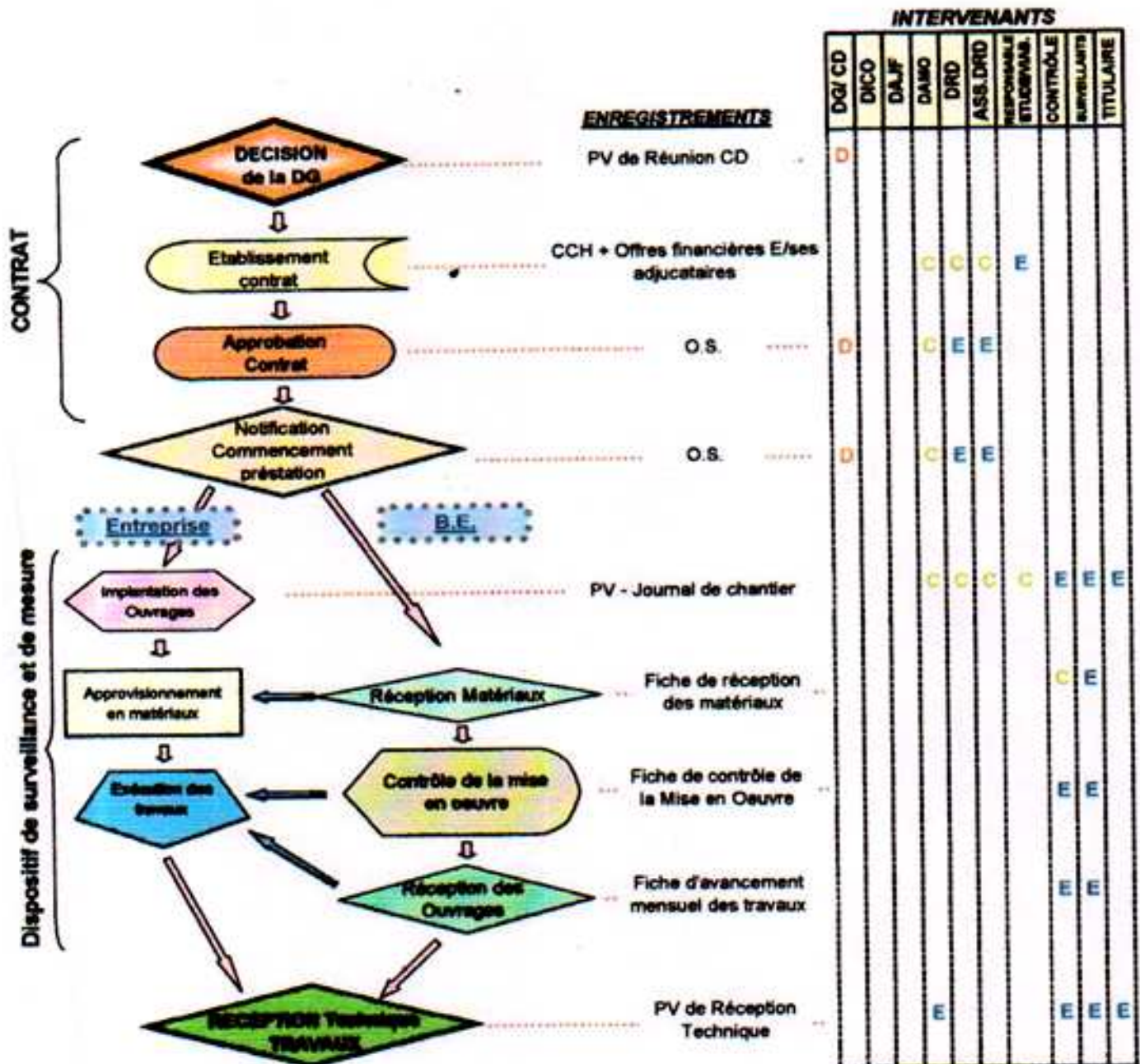
Annexe 3 : Logigramme de processus Etude et Conception

SMQ SEIMad Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	PROCESSUS ETUDE ET CONCEPTION PCS - R - 03	Version	02
		Date	01/06/06
		Page	1/1



Annexe 5 : Logigramme de processus Production et Contrôle

SMO SEIMad	Processus Production et Contrôle	Version	01
Société d'Équipement	PCS-R-05	Date	01/04/05
Immobilier de Madagascar		Page	1/1



N.B. :

DG : Direction Générale
 DAMO : Directeur de L'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
 DICO : Directeur Commercial
 DAJF : Directeur des Affaires Juridiques et Foncières
 D.R.D. : Département Recherche et Développement
 ASS.D.R.D. : Assistant Département Recherche et Développement
 CD : Comité de direction

D: Décision
 E: Exécution
 C: Consultation
 CCH : Cahier des charges
 OS : Ordre de Service
 PV : Procès Verbal
 B.E. : Bureau d'Etudes

Annexe 6 : Logigramme de Processus Relatifs aux Clients

PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS
(PCS-R-06)PROCESSUS RELATIFS AUX
CLIENTS

Documents	Enregistrements	CD	DAMO	DICO	DEPV	DGDC	AGCE
APD			E				
		D					
* Fiche de renseignement * Descriptif du produit				E	E		E
	* Acte de vente * Avenant à l'acte de vente			E	E	E	
	* PV de livraison et Engagement				E	E	E

Observation:

Les actions de revue des exigences relatives au produit exigées par la norme (7.3.2) au niveau de la Direction commerciale se formalisent par l'acceptation de client des :

- Descriptif du produit
- Acte de vente
- Avenant à l'acte de vente (s'il y a lieu)
- PV de livraison et engagement

N.B.:

CD : Comité de Direction

DAMO : Directeur de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage

DICO : Directeur Commercial

DEPV : Département Promotion et Ventes

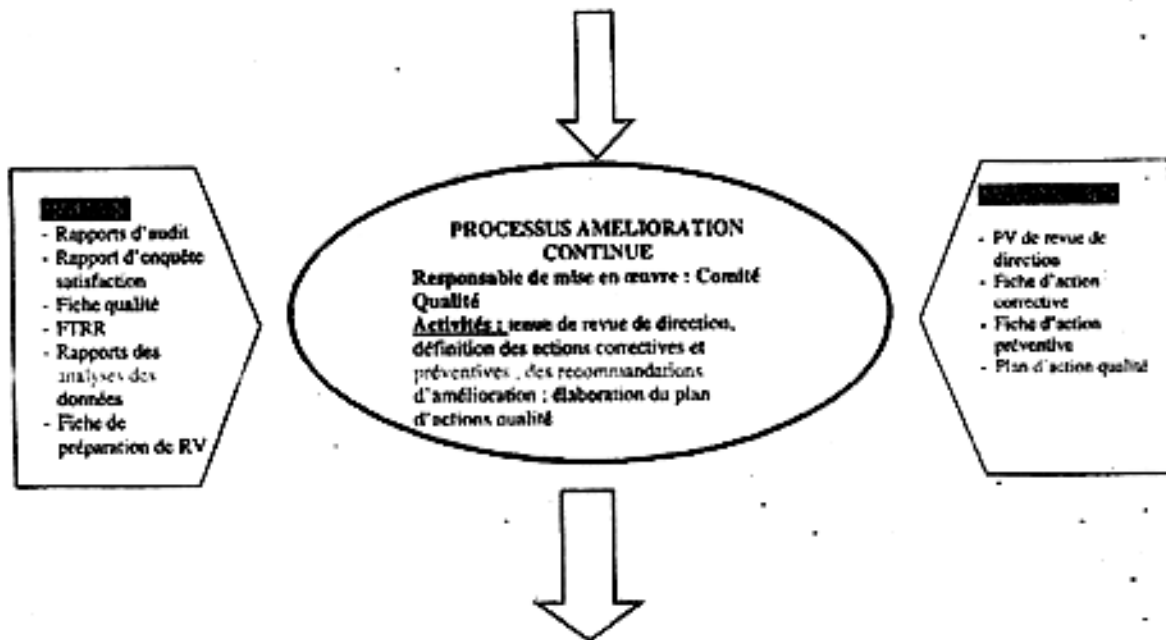
DGDC : Division Gestion des Dossiers Clients

AGCE : Agence

D : Décision

E : Exécution

QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Non conformités, remarques, indicateurs des processus	Auditeurs, RQ	Rapport d'audit, fiches de remarques
Réclamation et réserves des clients sur le produit, état de satisfaction des clients	DICO, Clients	FTRR, Rapports d'enquête satisfaction, fiches qualité
Analyses des données sur les produit, les fournisseurs et la satisfaction des clients	DAMO, DICO	Rapports d'analyse de données



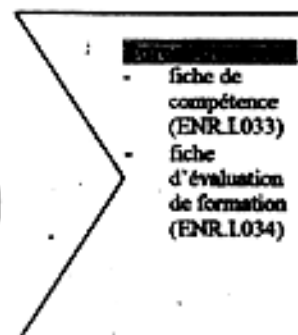
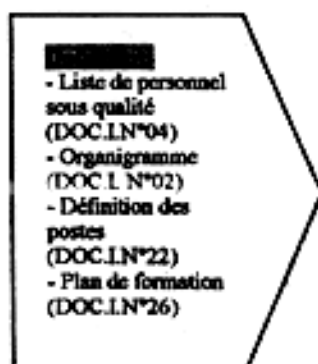
QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Recommandations d'action d'amélioration	Responsables processus, Auditeurs	Plan d'action qualité
Actions correctives, actions préventives		

Nombre d'actions efficaces et menées à bonne date

Annexe 8 : Logigramme de processus Ressources Humaines

SMQ SEIMad	PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES PCS-S- 01	Version	02
Société d'Equipeement		Date	01/09/06
Immobilier de Madagascar		Page	1/1

ELEMENTS D'ENTREE		
QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Compétences requises Recommandations d'amélioration	Directions, RQ	Organigramme, Inventaire des besoins de formation, Plan d'actions d'amélioration
Compétences disponibles	Directions, Personnels sous qualité, RQ	CV, Fiches de notation du personnel, Evaluation de l'efficacité de formation



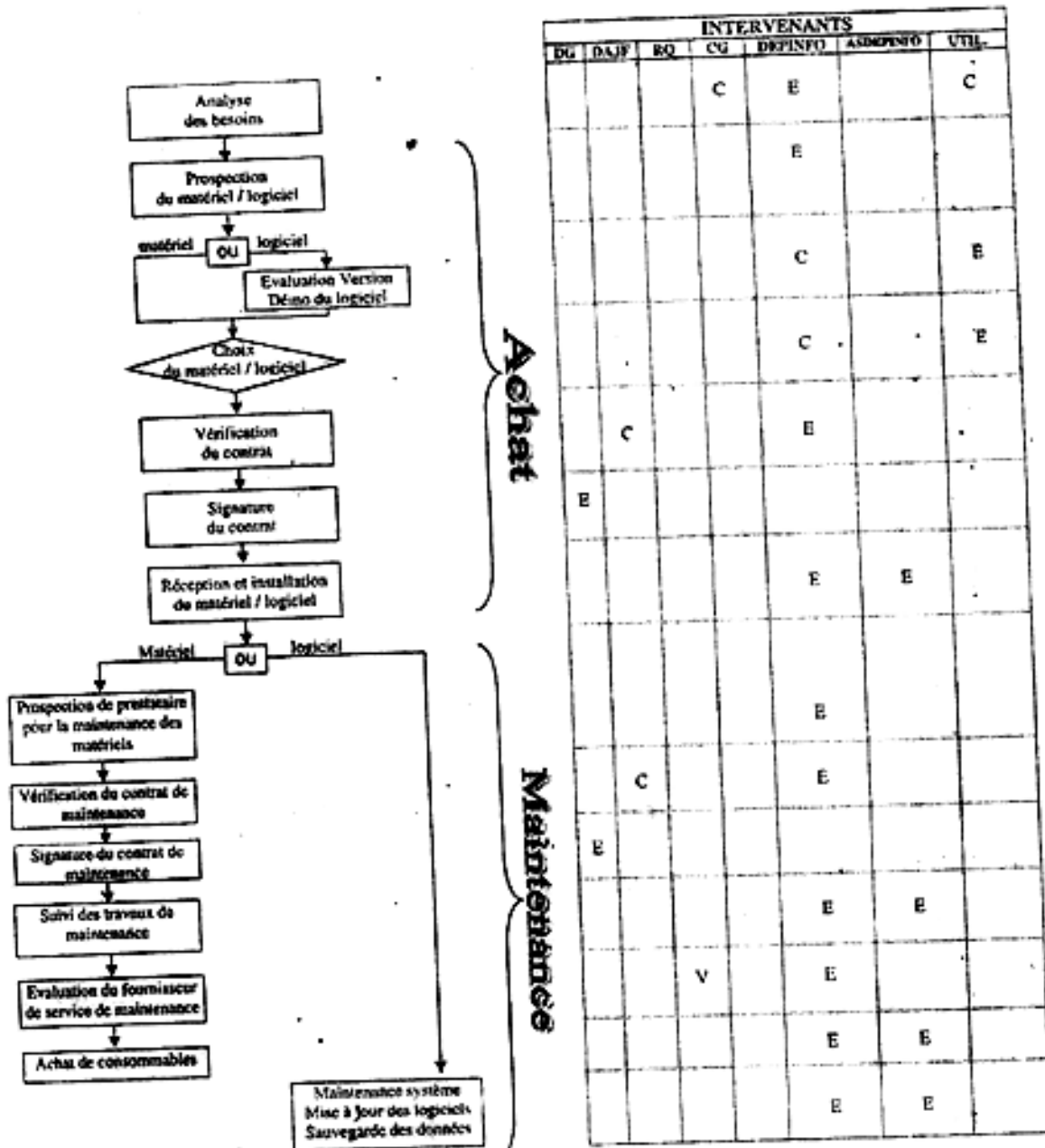
DONNEES DE SORTIE		
QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Plan d'Actions RH (formation et comblement de poste), Compétences	RQ, Directions	Plan de Formation Plan de Recrutement et Affectation Actions RH (formation, affectation, recrutement)
Données d'évaluation de l'efficacité des actions RH	RQ	Rapport et fiches d'évaluation de formation



MESURES
TAUX DE REALISATION DU PLAN DE FORMATION

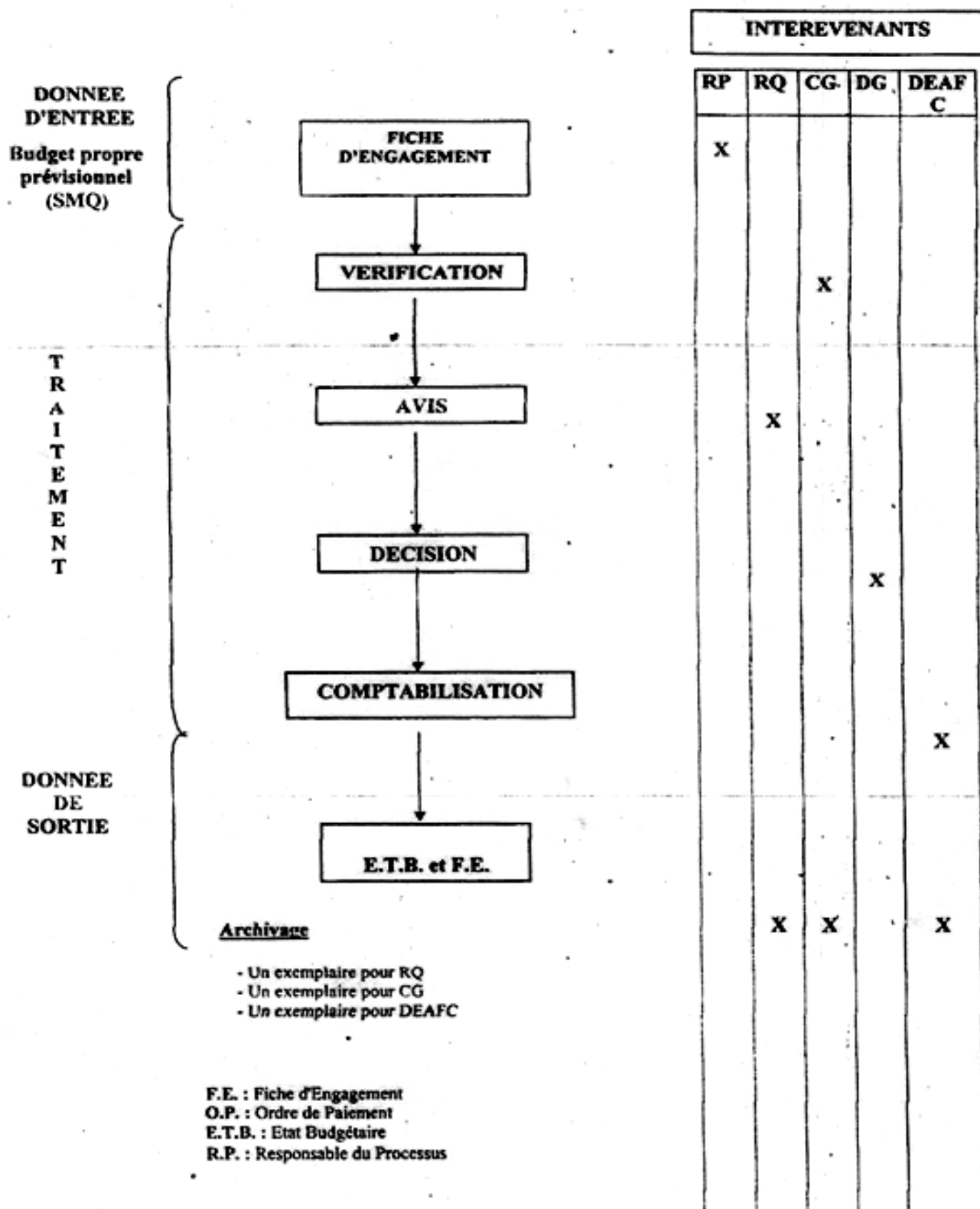
Annexe 9 : Logigramme processus Gestion du Parc Informatique

PROCESSUS GESTION DU PARC INFORMATIQUE
(PCS-S-02)



DG : Directeur Général
 DAJF : Directeur des Affaires Juridiques et Fiscales
 RQ : Responsable Qualité
 CG : Contrôleur de Gestion
 DEPINFO : Chef de Département Informatique

ASDEPINFO : Assistant du DEPINFO
 UTIL : Utilisateur
 C : Consultation
 E : Exécution
 V : Validation

Annexe 10 : Logigramme de Processus Budget et Finances

Annexe 11: Fiche de contrôle de mise en œuvre

SMO SEIMad Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	Fiches de contrôles de mise en œuvre ENR.I.024	Version	03
		Date	15/11/07
		Page	1/6

OBJET : Projet de construction de 15 logements type 4P R+1
TITULAIRE :
CONTRAT N° :

NOM DU SURVEILLANT PERMANENT :

CODE PROJET :
CHANTIER :
LOCALITE :

DÉSIGNATION / TYPE DE VERIFICATION	OBSERVATIONS	Travaux suivants	Titulaire	Contrôle
N° LOGEMENT :				
I- TERRASSEMENT				
1.01-Nettoyage-décapage du sol				
1.02- Mise à niveau de la parcelle				
1.03 - Implantation (axe sur chaise)				
1.04 - Niveau + ou - 0,00				
1.05 - Réception fouille : - parois - fond				
II-FONDACTIONS				
A/ Couche de propreté :				
- Pige pour couche de propreté				
- Exécution de la couche :				
- Vérification (- dosage béton (proportion) - coulage)				
B/ Maçonnerie de moellons :				
- Pose à sec de la 1ère assise:				
a/ Axe				
b/ Équerrage				
c/ Largeur				
d/ Alignement				
- Maçonnerie jusqu'au niveau sous chaînage bas :				
a/ Aplomb				
b/ Niveau fini				
c/ Alignement				
C/ Semelles :				
- Armature (dimension-cales béton- ligature)				
- coffrage (dimension-butage-étanchéité-propreté....)				
- Dosage béton (proportion)				
- Coulage				
D/ Amorces poteaux :				
- Armature (dimension-cale béton- ligature)				
- Coffrage (dimension-butage-étanchéité-propreté....)				
- Dosage béton (proportion)				
- Coulage				
E/ Chainages bas :				
- Armature (dimension-cale béton- ligature)				
- Coffrage (dimension-butage-étanchéité-propreté....)				
- Dosage béton (proportion)				
- Coulage				
F/ Remblai Intérieur fondation :				
- Remblai par couche de 0,20 m				
- Arrosage				
- Compactage				

Annexe 12: Fiche de réception des matériaux

SMQ SEIMed Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	FICHE DE RECEPTION DES MATERIAUX ENR.I.020	VERSION	3
		DATE	01/05/2006
		PAGE	01/02

OBJET :
TITULAIRE :
CONTRAT N°:

CODE PROJET :
CHANTIER :
LOCALITE :

ACIER

Nº: A 01

CONTRÔLES - provenance : Présentation de la fiche technique d'homologation des aciers pour les caractéristiques mécaniques et géométrique garanties par le producteur est obligatoire

- visuel : Toute barre présentant un défaut d'homogénéité apparent sera refusée

N.B. : - Le soudage des barres est interdit

[illegible]

ANNEXE 13 : QUESTIONS TYPES POSES AUPRES DU RESPONSABLE DE

PROCESSUS ETUDE ET CONCEPTION

Quels sont les dispositifs et procédures qualités au niveau marketing et vente suivant la norme ISO ?

Qui sont les différents intervenants et quels sont ses attributions ?

Quel est votre aspect organisationnel au niveau gestion processus ?

Où sont les réalisations de l'année 2010 ?

Quel est l'indicateur de ce processus ?

Quelles sont les grandes difficultés que vous avez rencontrées sur l'exécution de votre travail ? Où est le blocage ?

Comment vous vous organisez pour résoudre ces difficultés ?

**ANNEXE 14 : QUESTIONS TYPES POSES AUPRES DU
RESPONSABLE DE**

PROCESSUS SELECTION DES FOURNISSEURS

Est-ce que la sélection d'Entreprise est il passé à la réalisation ou au contrôle des travaux ?

Quelle est la mise en place de dispositif contrôle des travaux des matériaux ?

Quelles sont les démarches à suivre et les réalisations ?

Quel est l'indicateur de ce processus ?

Quels sont les problèmes et les risques préventifs à l'organisation du système de contrôle interne ?

Quelles sont les solutions ou les mesures correctives que vous avez proposées à propos de ces problèmes ?

**ANNEXE 15 : QUESTIONS TYPES POSES AUPRES DU
RESPONSABLE DE
PROCESSUS PRODUCTION ET CONTROLE**

Quel est le dispositif contrôle de produit au moment de la construction jusqu'à la livraison ?

En terme de coût, est ce que l'exigence de suivre le dispositif de l'ISO ne vous entrainez pas des difficultés ?

Quelle est la mise en phase des matériaux ainsi que la fiche de mise en œuvre ?

Est-ce que vous suivez la Norme Européenne pour la construction de maison ?

Où sont les réalisations et quel est l'indicateur de ce processus ?

Est-ce que le délai de construction soit il strictement respecté ?

Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés au moment de la réalisation des travaux ?

Les solutions ?

ANNEXE 16 : QUESTIONS TYPES POSES AUPRES DU RESPONSABLE DE

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Quels sont les dispositifs et procédures qualités au niveau des Gestion de Ressources Humaines suivant la norme ISO ?

Quelles sont les démarches à suivre et les réalisations ?

Qui sont les différents intervenants et quels sont ses attributions ?

Quelles sont les spécificités organisationnelles pour la mise en œuvre du SMQ ?

Quels sont les problèmes rencontrés et les risques préventifs au moment de l'acquisition des ressources humaines ?

Quels sont les forces et les faiblesses ?

Quelles sont les solutions ou les mesures correctives que vous avez proposées à propos de ces problèmes ?

Vos recommandations ainsi que les différents points préoccupants ?

**ANNEXE 17 : QUESTIONS TYPES POSEES AU PRES DE L'ECHANTILLON
POUR CONNAITRE LES BESOINS DES CLIENTS**

Vous voulez avoir une maison de :

2 pièces ou 3 pièces ou 4 pièces

Sans étage ou A étage

Quelles surfaces suggérez-vous ?

Parcelle : 150m² ou moins , 200m² ou 250m² , 300m² ou 300m² et plus

Avec quoi aimeriez-vous que la maison soit construite ?

Murs : Briques ou Parpaings

Toit : Tôle ou Tuiles

Sol : Ciment ou Carreaux ou Bois

Plafond ou Aucun ou Volige bois Autres.....

Portes et fenêtres : Bois métalliques

Comment voulez vous les murs de votre maison ?

Murs intérieurs Enduits Briques apparentes

Murs extérieurs Enduits Briques apparentes

Quels types d'Equipements Sanitaires préférez-vous ?

Faïence Plastique INOX

Quel emplacement pour le WC ?

A l'intérieur de la maison ou A l'extérieur de la maison

Pour un prix de :.....Ariary

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE D’ETUDES	4
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE SEIMad.....	5
SECTION 1 : HISTORIQUE DE LA SEIMad	5
SECTION 2 : RAISON D’ETRE DE LA SOCIETE	6
2.1) Statut juridique	6
2.2) Actionnariat.....	7
2.3) Missions	7
2.4) Objectifs et activités	8
2.4.1) Objectifs de la SEIMad.....	8
2.4.2) Activités de la SEIMad	8
a) La promotion immobilière.....	8
b) La promotion foncière	9
c) La gestion de parc locatif	9
2.5) Structure organisationnelle de la SEIMad	9
2.5.1) Organisation générale de la SEIMad	9
2.5.2) Description des attributions de chaque organe	12
a) L’organe d’administration	12
b) Les directions d’appui.....	12
c) Les directions techniques.....	13
2.6) Environnement interne et externe de la société	14
2.6.1) Environnement interne.....	14
a) Son marché	14
b) Ses ressources humaines.....	14
c) Les partenaires	14

2.6.2) Environnement externe	15
a) Les clients.....	15
b) Les fournisseurs	15
c) Les concurrents	15
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE TRAVAIL	16
SECTION 1 : COLLECTE DE DONNEES ET LEUR TRAITEMENT.....	16
1.1) les objectifs de l'étude	16
1.2) Résultats attendus	16
1.3) Démarche sur la collecte d'informations.....	16
1.4) Méthodologie	17
1.4.1) Plan d'enquête	17
1.4.2) Plan d'exploitation des données.....	18
1.4.3) Plan d'analyse.....	18
1.4.4) Plan de recommandation.....	18
1.5) Approche par système	19
1.5.1) Approche processus	19
1.5.2) Les différents types des processus	20
SECTION 2 : ASPECTS THEORIQUES.....	21
2.1) Théorie sur le contrôle interne.....	21
2.1.1) Définitions	21
2.1.2) Objectifs	22
2.1.3) Caractéristiques du contrôle interne.....	23
a) Les éléments de base du contrôle interne	23
a1) L'existence d'un plan d'organisation.....	24
a.2) La compétence et l'intégrité du personnel	24
a.3) L'existence d'une documentation satisfaisante.....	24

b) les contrôles de base du travail comptable.....	25
c) les contrôles sur le personnel de l'entreprise	25
c.1.) les contrôles hiérarchiques_	25
1.6.2) Amélioration de la motivation du personnel à suivre la Formation_____	
77	
1.6.3) Sensibilisation du personnel.....	77
1.6.4) Mise en place d'un comité de formation.....	77
1.6.4) Politique de recrutement	78
1.6.5) Politique de formation.....	79
1.7) Processus Gestion du Parc Informatique	79
1.7.1) Meilleure communication entre les services et le département informatique.....	80
1.7.2) Recrutement d'un technicien supplémentaire	80
1.7.3) Renforcement de la protection et de l'entretien	80
1.7.4) Etablissement d'un budget d'investissement	80
1.8) Processus Budget et Finances.....	8
1.8.1) Modification du calcul de l'indicateur	81
1.8.2) Respect du principe de l'engagement de la direction	82
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS.....	83
SECTION 1 : SUR LE PLAN FINANCIER.....	83
SECTION 2 : SUR LE PLAN SOCIAL	83
SECTION 3 : SUR LE PLAN ECONOMIQUE.....	84
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS	85
CONCLUSION GENERALE	86