



DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES

**MANUEL DE DIAGNOSTIC ASSURANCE QUALITE EN
ENTREPRISE ORIENTE CONFORMITE VOLONTAIRE
DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES**

Projet

JUILLET 2023

ABREVIATIONS ET SIGLES

COSO		Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ Comité des organisations sponsors de la commission Tradeway
DA	:	Dossier d'Analyse
DAI	:	Division Audit interne
DAQE	:	Diagnostic Assurance Qualité en Entreprise
DCQP	:	Direction de la Communication de la Qualité et du Partenariat avec le secteur privé
DG	:	Directeur Général
DGD	:	Direction Générale des Douanes
DS	:	Dossier de Synthèse
FdC	:	Feuille de Couverture
FDR	:	Fiche de Diagnostic et de Recommandations (FDR)
IIA	:	Institute of Internal Auditors (Institut des Auditeurs Internes)
ISO	:	International Standards Organization (Organisation Internationale de Normalisation)
MDAQE	:	Manuel de Diagnostic Assurance Qualité en Entreprise
MPA	:	Modalité Pratique d'Application
P de T	:	Papiers de Travail
PdV	:	Programme de Vérification
QCI	:	Questionnaire de Contrôle Interne
RAP	:	Rapport Annuel de Performance
RDAQE	:	Responsable du Diagnostic Assurance Qualité en Entreprise
RO	:	Rapport d'Orientation
TaRir	:	Tableau des Risques et Référentiel
TDR	:	Termes de Référence
TFfa	:	Tableau des forces et des faiblesses apparentes
UEMOA	:	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

A- INTRODUCTION	5
A.1 OBJET DU MANUEL	5
A.2 REFERENTIEL DU MANUEL	5
A.3 CONTENU DU MANUEL	6
A.4 UTILISATION DU MANUEL.....	6
B- MISE A JOUR.....	7
I. RESPONSABILITES ET ROLES DES ACTEURS.....	8
1. RESPONSABILITES ET ROLES DU DG.....	8
2. RESPONSABILITES ET ROLES DU SERVICE EN CHARGE DU DIAGNOSTIC D'ASSURANCE QUALITE	8
3. ROLES DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES IMPLIQUEES DANS LE PROCESSUS DE DIAGNOSTIC	10
3.1- ROLES DE L'AUDIT INTERNE EN MATIERE DE DIAGNOSTIC D'ASSURANCE QUALITE EN ENTREPRISE	10
3.2- ROLES DES ENTREPRISES DIAGNOSTIQUEES	11
II. PHASE DE PLANIFICATION	13
II.1- PROGRAMMATION PLURIANNUELLE.....	13
II.2- PROGRAMMATION ANNUELLE ET PLANNING DE REALISATION	15
II.3- INITIATION DU DIAGNOSTIC : DECLENCHEMENT (PRECISER LES OBJECTIFS ET LE PERIMETRE DE LA MISSION)	17
II.4- AJUSTER LE BUDGET ET ALLOUER LES RESSOURCES.....	20
II.5- VALIDATION DU RAPPORT D'ORIENTATION	21
III. PHASE DE REALISATION.....	23
III.1- CONDUITE DE LA REUNION D'OUVERTURE	23
III.2- FINALISATION DU PLAN DE CONDUITE DU DIAGNOSTIC EN ENTREPRISE	25
III.3- COLLECTER ET ANALYSER LES PREUVES DE DIAGNOSTIC (ELEMENTS PROBANTS)	27
DOCUMENTER REGULIEREMENT LE DOSSIER DE DIAGNOSTIC.....	30
SUPERVISER LA REALISATION DE LA MISSION	30
III.4- VALIDER LES PREUVES DE DIAGNOSTIC AVEC LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE DIAGNOSTIQUEE	31
III.5- ANALYSER LES CAUSES ET ELABORER LES RECOMMANDATIONS ET PRESTATIONS DE SERVICE DEDIEE.....	32
III.6- CONDUIRE LA REUNION DE CLOTURE	34
III.7- FINALISATION DES PLANS D' ACTIONS OU DE RECOMMANDATIONS	36
IV. PHASE DE COMMUNICATION/RAPPORTAGE DES CONCLUSIONS.....	37
IV.1- REDIGER LE RAPPORT DE MISSION (ETABLISSEMENT DU RAPPORT DIAGNOSTIC	37
IV.2- CLOTURE DU DIAGNOSTIC (ELABORATION ET TRANSMISSION DU RAPPORT DEFINITIF).....	38
IV.3- SYNERGIE ET COORDINATION AVEC LE SERVICE EN CHARGE DE LA PROMOTION DU PARTENARIAT	40
IV.4 RAPPORT AU DG	40
V. ANNEXES	41
1- GUIDE D'UTILISATION ET PRESENTATION DE L'OUTIL D'EVALUATION DIAGNOSTIC D'ASSURANCE QUALITE EN ENTREPRISE	42
2- STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT DIAGNOSTIC	45
3- MODELE DE PV DE REUNION DE VALIDATION	46
4- FORMULAIRE DE PREPARATION DE LA REUNION D'OUVERTURE	48
5- MODELE DE FICHE DE COUVERTURE D'ENTRETIEN	49
6- FICHE DE DIAGNOSTIC ET DE RECOMMANDATIONS (FDR).....	50
7- MODELE DE LETTRE DE MISSION.....	51

8- MODELE DE RAPPORT D'ORIENTATION	54
9- STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT ANNUEL DE DAQE	56
10- MODELE DE LISTES PRESENCES AUX REUNIONS D'OUVERTURE ET DE CLOTURE.....	59
11- PLAN D'ACTION DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	60
GLOSSAIRE :	61

a- INTRODUCTION

a.1 *Objet du manuel*

Le présent Manuel de diagnostic assurance qualité en entreprise orienté conformité volontaire (MDAQE) vise la professionnalisation des interventions de la fonction diagnostic d'assurance qualité en entreprise de la DGD. Il constitue un guide simple d'approche permettant de mettre en œuvre une démarche structurée, cohérente et harmonisée des normes ISO 19011 : 2018, intitulée "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management" ainsi que les normes IIA internalisées dans l'État de Côte d'Ivoire à travers le Cadre de Référence de l'Audit Interne de l'État (CRAIE) en République de Côte d'Ivoire.

Un diagnostic d'assurance qualité en entreprise est une évaluation approfondie des pratiques, des processus et des systèmes liés à la capacité d'être systématiquement en conformité à la réglementation douanière. Il comprend l'évaluation des procédures douanières, des systèmes de gestion, des enregistrements, des mécanismes de contrôles internes et l'identification des lacunes et insuffisances qui aboutissent aux cas non-conformités ou irrégularités douanières. Des recommandations sont formulées pour améliorer la conformité chez les clients.

a.2 *Référentiel du manuel*

Le MDAQE est rédigé conformément :

- aux dispositions pertinentes des normes ISO 19011: 2018, intitulée "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management"
- aux dispositions pertinentes des normes IIA internalisées dans l'État de Côte d'Ivoire à travers le Cadre de Référence de l'Audit Interne de l'État (CRAIE) en République de Côte d'Ivoire ;
- Aux référentiels COSO- instance de référence internationale en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de prévention des fraudes ;
- aux différents textes portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGD.

Par ailleurs, il intègre les usages, normes, référentiels et bonnes pratiques internationalement admises dans l'activité des Institutions du secteur public et privé.

Le MDAQE constitue ainsi :

- un excellent outil de formation du personnel ;
- un guide de référence pour l'amélioration permanente du dispositif de réalisation et de contrôle qualité des missions de diagnostics.

Il représente également le gage, vis-à-vis des entreprises diagnostiquées, des destinataires des rapports, des autres prestataires d'assurance, que les missions sont

planifiées, conduites et rapportées par les diagnostiqueurs, conformément aux normes internationales.

a.3 Contenu du manuel

Le MDAQE est structuré comme suit :

Codes	Libellé et contenu
I	<ul style="list-style-type: none">• Rôles des acteurs
II	<ul style="list-style-type: none">• Phase de planification
III	<ul style="list-style-type: none">• Phase de réalisation
IV	<ul style="list-style-type: none">• Phase de communication des conclusions
V	Annexes

a.4 Utilisation du manuel

Le présent manuel est applicable à l'ensemble des missions de diagnostic d'assurance qualité en entreprises.

Le RDAQE est responsable de la gestion et de la mise à jour de la base de données du MDAQE.

Les utilisateurs du MDAQE devraient être en mesure d'en tirer un grand profit pour la réalisation des missions.

L'usage du masculin ou du féminin est un choix délibéré mais non discriminatoire et reste valable pour le personnel féminin que pour le personnel masculin.

b- MISE A JOUR

Le MDAQE est mis à jour lorsque :

- le cadre institutionnel et réglementaire de la DGD et/ou du DCQP enregistre des changements notables ;
- le mode opératoire des tâches enregistre des changements significatifs.

Le RDAQE veille à collecter et à centraliser toutes informations susceptibles de modifier le manuel et à déclencher la mise en route de la procédure de mise à jour. Les modifications importantes du MDAQE sont soumises à l'approbation, du DG.

I. Responsabilités et rôles des acteurs

1. Responsabilités et rôles du DG

Le DG a les responsabilités suivantes à l'égard de la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise de la DGD :

- veiller à ce que les ressources humaines, matérielles et financières de la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise soient suffisantes pour répondre aux besoins et allouer les ressources nécessaires au maintien et au développement de la compétence des diagnostiqueurs ;
- conférer au Service en charge de la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise toute l'indépendance nécessaire à la réalisation de son mandat et prendre les mesures nécessaires pour limiter les atteintes à son indépendance ou à son objectivité ;
- s'assurer que le Service en charge de la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ait un accès direct et non restreint au DG ;
- s'assurer que le Service en charge de la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ait un accès direct et non restreint à tous les agents de l'organisation, bases de données, systèmes informatiques, informations, explications et à toute autre documentation nécessaire à la réalisation de ses travaux auprès des entreprises ;
- veiller à ce qu'une réponse officielle soit formulée aux clients à la suite des recommandations découlant des missions du diagnostic d'assurance qualité en entreprise et que des mesures de suivi soient attribuées et mises en œuvre en temps opportun ;
- veiller à ce que les rapports du diagnostic d'assurance qualité en entreprise achevés soient transmis à l'Entreprise/Usager/client, à la Division Audit interne et à toutes autres structures conformément aux textes en vigueur dans les délais prescrits.

2. Responsabilités et rôles du service en charge du diagnostic d'assurance qualité

Le Service en charge du diagnostic d'assurance qualité en entreprise a pour mission d'assurer la conformité aux réglementations et aux normes de qualité, d'identifier les opportunités d'amélioration et promouvoir une culture de conformité à la réglementation douanière et d'amélioration continue au sein de l'entreprise / client.

Il doit disposer de toute l'indépendance nécessaire à l'exercice de sa fonction. À ce titre, il :

- a. a un accès direct et non restreint au DG ;
 - b. assiste aux réunions organisées en lien avec la politique de conformité volontaires, les activités de diagnostics d'assurance qualité en entreprise et a libre accès aux personnes ressources ;
- s'assure que la fonction du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ne subit aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats.
 - élabore et applique le cadre de référence de gestion de la fonction (politique, charte) et s'assure de sa mise à jour périodique ;
 - gère l'activité du diagnostic d'assurance qualité en entreprise de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée. À cette fin, il :
 - a. applique le Cadre de référence établi, en concordance avec les objectifs de la présente politique ;
 - b. s'assure que les diagnostiqueurs possèdent les qualifications ainsi que les compétences pertinentes et qu'ils ont la possibilité de maintenir et de développer leurs compétences en matière du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ;
 - c. élabore et communique pour approbation du DG un plan pluriannuel et annuel de diagnostic, les besoins en ressources ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Il doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources ;
 - d. propose au DG, lorsque requis, de confier à des ressources externes certains travaux du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ;
 - e. communique les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité au DG ;
 - met en œuvre le plan pluriannuel du diagnostic d'assurance qualité en entreprise ;
 - transmet les résultats des travaux de mission de diagnostic à la l'entreprise diagnostiquée, à la DCQP et au DG ;

- met en place un processus de suivi des recommandations aux clients afin de s'assurer que les mesures ont effectivement été mises en œuvre (prestations de service dédiée à effectuer par la Douane, etc.) ;
- prépare annuellement un rapport d'activités qu'il transmet au DG.

3. Rôles des parties prenantes internes et externes impliquées dans le processus de diagnostic

3.1- Rôles de l'Audit Interne en matière de diagnostic d'assurance qualité en entreprise

L'audit interne (Division Audit interne de la DGD) est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer.

L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces.

A ce titre, l'activité d'audit interne aidera le Service en charge du Diagnostic d'assurance qualité en entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus et procédures, par une approche systématique et méthodique en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le rôle de l'audit interne peut inclure les responsabilités suivantes :

- ❖ **Évaluation de la conformité du service** : Le service d'audit interne peut évaluer si le service de diagnostic d'assurance qualité en entreprise respecte les normes, les politiques et les procédures internes de la DGD. Cela implique de vérifier si le service fonctionne conformément aux objectifs fixés, s'il respecte les délais et s'il applique les bonnes pratiques de diagnostic.
- ❖ **Évaluation de l'efficacité du service** : Le service d'audit interne peut évaluer l'efficacité du service de diagnostic d'assurance qualité en entreprise (DAQE) en termes de résultats obtenus, de valeur ajoutée fournie à l'entreprise cliente et d'amélioration continue des pratiques de conformité et de qualité. Cela peut inclure l'évaluation de la pertinence des recommandations formulées, de la qualité des rapports produits et de la mise en œuvre des prestations dédiées recommandées ou proposées.
- ❖ **Évaluation des compétences et des ressources** : Le service d'audit interne peut évaluer les compétences et les ressources du service de diagnostic d'assurance qualité en entreprise. Cela comprend l'évaluation de la formation et de l'expérience des diagnostiqueurs, de leur compréhension du référentiel

de DAQE, des réglementations douanières et des normes de conformité volontaire, ainsi que de la disponibilité des ressources nécessaires pour mener à bien les missions de diagnostics.

- ❖ **Vérification de l'indépendance et de l'objectivité** : Le service d'audit interne peut vérifier l'indépendance et l'objectivité du service de diagnostic d'assurance qualité. Cela implique d'évaluer les conflits d'intérêts potentiels, les mesures prises pour assurer l'impartialité des diagnostiqueurs, et l'existence de mécanismes de contrôle interne pour garantir la qualité et l'intégrité des évaluations réalisées.
- ❖ **Suivi des recommandations et des actions de réalisation des prestations dédiées** : Le service d'audit interne peut suivre la procédure de mise en œuvre des recommandations formulées par le Service de diagnostic d'assurance qualité en entreprise aux clients. Cela implique de s'assurer que les recommandées/suggestions ainsi que les propositions de prestations dédiées¹ sont mises en place de manière appropriée, que les délais sont respectés et que les résultats attendus sont atteints.

Le service d'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation du service de diagnostic d'assurance qualité en entreprise, en s'assurant de son efficacité, de sa conformité aux normes et aux politiques internes, ainsi que de son objectivité et de son indépendance. Il contribue à renforcer les pratiques de diagnostic d'assurance qualité en entreprise et à soutenir l'amélioration continue de la conformité et de la qualité au sein de la DGD et des entreprises diagnostiquées.

3.2- Rôles des entreprises diagnostiquées

Le rôle de l'entreprise diagnostiquée dans le cadre du diagnostic d'assurance qualité est crucial pour le bon déroulement du processus et l'obtention de résultats précis.

En assumant ces rôles de manière proactive et engagée, l'entreprise diagnostiquée contribue à la qualité et à la fiabilité du diagnostic d'assurance qualité. Sa coopération et sa participation active sont essentielles pour identifier les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration, ainsi que pour élaborer des recommandations pertinentes en vue d'une amélioration continue de l'assurance qualité.

Ci-dessous quelques rôles clés que l'entreprise diagnostiquée peut jouer :

1. Collaboration et coopération : L'entreprise diagnostiquée doit collaborer activement avec l'équipe chargée du diagnostic d'assurance qualité. Cela implique de fournir les informations et les documents requis, de faciliter l'accès aux données pertinentes, de permettre les entretiens avec les parties prenantes internes, et de répondre de manière ouverte et transparente aux questions posées.

¹ Devant être offerte par la DGD

2. Partage des connaissances : L'entreprise diagnostiquée possède une connaissance approfondie de ses propres processus, pratiques et défis. Elle doit partager ces connaissances avec l'équipe de diagnostic afin de garantir une évaluation précise et une compréhension complète de la situation.

3. Accès aux ressources : L'entreprise diagnostiquée doit fournir à l'équipe de diagnostic les ressources nécessaires pour mener à bien leur travail. Cela peut inclure l'accès aux installations, aux systèmes d'information, aux documents pertinents, aux registres, aux outils d'analyse, etc.

4. Engagements et actions correctives : L'entreprise diagnostiquée est responsable de prendre des engagements envers les résultats du diagnostic et de mettre en place des actions correctives pour résoudre les non-conformités identifiées et améliorer les pratiques existantes. Cela implique de définir des plans d'action clairs, de fixer des échéances réalistes et de suivre la mise en œuvre des mesures correctives.

5. Communication : L'entreprise diagnostiquée doit maintenir une communication ouverte et régulière avec l'équipe de diagnostic, en partageant les informations pertinentes, en fournissant des clarifications si nécessaires, et en informant de tout changement ou développement qui pourrait avoir un impact sur le diagnostic.

6. Confidentialité et respect des normes : L'entreprise diagnostiquée doit respecter les exigences de confidentialité concernant les informations sensibles partagées dans le cadre du diagnostic. Elle doit également se conformer aux normes et aux réglementations en vigueur, en fournissant des données précises et en respectant les bonnes pratiques.

II. Phase de planification

II.1- Programmation pluriannuelle

1. Objectifs

La planification stratégique est le processus de développement de stratégies afin d'atteindre un objectif fixé à moyen ou long terme. Une planification stratégique des besoins du diagnostic d'assurance qualité en entreprise (DAQE) doit s'opérer à grande échelle à partir des entreprises/clients en rapport avec le mandat de la structure en charge de la fonction DAQE, en opposition avec la planification opérationnelle, qui se rapporte à des activités plus spécifiques. Au cours de la planification stratégique, la structure en charge de la fonction DAQE analyse **les thématiques individuelles et transversales et les sujets potentiels pouvant faire l'objet du Diagnostic**.

Les plans de diagnostics sont soumis à la validation de la DCQP, qui est chargé de veiller à la vérification du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne mis en place sous l'égide du DG.

Le DG est chargé :

1. de définir la politique de DAQE ;
2. de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne visant à garantir la maîtrise des risques liés aux activités de DAQE;
3. d'approuver le programme annuel de diagnostic ;
4. de veiller au suivi des actions décidées à l'issue des diagnostic ;
5. d'approuver le programme d'assurance qualité de DAQE.

Le programme d'assurance qualité doit être basée sur une appréciation des risques et servir :

- d'outil pour fixer les priorités (secteurs de grande importance qui en raison de leur nature, intéresserait la hiérarchie et les autres parties prenantes) et choisir les diagnostiqueurs ;
- de mécanisme pour choisir les entreprises/clients à diagnostiquer dans le futur et servir ainsi de base à une planification détaillée.
- d'instrument pour la prise de décisions stratégiques concernant l'orientation future de DAQE de la DGD.

2. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Identification des domaines de diagnostics potentiels (univers).

Le diagnostic d'assurance qualité en entreprise s'inscrit dans la méthodologie du cadre de conformité volontaire au sein de la DGD. Il permet à l'administration douanière d'identifier les entreprises de Côte d'Ivoire qui démontre une capacité systémique de leur organisation à être en conformité à la réglementation fiscale et douanière de façon systématique. Cela contribue à renforcer la sécurité et la

facilitation des échanges commerciaux internationaux, et la collecte des droits de douane de façon spontanée.

La stratégie d'identification des besoins de diagnostic permet de définir, **à partir de l'ensemble des entreprises diagnosticables** et des critères, les priorités et à procéder au choix en lien avec les ressources.

Tâche 2 : Élaboration des critères de choix

La définition de critères est important pour s'assurer qu'une approche rationnelle et objective est utilisée dans le cadre de la prise de décision, des besoins spécifiques de l'entreprise à la suite du filtrage réalisé et des objectifs de conformité.

Tâche 3 : L'application des critères de choix

Lorsqu'il commence à préparer le plan stratégique DAQE, le DG (préparée par le RDAQE et validé avec le DCQP) envoie une lettre au responsable de chacune des Entreprises/Clients/Usagers retenus de l'ensemble des entreprises diagnosticables. Au moyen de cette lettre, la DG informe de l'intention de la DGD d'effectuer une mission de diagnostic d'assurance qualité auprès de l'entreprise. Une communication pertinente préalable avec les entreprises clientes est indispensable pour obtenir l'adhésion de ces dernières.

Tâche 4 : Revue documentaires

Il s'agira d'exploiter les bases de données internes à la DGD et d'effectuer un recueil des informations et des documents, et de faire une analyse de l'étendue et la conformité les exigences décrites dans le contrat entre l'entreprise et la DGD (référentiel diagnostic assurance qualité en entreprise orienté conformité volontaire) afin d'établir le projet de plan DAQE.

Modèle de Plan triennal DAQE 2024/2026

Missions DAQE	Coefficient de filtrage (CF) ²	Entreprises/ Usagers	2024	2025	2026
Évaluation des capacités organisationnelles de l'entreprise XX	70		X		X
Diagnostic d'assurance qualité de l'entreprise XX	60			X	

² Résultat obtenu à la suite du questionnaire de filtrage

Missions DAQE	Coefficient de filtrage (CF) ²	Entreprises/ Usagers	2024	2025	2026
Budget temps					

II.2- Programmation annuelle et planning de réalisation

1. Objectifs

Élaborer un plan annuel et le planning détaillé des missions de diagnostic validés par la hiérarchie et affecter les ressources.

2. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Élaboration du planning annuel de mission

En fonction des disponibilités des diagnostiqueurs et des contraintes de temps éventuelles des entreprises à diagnostiquer, le RDAQE établit un planning précisant :

- la date de début et la durée probable de chaque mission ;
- la composition de l'équipe de diagnostic ;
- la date de remise du rapport aux Entreprises diagnostiquées.

⚡ Pour ce faire, 4 étapes sont à respecter :

1. connaître les périodes d'indisponibilité de chacun : congés - temps de formation, réunions générales - dates de départ et d'arrivée pour les mutations survenant en cours d'année ;
2. à partir de ces données, constituer les équipes en affectant les diagnostiqueurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions ;
3. obtenir l'accord des Entreprises diagnostiquées sur les périodes retenues pour les missions ;
4. élaborer l'emploi du temps de chacun.

⚡ On obtient alors un document qui va permettre :

- à chaque diagnostiqueurs de prévoir et d'organiser son travail et ses déplacements ;
- au RDAQE d'insérer ses activités dans ce planning ;
- et de suivre l'avancement des travaux.

Une fois adopté, le programme annuel de diagnostic devient la feuille de route pour les diagnostics à faire mensuellement.

Des ordres de mission seront chaque fois émis suivant la procédure décrite à travers le présent manuel.

Planning annuel de DAQE année.....

Diagnostiqueurs	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
A												
B												
C												
D												
E												

II.3- Initiation du diagnostic : Déclenchement (Préciser les objectifs et le périmètre de la mission)

N° d'étape	Étapes	Intervenants	Opérations réalisées et supports
1	Initiation du diagnostic	- DG Douane - Service DAQ en entreprise - Diagnostiqueur - Chargés d'études (DSEE, DARRV)	Objectifs, Plan diagnostic (cadre, critères, dates et durée, du diagnostic, sélection de l'équipe diagnostic, calendrier détaillé, plan, exigences de l'Équipe diagnostic, liste des documents...) ; TDR validé et transmis à l'entreprise Contact initial avec les cibles/ Entreprise/Usager (sensibilisation des acteurs, ...)

1. Objectif

Préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission, en fonction de l'événement déclenchant la mission et conformément aux attentes de la DGD et des clients de la mission.

2. Normes et Modalité Pratique d'Application : LETTRE DE MISSION

Les diagnostiqueurs doivent concevoir et **documenter un plan** pour chaque mission. Ce **plan de mission** doit être communiqué à l'entreprise diagnostiquée à travers une lettre de mission qui précise les **objectifs, le champ d'intervention**, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

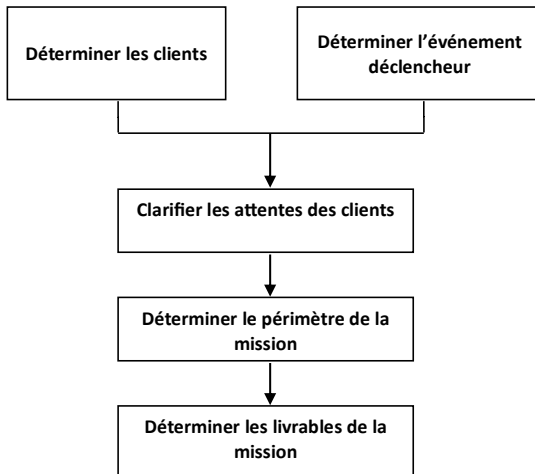
3. Étape précédente

La Programmation annuelle et planning de réalisation

4. Entrée

Programme annuelle de diagnostic d'assurance qualité en entreprises de la période, et dates prévisionnelles de début et de fin de mission, exigences externes (cadre de conformité volontaires, ...).

5. Mode opératoire simplifié



6. Facteurs clés de succès

L'identification des entreprises/clients explicites et implicites de la mission.

7. Sorties ou livrables

1 – Ordre de mission, lettre de mission ou TDR

8. Étape suivante

Conduire la réunion d'ouverture

9. Mode opératoire détaillé

Commenté [D1]: Quelques explications de compréhension seraient nécessaires.

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
1. Déterminer les commanditaires/demandeurs/ initiateur de la demande de diagnostic			
Commanditaires habituels : <ul style="list-style-type: none"> - Direction générale - DCQP - Responsables de division DAQE - Entreprises - Et tout autre commanditaire spécifique à la mission 	Responsable du service DAQE, équipe Diagnostiqueur	Examen documentaire, Questionnaire de filtrage, entretiens, etc. (cf. Lettre de mission, annexe 7)	Le produit du diagnostic pilote est destiné au Directeur Général, aux entreprises diagnostiquées. Cf.: Lettre ou Ordre de mission (annexe 7)
2. Clarifier les attentes des « commanditaires »/ demandeurs/ initiateur de la demande de diagnostic			
Exemple d'attente : <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les capacités organisationnelles de l'entreprise en matière de conformité douanière ... 	Commanditaires/ Demandeurs/ initiateur de la	Examen documentaire, questionnaire	L'objectif de la mission est d'évaluer les capacités organisationnelles de

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
- Évaluer les pratiques, les processus et les systèmes de l'entreprise cliente en matière de conformité et de qualité...	demande de diagnostic DG, DCQP, Etc.	de filtrage, entretiens	l'entreprise en matière de conformité douanière, Cf. annexe 7 : Lettre de mission
3. Déterminer le périmètre de la mission			
Exemples d'éléments définissant le périmètre : - Entreprise (Environnement de Contrôle , Évaluation des risques, ...) - localisation géographique, fonctionnelle - composants (procédures, acteurs...), - période (1 an, 6 mois...) Le périmètre peut être défini par une obligation juridique ou une exigence réglementaire.	Commanditaires/ Demandeurs/ initiateur de la demande de diagnostic DG, DCQP, Etc.	Examen documentaire, questionnaire de filtrage, entretiens	Cf. annexe 7 : Lettre de mission
4. Déterminer les livrables de la mission			
Exemples de contenus : - Dysfonctionnements ou Déficiences de contrôle - Freins à l'atteinte des objectifs fixés - non conformités Exemples de formes de communication : - rapport de diagnostic complet ; synthèses ; rapports spécifiques ; rapports confidentiels Exemples de formes et destinataires des communications : - diffusion large ; destinataires spécifiques ; - destinataires externes ; à définir cas par cas Exemples de forme de positionnement de l'entreprise dans la segmentation des entreprises à la capacité et motivation de conformité volontaire (grille de segmentation)	Commanditaires/ Demandeurs/ initiateur de la demande de diagnostic/ DG, DCQP, Etc.		Contenu : • Voir Annexe 2 Forme et destinataires : rapport diagnostic complet destiné à Conclusion (attribution de la segmentation des entreprises à la capacité et motivation de conformité volontaire, ...) Cf. annexe 7 : Lettre de mission

II.4- Ajuster le budget et allouer les ressources

1. Objectif

Évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail. Identifier les ressources disponibles et les affecter à la mise en œuvre du programme de travail.

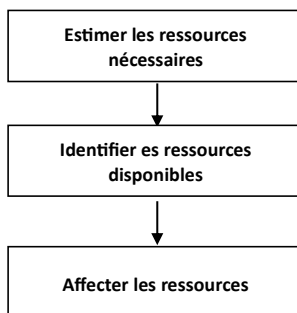
2. Étape précédente

Élaborer le programme de travail

3. Entrée

- Ordre de mission
- Programme de travail

4. Mode opératoire simplifié



5. Facteurs clés de succès

- Définition précise des procédures de diagnostic à mettre en œuvre.
- Anticipation par le responsable du service DAQE des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de diagnostic (recrutement, formation, etc.).

6. Sorties ou livrables

- Programme de travail enrichi du budget et du calendrier (rapport d'orientation)

7. Étape suivante

Valider l'organisation (ou rapport d'orientation) de la mission (Annexe 8)

II.5- Validation du rapport d'orientation

1. Objectif

Approuver formellement le programme de travail.

2. Étape précédente

Ajuster le budget et allouer les ressources

3. Entrée

- Ordre de mission ou lettre de mission ou TDR
- Programme de travail ou Référentiel DAQE
- Résultats obtenus du filtrage des entreprises, analyse de l'historiques de l'entreprise.

4. Mode opératoire simplifié

Valider l'organisation de la mission

5. Sorties ou livrables

- Programme de travail (rapport d'orientation) validé

6. Étape suivante

Conduire la réunion de lancement ou d'ouverture de la phase terrain

7. Mode opératoire détaillé

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
1. Valider l'organisation de la mission			
Valider le rapport d'orientation ou l'organisation de la mission, c'est valider : <ul style="list-style-type: none"> - que les procédures de diagnostic permettront d'atteindre les objectifs ; - que les ressources affectées aux travaux de diagnostic disposent des compétences requises ; - que le calendrier prévisionnel est pertinent et réaliste (par rapport aux contraintes du Service en charge de DAQE et de l'entreprise Diagnostiquée). Cette validation constitue le « feu vert » donné à l'équipe de diagnostic par la hiérarchie pour commence les travaux sur le terrain.	Responsable du Service DAQE	Fiche de suivi de mission	Cf. Fiche Outil

Préparation des activités sur site

Acteurs	Activités
- Équipe diagnostiqueur - Équipe de l'unité des OEA - Chargés d'études (DSEE, DARRV) - Entreprise diagnostic	Communiquer le plan diagnostic (à l'équipe diagnostic et cible/Usager/Client), Repartir les tâches, Préparer les documents de travail (check-list, Points clés, formulaires diagnostic...)

III. Phase de réalisation

N° d'étape	Étapes	Intervenants	Opérations réalisées et supports
4	Réalisation d'un diagnostic sur site	- Équipe des diagnostiqueurs - Experts techniques - Entreprise diagnostic	Réunion d'ouverture, réunions d'équipe, entretien diagnostic, feedback, vérification et évaluation de preuves, élaboration des constats, revue et enregistrement des non-conformité retenues, préparation constats, des conclusions et des recommandations (FDR) et réunion de clôture (PV de restitution signé, ...)

III.1- Conduite de la réunion d'ouverture

1. Objectif

Préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission, en fonction de l'événement déclenchant la mission et conformément aux attentes des clients de la mission.

2. Normes et Document correspondant

- Charte de DAQE
- Planification de la mission

3. Étape précédente

Préciser les objectifs de la mission

4. Entrée

- ordre de mission (lettre ou TDRs)
- charte de DAQE, le cas échéant

5. Facteurs clés de succès

- Préparer un support de la réunion (visuel de présentation),
- Programmer la réunion en tenant compte des disponibilités des participants,
- Commencer rapidement la mission après cette réunion,
- Présence des responsables des entreprises diagnostiquées.

6. Mode opératoire détaillé

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
1. Présenter la charte, le service DAQE, les diagnostiqueurs			
Cette présentation aura pour but de situer la mission par rapport au	Responsable de du Service	Présentation visuelle	Distribution commentée de la charte.

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
rôle de DAQE. La charte du Service en charge d DAQE de la DGD peut, à cette occasion, être distribuée aux participants.	DAQE, Diagnostiqueurs		Le Diagnostiqueur x a un rôle de supervision, il sera votre interlocuteur privilégié tout au long de la mission.
2. Présenter les objectifs et le périmètre de la mission			
Commentaire oral de l'ordre de mission.	Responsable de du Service DAQE, Diagnostiqueurs	Présentation visuelle	Questionnaire/référentiel DAQE : environnement, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage Zone géographique : Abidjan
3. Clarifier les attentes des clients			
Cette présentation aura pour but de : <ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux entreprises de connaître leur rôle dans le processus de diagnostic - Préciser ce qu'ils sont en droit d'attendre au cours de chacune des étapes - Favoriser les échanges autour des : <ul style="list-style-type: none"> * modalités de collaboration Diagnostiqueurs / Entreprise diagnostiquée * différentes étapes de validation <p>Les modalités de suivi des résultats de la mission peuvent également être présentées.</p>	Responsable de du Service DAQE, Diagnostiqueurs	Présentation visuelle	La phase de planification de la mission sera centrée sur une analyse du dispositif <i>du Contrôle interne sur la base du référentiel DAQE</i> . Cette analyse se fera en collaboration avec les structures impliquées et les collaborateurs qu'ils souhaiteront y associer. Le programme de travail de la mission découlera de cette analyse. La phase de réalisation de la mission visera à tester les contrôles mis en place au sein des entreprises concernées pour maîtriser les risques de non conformités ou autres les plus importants. Les résultats de ces tests seront validés par les acteurs. Si les résultats de ces tests font apparaître des non conformités, les actions correctives à mettre en place et la proposition de prestations de services dédiées feront l'objet de recommandations élaborées conjointement par les Diagnostiqueurs et les Entreprise diagnostiquée.
4. Finaliser le calendrier de la mission et prendre les premiers rendez-vous			
Le calendrier s'inscrira à l'intérieur des dates de début et de fin de mission fixées.	Responsable de du Service DAQE, Diagnostiqueurs, Entreprise diagnostiquée.		La mission d'évaluation de, se déroulera au..... La phase terrain se déroulera du au La réunion de lancement aura lieu le Les tests ou entretiens de diagnostics commenceront le La réunion de clôture se tiendra Le rapport final sera publié à partir du ...
5. Répondre aux questions de l'entreprise diagnostiquée			

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
	Responsable de du Service DAQE, Diagnostiqueurs, Entreprise diagnostiquée.		Est-il envisageable que l'équipe de diagnostic demande des informations en dehors du périmètre de responsabilité des Entreprise diagnostiquée?

III.2- Finalisation du plan de conduite du diagnostic en entreprise

1. Objectifs

Élaboré suite à une analyse des résultats de filtrage transposés dans la matrice de référentiel de diagnostic, des données historiques de l'entreprise diagnostiquée, le programme de diagnostic permet de décrire, pour chaque objectif de diagnostic (les 5 composantes de Contrôle interne et donc points d'attentions retenus), la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de l'entreprise. Il décrit également l'étendue des tests, les diagnostiqueurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation de ceux-ci.

Le diagnostiqueur établit les orientatins de son plan de travail relatif à l'entreprise ciblée sous la forme d'un rapport d'orientation (Conf. Annexe 8) qui précise les principaux aspects de la mission.

Le Rapport d'Orientation (RO) sera approuvé par le niveau hiérarchique .

2. Modalités pratique d'application

Les diagnostiqueurs DAQE doivent élaborer et documenter un programme de travail (sur la base du référentiel DAQE) permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

3. Étape précédente

Phase de planification ou d'étude

4. Entrée

- Projet de programme diagnostic
- Rapport d'orientation
- Référentiel de DAQE (outil Excel)

5. Facteurs clés de succès

- Disposer dans le programme de diagnostic d'une synthèse des éléments qui permettent de procéder à cette finalisation.

6. Sorties ou livrables

- Programme de diagnostic finalisé
- Feuille de couverture d'entretien et de tests

7. Étape suivante

- Collecte des éléments probants

8. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Finalisation du programme de diagnostic

En renseignant l'outil de référentiel DAQE, l'équipe doit préparer des programmes de travail qui définissent les procédés détaillés qui permettront d'atteindre les objectifs et de recueillir une information probante adéquate et suffisante.

Le chef de mission, en collaboration avec l'équipe de diagnostiqueurs, reprend l'objectif du diagnostic, les critères et définit les instructions détaillées de diagnostic qui permettront aux diagnostiqueurs membres de l'équipe de réunir les informations nécessaires pour conclure sur les critères de DAQ.

Le chef de mission affecte à chaque diagnostiqueur son ou ses programmes de travail et discute avec lui des instructions détaillées du programme. Il confirme aussi les détails d'exécution.

Les diagnostiqueurs mettent en œuvre le programme de travail et s'assurent que les instructions détaillées permettent de conclure sur les objectifs du diagnostic. Dans le cas éventuel où les diagnostiqueurs mettent à jour le programme de travail, ils doivent informer le Chef de mission pour que celui-ci puisse revoir le caractère adéquat des modifications et l'allocation du temps prévu.

Le RDAQE doit approuver, avant leur mise en œuvre, les programmes de travail et toutes les modifications importantes qui peuvent y être apportées par la suite.

Le programme de travail constitue le pont entre la phase de planification et la phase d'examen. Il vise donc à :

- répondre aux questions de la vérification/ du diagnostic de façon ordonnée et structurée ;
- recueillir des preuves adéquates et suffisantes ;
- permettre d'étayer les constatations et les conclusions de la vérification.

Les diagnostiqueurs utiliseront la matrice d'évaluation du CI et diagnostic qualité (Outil Excel). (annexe 1).

Suite à la mise en œuvre du programme de travail, les diagnostiqueurs indiqueront les références de travail utilisées pour exécuter les instructions détaillées dans la colonne prévue de la matrice d'évaluation du CI et diagnostic qualité (Outil Excel).

L'élaboration d'un programme de travail comprend les aspects suivants :

- préciser l'information probante à recueillir et ses sources ;
- préciser les méthodes de collecte et d'analyse de l'information probante ;

- obtenir l'approbation du chef de mission afin de confirmer que les programmes de travail permettront d'atteindre les objectifs de la mission et qu'ils constituent un moyen efficace de le faire.

Tâche 2 Renseigner les feuilles de couverture d'entretien et de test.

Le programme de diagnostic validé, les équipes peuvent commencer le renseignement des feuilles de couverture d'entretien et de tests (annexe 5).

› La feuille de couverture (annexe 5) est un document qui :

- rappelle les objectifs de diagnostic (Composante, Points d'attentions) ;
- décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de diagnostic (méthodes de contrôle) pour atteindre ces objectifs ;
- restitue les résultats issus de la mise en œuvre de la tâche ;
- donne les conclusions qui en découlent.

De ce fait, elle est établie en deux temps :

- les deux premiers points (objectifs et tâche du programme de diagnostic) sont définis avant la mise en œuvre du programme de diagnostic ;
- les deux derniers points (résultats et conclusions) découlent de la mise en œuvre du programme de diagnostic.

Les feuilles de couverture sont produites et affinées au fur et à mesure des besoins.

III.3- Collecter et analyser les preuves de diagnostic (éléments probants)

1. Objectifs

Obtenir et analyser des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non.

2. Modalités pratiques d'application

Les diagnostiqueurs doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

Ils doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

✓ Documenter les informations

Ils doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

✓ Supervision de la mission

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.

3. Étape précédente

Finalisation du programme de diagnostic et validation

4. Entrée

- Programme de travail et programme de diagnostic validé
- Rapport d'orientation

5. Facteurs clés de succès

- Avoir accès aux ressources (données, humaines, techniques).

6. Sorties ou livrables

- Feuilles de couverture de tests et fiches de couverture d'entretiens (annexe 5), Fiche de diagnostic et de Recommandations (FDR) (annexe 6), Matrice d'évaluation du CI et diagnostic qualité (Outil Excel).

7. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Collecter les informations

La réalisation des tests de diagnostic vise à mettre en œuvre les tests définis dans le programme de diagnostic. Il sera nécessaire à ce stade, de s'assurer de la qualité (pertinentes, suffisantes) des preuves collectées (**liste définie dans l'outil Excel niveau de la colonne « Éléments probants témoignant de la mise en œuvre »**).

Les diagnostiqueurs devront s'atteler à trouver des éléments probants, c'est-à-dire, des preuves qui, comparées aux critères, permettent de déterminer si les objectifs sont atteints ou pas.

Ils devront, à travers des techniques de collecte appropriées (les examens de documents, les analyses, les enquêtes, les interviews, les observations sur place, les confirmations, les demandes de renseignement ...) recueillir des éléments probants de natures diverses (matériels documentaires, oraux ou testimoniaux, puis analytiques) à des sources variées telles que :

- les photos ou les vidéos ;
- les documents (papiers ou supports électroniques) ;
- les bases de données publiques ou de l'entité ;
- les dossiers de l'entité ou de la filière dans laquelle évolue l'entité ;
- le travail d'un autre auditeur/ Diagnostiqueur ;
- l'opinion d'un spécialiste (écrite ou orale) ;
- la comparaison sur le marché ou dans le même secteur d'activité (l'étude comparative).

Les éléments probants ainsi collectés par les diagnostiqueurs, doivent être suffisants, fiables, pertinents et d'un coût d'obtention raisonnable.

Tâche 2 : Analyser les éléments probants au regard des critères de diagnostic (Éléments probants témoignant de la mise en œuvre)

Une fois les éléments probants collectés, les diagnostiqueurs procèdent alors à leur analyse à l'aune des critères, pour aboutir à des constatations et aux observations qui en découlent.

Les questions suivantes permettront aux diagnostiqueurs d'évaluer la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non :

- le contrôle existe-t-il ?
- le contrôle fonctionne-t-il correctement (tel que conçu) ?
- le contrôle permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?
- le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs ?
- le contrôle permet-il au processus d'atteindre ses objectifs tout en optimisant l'utilisation des ressources (économie, efficacité, efficience) ?
- Comment gérez-vous les non-conformités identifiées lors d'inspections douanières ou d'audits ?
- Comment garantissez-vous que les procédures de contrôle douanier sont respectées à chaque étape des opérations ?
- Disposez-vous de politiques et de procédures documentées relatives aux opérations douanières ?

Les résultats documentés des tests de diagnostic constitueront des preuves du diagnostic.

La documentation des tests en assure la traçabilité.

Un renvoi vers la Fiche de diagnostic et de Recommandation (FDR) sera indiqué sur chaque fiche de test.

Tâche 3 : Élaborer des conclusions ou constatations du diagnostic

Les diagnostiqueurs élaborent les constatations après avoir déterminé qu'ils possèdent l'information probante, suffisante et adéquate pour déterminer si les critères ont été satisfaits.

Les constatations de la mission peuvent être positives ou négatives. Dans le premier cas, l'entité a effectué les diligences appropriées au regard des pratiques de gestion et a satisfait aux exigences des critères de performance. Dans l'autre cas, l'information probante révèle des lacunes, des faiblesses dans les pratiques de gestion et ces dernières ne respectent pas les exigences des critères de diagnostic.

Un point fort est identifié lorsque le résultat d'un test de diagnostic montre qu'un contrôle :

- est bien conçu ;
- fonctionne correctement (tel que conçu) ;
- permet de maîtriser les risques sous-jacents à un niveau acceptable ;
- **permet au processus d'atteindre ses objectifs ;**

Un dysfonctionnement est identifié lorsque le résultat d'un test de diagnostic montre qu'un contrôle :

- n'est pas bien conçu ;
- ne fonctionne pas correctement (tel que conçu) ;
- ne permet pas de maîtriser les risques sous-jacents à un niveau acceptable ;
- **ne permet pas au processus d'atteindre ses objectifs.**

Tâche 4 : Évaluer les résultats du diagnostic

Après avoir obtenu les résultats des travaux de diagnostic, l'équipe les analyse et pose un jugement quant à leur impact sur les conclusions et son rapport.

Les constatations résultant de l'application des procédures de diagnostic peuvent-être de trois (3) types :

- **des constatations qui concernent l'application des textes législatifs et réglementaires (non-conformité ou non-conformité douanière) ;**
- des constatations qui concernent le dispositif de contrôle interne ;
- des constatations qui concernent la non-conformité aux critères d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

L'évaluation porte notamment sur les constatations significatives et étayées par des éléments probants suffisants et appropriés.

Documenter régulièrement le dossier de diagnostic

L'équipe doit régulièrement documenter son dossier de diagnostic. La documentation est une fonction transversale en diagnostic. On la trouve à chacune des phases d'une mission.

Elle doit se faire à tous les niveaux.

Superviser la réalisation de la mission

L'équipe de diagnostic doit régulièrement soumettre son travail à la supervision. La supervision est une fonction transversale en diagnostic. On la retrouve à chacune des phases d'une mission de vérification.

Elle doit se faire à tous les niveaux.

INTERVENANTS	SUPPORTS
<ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission ; • Membres de l'équipe de diagnostic ; • Personnel de l'entreprise diagnostiquée. • Superviseurs ; • DCQP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de diagnostic • Feuilles de couverture • Dossiers de diagnostic ; • Feuilles de travail • FDR

III.4- Valider les preuves de diagnostic avec les responsables de l'entreprise diagnostiquée

1. Objectifs

Valider, avec les responsables de l'entreprise diagnostiquée, le résultat des tests.

2. Étape précédente

Valider les preuves du diagnostic avec l'entreprise diagnostiquée.

3. Entrée

- Fiches de couverture de tests et d'entretien, feuille de travail validées

4. Facteurs clés de succès

- Participation active des acteurs de l'entreprise diagnostiquée.

5. Sorties ou livrables

- Les Fiches de diagnostic et de recommandations (FDR) validées par les clients/Entreprises

6. Étape suivante

- Conduire la réunion de clôture

7. Mode opératoire détaillé

A l'occasion de la validation des résultats des tests, les diagnostiqueurs peuvent être conduits à :

- vérifier avec l'entreprise diagnostiquée que les informations sur lesquelles ils se sont appuyés pour conclure sur le caractère satisfaisant ou non d'un dispositif de contrôle sont fiables, pertinentes et suffisantes ;
- expliquer aux acteurs de l'entreprise diagnostiquée la nature des tests.

INTERVENANTS	SUPPORTS
<ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission ; • Membres de l'équipe de diagnostic ; • Entreprise diagnostiquée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de diagnostic • Feuilles de couvertures • Dossiers de diagnostic; • Feuilles de travail • FDR

III.5- Analyser les causes et élaborer les recommandations et prestations de service dédiée

1. Objectifs

Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante. Élaborer et valider des mesures correctives (recommandations et les catalogue des services, les types de services) dans les fiches de diagnostic et de Recommandations (FDR).

2. Modalités pratiques d'application

La communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions et les prestations de service dédiée. Elle doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile

3. Étape précédente

Collecter et analyser les preuves de diagnostic (éléments probants).

4. Entrée

- Fiches de couverture de tests et d'entretien, feuille de travail

5. Facteurs clés de succès

- Documentation précise des résultats des tests de diagnostic.

6. Sorties ou livrables

- Analyser les causes, élaborer les recommandations et pro (Élaborer et valider les FDR)

7. Étape suivante

- Conduire la réunion de clôture

8. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Valider les preuves avec l'entreprise diagnostiquée.

Afin de remédier de façon durable au dysfonctionnement (écart entre le référentiel, c'est à dire les bonnes pratiques et la situation constatée au sein de l'entreprise diagnostiquée), le diagnostiqueur doit analyser en profondeur les raisons.

Il s'agira également de finaliser et de valider le niveau d'aptitude et de motivation à la conformité systémique, l'Aptitude organisationnelle et motivationnelle à la conformité volontaire, la Catégorisation et segmentation ainsi que le Plan d'accompagnement à la conformité volontaire. La qualité de cette analyse des causes se répercutera sur la qualité des recommandations et donc sur leur mise en œuvre effective.

Tâche 2 : Élaborer des recommandations et les prestations des services dédiés

Une recommandation est l'expression d'une mesure qui vise à renforcer l'efficacité du contrôle. Il est possible que pour corriger un dysfonctionnement donné, il existe plusieurs solutions (mesures correctives).

Le choix de la mesure corrective (y les prestations des services dédiés) qui fera l'objet de la recommandation sera déterminé par des considérations de coût, rapidité de mise en œuvre, facilité de réalisation.

Tâche 3 : Documenter les observations

Une observation de diagnostic est constituée des éléments suivants :

- Référentiels (points d'attestation)
- problème (constat + conséquences)
- faits / constats
- Cotation
- causes
- conséquences
- recommandations (mesures correctives).
- catalogues des services, les types de services.

L'ensemble des étapes ayant été réalisé avec les entreprises diagnostiquées, les recommandations, à ce stade sont également validées par les entreprises diagnostiquées.

Tâche 4 : Mise à jour des feuilles de travail (annexes 5 et 6) par les membres de l'équipe

Après la supervision hiérarchique de la phase examen, les membres de l'équipe prennent en charge des observations critiques et constructives issues des différentes supervisions.

INTERVENANTS	SUPPORTS
<ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission ; • Membres de l'équipe de diagnostic ; • Personnel de l'entreprise diagnostiquée. • Superviseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de diagnostic • Feuilles de couvertures • Dossiers de diagnostic • Feuilles de travail • FDR

III.6- Conduire la réunion de clôture

1. Objectifs

L'équipe de mission rencontre les responsables de l'entreprise diagnostiquée pour leur faire part de la fin de la mission et des principaux constats préliminaires formulés. Faire valider par les responsables la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations du diagnostic synthétisées dans les FDR.

2. Modalités pratiques d'application

Les diagnostiqueurs doivent communiquer les résultats de la mission.
Qualité de la communication : La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

3. Étape précédente

Analyser les causes et élaborer les recommandations.

4. Entrée

- Les FDR validées par l'entreprise diagnostiquée
- Les points forts

5. Facteurs clés de succès

- Avoir validé les observations avec l'entreprise diagnostiquée.
- Feuilles de tests et FDR correctement référencées.
- Preuves pertinentes, suffisantes, fiables.

6. Sorties ou livrables

- Les Fiches de Diagnostic et de recommandations (FDR) validées par l'entreprise diagnostiquée.

7. Étape suivante

- Finaliser le plan d'actions

8. Mode opératoire détaillé

Tâche 1 : Rappeler les objectifs de la mission et les objectifs du diagnostic
Confère Réunion d'ouverture.(voir Point III.1)

Tâche 2 : Présenter les points forts

La présentation des points forts pertinents à l'organisation permet de capitaliser ses bonnes pratiques et de les diffuser.

Tâche 3 : Faire valider les observations du diagnostic (FDR)

Il peut être demandé aux diagnostiqueurs de produire les preuves collectées pour soutenir telle ou telle observation.

Discussion sur les mesures correctives à mettre en place : ébauche du plan d'actions.

Tâche 4 : Présenter les modalités de suivi de la mission

- définir une date limite de diffusion du plan d'actions par les entreprises diagnostiquées.
- renseigner la partie recommandations dans le modèle de plan d'action et le transmettre à l'entreprise diagnostiquée.
- rappeler les modalités d'élaboration et de diffusion du rapport.
- présenter les modalités de suivi de la mise en œuvre des mesures correctives.

INTERVENANTS	SUPPORTS
<ul style="list-style-type: none"> • Chef de mission • Membres de l'équipe de diagnostic • Personnel de l'entreprise diagnostiquée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de diagnostic / référentiel DAQE (Outil Excel) • Feuilles de couverture • Dossiers de diagnostic • FDR

III.7- Finalisation des plans d'actions ou de recommandations

1. Objectif

Documenter les modalités de mise en œuvre opérationnelle des mesures correctives assortie de Plan d'accompagnement à la conformité volontaire.

2. Normes et MPA correspondante de référence

- Communication des résultats
- Contenu de la communication

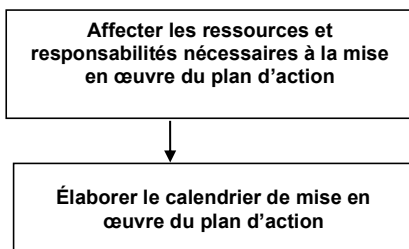
3. Étape précédente

Conduire la réunion de clôture

4. Entrée

- Les FDR validées par les responsables des entreprises diagnostiquées
- PV réunion de clôture sur site (voir annexe 3)

5. Mode opératoire simplifié



6. Facteurs clés de succès

- Connaissance des ressources disponibles
- Implication des responsables des entreprises diagnostiquées.

7. Sorties ou livrables

- Plan d'action finalisé par les responsables des entreprises diagnostiquées

8. Étape suivante

Rédiger le rapport de mission

IV. Phase de communication/rapportage des conclusions

IV.1- Rédiger le rapport de mission (établissement du Rapport diagnostic

1. Objectif

Documenter les résultats définitifs et officiels de la mission de diagnostic pour diffusion à l'entreprise diagnostiquée et aux commanditaires (DG de la DGD) de la mission.

2. Normes et MPA correspondante de référence

- Communication des résultats
- Contenu de la communication
- Qualité de la communication

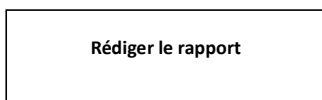
3. Étape précédente

Finaliser le plan d'action (Annexe 11)

4. Entrée

- Les FDR validées par les responsables de l'entreprise diagnostiquée
- Plan d'action (Annexe 11)

5. Mode opératoire simplifié



6. Facteurs clés de succès

- Adapter le support de communication aux différents clients, commanditaires.

7. Sorties ou livrables

- Rapport de diagnostic (Annexe 2)

8. Étape suivante

Valider le rapport de diagnostic

9. Mode opératoire détaillé

Sous-étapes/guides de réflexion	Acteurs	Outils	Exemples pratiques
1. Rédiger le rapport diagnostic			
<p>Le niveau de détail des différents types de communication des résultats d'une mission de diagnostic dépendra du niveau hiérarchique des destinataires.</p> <p>Le rapport de diagnostic détaillé, à l'intention du Responsable de l'Entreprise diagnostiquée, doit au minimum contenir les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'objet de la mission - Le champ de la mission (activités diagnostiquées, période...) - Les résultats (observations, conclusions, recommandations, plan d'action, plan d'accompagnement, Prestations de service dédiée, .) 	<p>Diagnostiqueurs Chef de mission</p>		<p>Cf. -Rapport de diagnostic (Annexe 2)</p>

IV.2- Clôture du diagnostic (élaboration et transmission du rapport définitif)

1. Objectifs

Observer le droit de réponse de l'entreprise diagnostiquée (le contradictoire) et prendre en compte ses amendements éventuels pour finaliser et transmettre le rapport définitif.

2. Normes et modalités pratiques d'application

Communication des résultats : Contenu de la communication et Qualité de la communication

3. Étape précédente

Rédiger le rapport de mission.

4. Entrée

- FDR validées
- Plan d'actions
- Projet de rapport validé

5. Facteurs clés de succès

- Respect du droit de réponse de l'entreprise diagnostiquée.

6. Sorties ou livrables

- Rapport de diagnostic validé

7. Étape suivante

- Suivi de la mise en œuvre des recommandations

8. Mode opératoire détaillé**Tâche 1 : Procédure contradictoire (Droit de réponse) :**

L'entreprise diagnostiquée dispose d'un délai de dix (10) jours ouvrables pouvant être porté exceptionnellement à 15 jours ouvrables pour apporter des réponses contradictoires ou faire des observations sur les constatations effectuées par l'équipe de diagnostic de la DGD et des preuves y afférentes.

Tâche 2 : Prise en charge des éléments de réponse de l'entreprise diagnostiquée :

Après la réception des éléments de réponse du responsable de l'entreprise diagnostiquée, l'équipe est tenue de les analyser techniquement minutieusement et en tenir compte dans la rédaction du rapport définitif.

De toutes les façons, l'équipe de mission va motiver, dans le rapport définitif, sa position sur la réponse de l'entité diagnostiquée.

Après cette prise en charge, le Chef de mission transmet un projet de rapport définitif au RDAQE et/ou au DCQP, qui s'assure de la prise en compte des observations.

Tâche 3 : Signature du rapport définitif par les membres de l'équipe :

Après l'approbation de ce rapport définitif par le RDAQE, il est soumis à la signature des membres de l'équipe.

Tâche 4 : Transmission du projet de rapport définitif au RDAQE :

Le projet de lettre de transmission ou bordereau de transmission et le rapport définitif signé par l'équipe de diagnostic sont transmis pour signature du RDAQE, puis transmet au DCQP et ensuite au DG.

Commenté [D2]: Ou le bordereau de transmission

Le DG signe la lettre de transmission.

Le rapport est alors transmis aux destinataires légitimes (Entreprise diagnostiquée) et une copie classée au service de documentation.

INTERVENANTS	SUPPORTS
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostiqueurs ; • superviseurs ; • RDAQE ; • Responsable de l'entreprise diagnostiquée (DG, ..). • DG de la DGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de diagnostic ; • FDR ; • feuilles de couverture ; • projet de rapport ; • Fiche de suivi de la mission ; • observations de l'entreprise diagnostiquée; • lettre de transmission du rapport définitif à l'entreprise diagnostiquée.

IV.3- Synergie et coordination avec le service en charge de la Promotion du Partenariat

Le service en charge du DAQ transmettra les résultats du diagnostic (questionnaire de filtrage + rapport de diagnostic + fiche profile de l'entreprise + dossier de diagnostic+ analyse de la base de données client, ...) au service en charge de la Promotion du Partenariat, en particulier les sections en charge de l'accompagnement pour la mise en conformité. La transmission du dossier fera l'objet d'un rapport de transmission à adresser auprès du Service DAP.

Les modalités de suivi et d'accompagnement à la conformité volontaire seront détaillées dans le manuel de procédures opérationnel des services en charge de la promotion et du partenariat en appui à la gestion de la connaissance client.

Les objectifs de ce suivi et accompagnement incluent

- suivre les actions de progrès mis en place par le domaine diagnostiquée ;
- analyser le rapport d'avancement du plan d'actions adressé à l'entreprise diagnostiquée (amélioration de l'Aptitude organisationnelle et motivationnelle a la conformité volontaire).
- établir et suivre le pourcentage de réalisation des prestation de services suggérés en réponse aux recommandations du rapport diagnostic.

IV.4 Rapport au DG

Le Responsable du service en charge DAQE élabore un rapport annuel sur les activités de diagnostic AQE (annexe 9) effectuées auprès des entreprises/Clients/Usagers.

De façon concomitante, le responsable du Service en charge de la promotion et du partenariat élabore un rapport annuel des activités d'accompagnement à la conformité effectuées auprès des entreprises/Clients/Usagers.

V. Annexes

Liste des annexes :

- 1- Guide d'utilisation et présentation de l'outil d'évaluation diagnostic d'assurance qualité en entreprise
 - 2- Structure et contenu du rapport diagnostic
 - 3- Modèle de PV de réunion de validation
 - 4- Formulaire de préparation de la Réunion d'Ouverture
 - 5- Modèle de Fiche de couverture d'entretien
 - 6- Fiche de Diagnostic et de Recommandations (FDR)
 - 7- Modèle de lettre de mission
 - 8- Modèle de rapport d'orientation
 - 9- Structure et contenu du rapport annuel de DAQE
 - 10- Modèle de listes présences aux réunions d'ouverture et de clôture
 - 11- Plan d'action de mise en œuvre des recommandations
- Glossaire.

1- Guide d'utilisation et présentation de l'outil d'évaluation diagnostic d'assurance qualité en entreprise

L'outil Excel d'évaluation globale de la capacité à être conforme est structurée comme suit :

- Une feuille (**feuille 1 – Grille d'évaluation**) contenant la grille d'évaluation utilisée ;
- Une feuille (**feuille 2 – Profil**) permettant de collecter des informations de base sur l'entreprise ;
- Cinq feuilles dédiées à l'évaluation des cinq composantes de la capacité à être conforme (**feuilles 3, 4, 5, 6 et 7**) :
 - o Pour chaque composante, la feuille reprend les points d'attention ou éléments attendus en matière de capacité à être conforme ;
 - o Pour chaque point d'attention, sont recensées les bonnes pratiques pouvant attester de la mise en œuvre du point d'attention ;
 - o Pour chaque point d'attention, sont recensés les questions permettant de s'assurer d'attester de l'effectivité des bonnes pratiques ;
 - o Pour chaque point d'attention, l'outil permet d'effectuer une évaluation en attribuant un score compris de 0 à 5 suivant la grille d'évaluation globale présentée dans la feuille Grille d'évaluation ;
 - o Pour chaque point d'attention, l'outil permet de formuler des recommandations et d'identifier des prestations dédiées à l'entreprise lorsque les réponses aux questions traduisent des insuffisances en matière de capacité à être conforme ;
- Une feuille (**feuille 8 - Résultat finale de l'évaluation**) dressant la synthèse des résultats finaux de l'évaluation sous forme de tableaux donnant les scores obtenus par composante et par point d'attention à l'issue de l'évaluation ;
- Une feuille (**feuille 9 - Graphique de l'évaluation**) dressant la synthèse des résultats finaux de l'évaluation sous forme de graphiques indiquant les scores obtenus par composante.

Est présenté ci-après un extrait de l'outil Excel d'évaluation de la capacité à être conforme.

Tableau : Aperçu de l'outil Excel utilisé pour l'évaluation de la capacité à être conforme

Numéro	A. Points d'attentions ou Éléments attendus du système de contrôle interne	B. Éléments probants témoignant de la mise en œuvre	A. Questions	B. Réponse (Oui/Non/NA)	C. Éléments probants (si réponse positive)	D. Évaluation (0 à 5)	E. Recommandations	F. Prestations de service déduite	G. Responsable de la mise en œuvre	H. Période (Court Terme, Moyen Terme, Long Terme)	
I. Environnement de contrôle :											
EC1.1	Faire preuve d'exemplarité : les instances dirigeantes (CA, DG) et ce à tous les niveaux de l'entité, par leurs instructions, actes et comportements, démontrent-elles l'importance des valeurs d'intégrité et d'éthique pour le bon fonctionnement du système de contrôle ?	1- Existence de code de conduite applicable à l'équipe de direction ainsi qu'à l'ensemble du personnel (code d'éthique et de déontologie) 2- Existence d'un conseil de discipline fonctionnel 3- Existence d'un règlement intérieur?	1- Votre entreprise dispose-t-elle d'un code de conduite applicable à l'équipe de direction ainsi qu'à l'ensemble du personnel ?		1- 2- 3-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC1.2			2- Existe-t-il un conseil de discipline fonctionnel ?		2- 3-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC1.3			3- Existe-t-il un règlement intérieur ?		2- 3-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC1.4			4- le respect de la réglementation fiscale et douanière est-il pris en compte dans vos normes de conduites ?		2- 3-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC1.5			5- Pouvez-vous nous mettre à disposition les documents précités ?		2- 3-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC2.1	Établir les normes de conduite : les attentes des instances dirigeantes (CA, DG) à savoir les valeurs d'intégrité et d'éthique qui sont définies dans les normes de conduite, sont-elles comprises à tous les niveaux de l'organisation ainsi que des partenaires ?	1- Les normes de conduites (code d'éthique et de déontologie) sont communiquées et comprises à tous les niveaux de l'organisation	1- Les normes de conduites (code d'éthique et de déontologie) sont -elles communiquées et comprises à tous les niveaux de l'organisation ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC2.2			2- Pouvez-vous nous mettre à disposition les documents précités ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC3.1	Gérer les écarts en temps voulu : par rapport aux normes de conduite de l'entité, les écarts sont-ils identifiés et résolus en temps voulu et de façon cohérente ?	1- Existence de dispositifs de détection des écarts par rapports aux normes de conduite (investigation, audit de la fraude, système d'alerte et de dénonciation anonyme, numéro vert, boîte à lettre etc.)	1- Existe-t-il des dispositifs de détection des écarts par rapports aux normes de conduite ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC3.2			2- pensez-vous que votre dispositif de détection des écarts de conduite est efficace ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC3.3			3- Combien d'écarts de normes de conduite l'entreprise a-t-elle détecté au cours de ces 3 dernières années ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC3.4			4- Existe-t-il une base historique des écarts constatés au cours des précédentes années ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC3.5			5- Le non respect des normes se rapporte-t-il au domaine fiscal et douanier ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC3.6			6- Quel est l'impact porté par l'entreprise pour le traitement des écarts de normes de conduite et quelles mesures l'entreprise a-t-elle prise pour traiter ces écarts de conduite ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC3.7			7- Est-ce que l'entreprise prévoit des récompenses pour les agents qui font preuve d'exemplarité ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-	1- 2-	
EC4.1	Mettre en œuvre l'expertise requise : Pour permettre de poser des questions pertinentes et de suivre les actions du DG, le Conseil d'Administration définit-il et évalue-t-il périodiquement les compétences et expertises de ses collaborateurs (membres du CA) ?	1- Les membres du CA disposent (collectivement) de compétences suffisantes dans les domaines suivants : activités métiers de l'entreprise, contrôle interne, comptabilité et finances, RH, TIC, etc.	1- Les dirigeants de l'entreprise disposent-ils (collectivement) de compétences suffisantes dans les domaines suivants : réglementation fiscale et douanière, activités métiers de l'entreprise, contrôle interne, comptabilité et finances, RH, TIC, etc. ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC4.2			2- Y'a-t-il des mesures prises pour renforcer les compétences des dirigeants de l'entreprise en matière de réglementation fiscale et douanière ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC5.1	o) activités de contrôle : Le Conseil surveille-t-il les actions des directions opérationnelles pour s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des activités de contrôle ?	1- Le DG adresse au CA des rapports périodiques sur le suivi des incidents (traudés, irrégularités, erreurs)	1- le DG reçoit-il des rapports périodiques sur les incidents constatés en matière fiscale et douanière ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		
EC5.2			2- Le DG adresse-t-il au CA des rapports périodiques et systématiques sur le suivi des incidents en matière fiscale et douanière ?		1- 2-		1- 2-	1- 2-	1- 2-		

Table - Grille d'évaluation des composantes/ Grille de classification

Grille d'évaluation des composantes/ Grille de classification					
Score Global	Niveau d'aptitude et de motivation à la conformité systémique	Commentaires	Aptitude organisationnelle et motivationnelle a la conformité volontaire	Catégorisation et segmentation	Plan d'accompagnement à la conformité volontaire
5	Très satisfaisant (optimisé)	L'ensemble des éléments clés des points de contrôles référentiels existent de manière très développée et fonctionnement de façon optimale.	Organisation propice à être conforme systématiquement à la réglementation douanière	A = Peut et veut être conforme et investit dans la capacité systémique a la conformité	Relation de proximité dédiée Chargé de clientèle personnalisé Groupe recherche et développement sectoriel ...
4	Satisfaisant (maîtrisé)	L'ensemble des éléments clés des points de contrôles référentiels existent et nécessitent d'être maintenus	Organisation propice à être conforme systématiquement à la réglementation douanière si elle maintient efficacement ses aptitudes et sa motivation	B = Peut et veut être conforme et doit investir davantage pour maintenir la capacité systémique à la conformité	Programme de formation dédié Chargé de clientèle...
3	Moyennement satisfaisant (établi)	L'ensemble des éléments clés des points de contrôles référentiels existent mais ne sont pas toujours opérationnalisés de façon satisfaisante	Organisation peut être propice à la conformité systémique à la réglementation douanière si elle s'y efforce et démontre un ensemble de mesure d'amélioration de son organisation adéquat	C = Veut mais ne peut pas systématiquement se conformer	Information sur les services dédiés disponibles Information, éducation, sensibilisation, conseil en entreprises ...
2	Insatisfaisant (peu adéquat)	Plusieurs éléments clés des points de contrôles référentiel n'existent pas ou ne fonctionnent pas.	Organisation n'est que partiellement propice à une conformité systémique à la réglementation douanière car elle ne s'y efforce pas	D = Peut mais ne veut pas sauf si contraint	Information sur les services dédiés disponibles Information, éducation, sensibilisation, conseil en entreprises ...
1	Très insatisfaisant (inexistante)	La majorité des éléments clés des points de contrôles référentiels n'existent pas ou ne fonctionnent pas	Organisation n'est pas propice à une conformité systémique à la réglementation douanière et ne démontre aucun planning d'investissement dans l'amélioration de son organisation	E = Ne veut pas être conforme même si contraint	Information sur les services dédiés disponibles Sanctions
0	Capacités pré requises minimales insuffisantes	La totalité des éléments de contrôles référentiels n'existent pas.	Organisation démontre qu'elle n'est pas capable d'être systématiquement à la réglementation	F = indéterminé	Information sur les services dédiés disponibles

2- Structure et contenu du rapport diagnostic

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

EQUIPE DE DIAGNOSTIC

LISTE DE PRESENCE DE LA REUNION DE VALIDATION

DIFFUSION DU RAPPORT

REMERCIEMENTS DE L'ÉQUIPE

I. SYNTHÈSE

- I.1. Synthèse de l'évaluation par composante
- I.2 Les principales forces
- I.3- Les principales Faiblesses et recommandations par composante

II. RAPPORT DÉTAILLÉ

- II.1. Contexte et justification de la mission
- II.2. Objectif du diagnostic
 - II.2.1 Objectif général
 - II.2.2. Objectifs spécifiques
- II.3 Résultats attendus
- II.4. Champ d'investigation et limites
 - II.4.1. Champ d'action fonctionnel
 - II.4.2. Champ d'action géographique
 - II.4.3. Champ d'action temporel
 - II.4.5. Les limites aux diligences
- II.5. Calendrier de la mission
- II.6. Diligences mises en œuvre
 - II.6.1 Prise de connaissance de l'entité

III. FICHES DE DIAGNOSTIC ET DE RECOMMANDATIONS

- III.1. COMPOSANTE 1- ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE
- III.2. COMPOSANTE 2- ÉVALUATION DES RISQUES
- III.3. COMPOSANTE 3- ACTIVITÉS DE CONTRÔLE
- III.4. COMPOSANTE 4- INFORMATION ET COMMUNICATION
- III.5. COMPOSANTE 5- PILOTAGE

IV. CAHIER DES RECOMMANDATIONS HIÉRARCHISÉES

- IV.1. HIÉRARCHISATION DES RECOMMANDATIONS

ANNEXES

3- Modèle de PV de réunion de validation

Entreprise diagnostiquée :

Procès – verbal

L'an 20xx, le.....
(lieu)..... s'est tenue la réunion de
restitution sur site des conclusions de la mission de diagnostic portant
sur.....

Etaient présents à la réunion de restitution des résultats (voir liste de présence en
annexe) :

- Le responsable de l'entreprise diagnostiquée ? Monsieur ou Madame.....
(fonction.....) entouré de ses proches collaborateurs
- L'équipe de diagnostic conduit par Monsieur ou Madame, chef de
mission et ses collaborateurs.

Le compte rendu final sur site (C.R.F.S) s'est déroulé, à la fin du travail sur le terrain, sous
la forme d'une présentation orale, par chef de mission au principal responsable de
l'entreprise diagnostiquée, des constats et observations les plus importantes.

Après les échanges sur le contenu des conclusions, le responsable de l'entreprise
diagnostiquée a accepté les recommandations proposées et s'est engagée à les mettre
en œuvre au travers un plan d'action qu'il fera parvenir à l'équipe de diagnostic au plus
tard le.....20xx

Plus rien n'étant à débattre, le responsable de l'entreprise diagnostiquée a remercié
les participants et a autorisé la fin de la réunion àheures.

Le responsable de l'entreprise
diagnostiquée

Le chef de mission

.....

Feuille de présence

Équipe de diagnostic

DAQE:	
Chef de mission	Nom Prénom
Superviseur de mission :	Nom Prénom
Diagnostiqueurs:	Nom Prénom, Nom Prénom, Nom Prénom
Chargé de la revue qualité	

Participants de l'entreprise diagnostiquée

Date	Participants			
	Nom	Prénom	Fonction	Signature

4- Formulaire de préparation de la Réunion d'Ouverture

MISSION X.....
Date :
Lieu :
Heure de début :
Heure de la fin :
Nom(s) et titre(s) de la/des personnes(s) interviewée(s) :
Noms et titres des autres personnes présentes :
But de l'entrevue : Cette rencontre d'introduction permettra de se présenter et d'établir un climat favorable d'échanges d'information
Brève présentation de la mission et de son importance :
Brève présentation de la structure en charge du DAQE et de son mandat
Présentation : <ul style="list-style-type: none"> • Justification de la mission • Objectifs généraux et spécifiques • Champ fonctionnel, temporel et géographique • Méthodologie et planning • Équipe • Besoins logistiques
Sujets et questions couverts : NB : il s'agit ici des questions d'ordre général pouvant améliorer la compréhension initiale de l'entité diagnostiquée issue de la revue documentaire effectuée préalablement. <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les facteurs socio-économiques qui affectent l'entité ? - Comment l'entité est-elle organisée ? - Quel est son fonctionnement ? - Quels sont les principaux défis et enjeux auxquels elle fait face ? - Quelles sont les préoccupations majeures des responsables de l'entité ? - Attentes de l'entité diagnostiquée .

6- Fiche de Diagnostic et de Recommandations (FDR)

FICHE DE DIAGNOSTIC ET DE RECOMMANDATIONS		
Papiers de travail	Entité :	Exercice :
	Objectif de Contrôle :	FDR n° : /
<u>Problème :</u>		
<u>Constats/Faits :</u>		
<u>Causes :</u>		
<u>Conséquences :</u>		
<u>Solutions/Recommandations :</u>		
<u>Les catalogue des services, les types de services :</u>		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé avec :

7- Modèle de lettre de mission.

Entête

Abidjan le

La DGD

A

Monsieur le Directeur Général de

Abidjan

Réf. :

Objet : *Conduite d'une mission de diagnostic sur le thème
« Évaluation des capacités organisationnelles l'entreprise »*

PJ : *Liste de la documentation nécessaire et des personnes à rencontrer*

Interlocuteur : Service DAQE

Destinataires : Responsable de l'Entreprise

Copie pour information : Toute personne impliquée ou concernée

1. Origine et justification de la mission

Cette mission est retenue dans le cadre de la mise en œuvre du plan annuel de diagnostic par le DG.

Le choix de votre entité et des domaines est le résultat d'un processus de planification des missions au sein de

Le diagnostic d'assurance qualité en entreprise est une évaluation approfondie des pratiques, des processus et des systèmes liés à la capacité d'être systématiquement en conformité à la réglementation douanière. Il comprend l'évaluation des procédures douanières, des systèmes de gestion, des enregistrements, des mécanismes de contrôles internes et l'identification des lacunes et insuffisances qui aboutissent aux cas non-conformités ou irrégularités douanières. Des recommandations sont dès lors formulées pour améliorer la conformité chez les clients.

2. Objectif de diagnostic

Objectif général

Il s'agit d'une mission de diagnostic qui devra permettre de s'assurer que le dispositif de management, de gouvernance et de contrôle mis en place dans votre structure,....

Objectifs spécifiques

Il s'agira de s'assurer en particulier que le dispositif de contrôle interne de l'entreprise, est en ligne avec les lois, procédures, référentiels et bonnes pratiques applicables, en termes :

- d'objectifs (stratégiques, opérationnels, reporting, conformité) ;
- de moyens (humains, matériel, etc.) avec les objectifs ;
- d'organisation (organigramme et analyse des postes),
- de procédures ;
- de système d'information (interne et externe) ;
- de processus de supervision et de diagnostic.

La finalité étant d'identifier les dysfonctionnements et de formuler des recommandations pertinentes et améliorer les performances.

3. Champs d'investigation

✓ **Champ d'action fonctionnel**

- La mission se déroulera au niveau :
 - De l'Entreprise,
 - Des gestionnaires
 - De toute personne impliquée

✓ **Champ d'action géographique**

- La mission se déroulera à Abidjan...

✓ **Champ d'action temporel**

La mission couvrira la période actuelle (ou à préciser).

4. Responsabilité de la mission

Le diagnostic sera réalisé par l'équipe ci - après :

✓ **Coordination :**

- RDAQE (ou autre),

✓ **Directeur de mission :**

✓ **Membre de l'équipe :**

- **Chef de mission : (à compléter)**
- **Diagnostiqueur : (à compléter)**

5. Calendrier de la mission

Cette mission se déroulera du **au Vendredi** **20xx**, auprès de votre structure et de vos collaborateurs qui auront l'amabilité d'apporter toute l'aide nécessaire et indispensable pour le bon déroulement de la mission.

La réunion d'ouverture de la mission se tiendra, **le** **dont il vous plaira de préciser le lieu, la date et l'heure** . Elle réunira, outre les diagnostiqueurs, le responsable de l'entreprise et ses plus proches collaborateurs.

La réunion de restitution interviendra le **20xx** et le rapport définitif sera diffusé à partir du **20xx**

Le RDAQE se tient à votre disposition pour toute information complémentaire se rapportant aux modalités pratiques de réalisation de la mission.

Je sais compter sur votre entière collaboration à ce diagnostic dont le principal objectif est

d'améliorer les performances de votre entité.

Veillez croire, Monsieur (Madame), en l'assurance de ma considération distinguée.

Le DG

Abidjan le.....

8- Modèle de rapport d'orientation

1. Origine et circonstances de la mission

Cette mission est retenue dans le cadre de la mise en œuvre du plan de diagnostic par le DG.

Xxx

Xxxx

xxxxx

2. Éléments identifiés lors de la phase d'étude

- Description de l'organisation, des procédures et des outils, objectifs et indicateurs cibles

...

...

...

- Données chiffrées et évolution

...

...

...

- Caractéristiques

...

...

...

3. Axe de travail et d'investigation : Objectif du diagnostic (général et spécifiques) : fonctions, processus, activités et zones géographiques concernés par la mission

Objectif général

Il s'agit d'une mission de diagnostic qui devra permettre de s'assurer que le dispositif

- l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'économie, l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- le caractère soutenable des dépenses publiques ainsi que la protection des actifs et des informations ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Objectifs spécifiques

Il s'agira d'apprécier en particulier que le dispositif de contrôle interne de l'entreprise, est en ligne avec les lois, procédures, référentiels et bonnes pratiques applicables, en termes :

- d'objectifs (stratégiques, opérationnels, reporting, conformité) ;
- de moyens (humains, matériel, etc.) avec les objectifs ;
- d'organisation (organigramme et analyse des postes),
- de procédures ;
- de système d'information (interne et externe) ;
- de processus de supervision et de diagnostic.

La finalité étant d’identifier les dysfonctionnements et de formuler des recommandations pertinentes et améliorer les performances.

➔ **Objectifs spécifiques et critères**

Description des objectifs spécifiques du diagnostic (voir tableaux ci-après)

<p>Référentiel de diagnostic AQE</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>Observations</p> </td> </tr> </table>	<p>Observations</p>
<p>Observations</p>	

4. Champ D’investigation (Fonctionnel, Géographique, Temporel)

- La mission se déroulera au niveau :
 - Du responsable de l’Entreprise X
 - Des chefs de division
 - Des chefs de bureau
 - Des gestionnaires
 - De toute personne et entité impliquée.
- ✓ **Champ d’action géographique**
- La mission se déroulera à Abidjan
- ✓ **Champ d’action temporel**
La mission couvrira la période actuelle

5. Equipe

- Directeur de mission : DAQE
- Chef de mission :
- Membres (à compléter)

6. Planning de réalisation de la mission

Cette mission se déroulera du **au** **20xx** auprès de vos structures et de vos collaborateurs qui auront l’amabilité d’apporter toute l’aide nécessaire et indispensable pour le bon déroulement de la mission.

La réunion d’ouverture de la mission se tiendra, **le** **20xx à partir de... H**. Elle réunira, outre les diagnostiqueurs, le directeur General et ses plus proches collaborateurs.

La réunion de restitution interviendra entre le **20xx** et le rapport définitif sera diffusé à partir du **Vendredi** **20xx**

9- Structure et contenu du rapport annuel de DAQE

I. Introduction

- Objectifs et missions du DAQE
- Organisation
- Effectifs
- Outils et supports de DAQE

II. Programme de DAQE année xxxxx et résultats

- II.1. Programme adopté par le DG et état de réalisation
- II.2 Résultats des DAQE (Principaux constats et recommandations)
- II.3 État de mise en œuvre des recommandations antérieures
- II.4 État d'exécution budgétaire
- II.5 Difficultés rencontrées et suggestions.

III. Perspectives

- Recrutement
- Formation
- Équipements
- Évaluation
- Autres

IV. Indicateurs de performance

1. Taux de couverture du PAIR (partie annuelle)

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio mesure la réalisation du programme annuel et surtout les résultats d'améliorations apportées dans ce domaine.
- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Nombre de missions réalisées}}{\text{Nombre de missions figurant sur le plan annuel}} \times 100$$

† **Nota** : Ce ratio sera calculé par mois, par trimestre et par an

2. Durée moyenne des missions des DAQE

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio mesure et justifie la durée moyenne des missions de diagnostic
- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Nombre de jours de diagnostic}}{\text{Nombre de missions}} \times 100$$

† **Nota** : Ce ratio sera calculé par mois, par trimestre et par an

3. Nombre de jours

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations de DAQE par rapport au temps global. Il est en corrélation directe avec l'évolution des effectifs.

Formule de calcul

$$\frac{\text{Nombre de jours de Diagnostics}}{\text{Jours ouverts}} \times 100$$

† **Nota** : Ce ratio sera calculé par an

4. Proportion des Diagnostiqueurs formés dans l'année

- **Objectif de l'indicateur** : Il permet de s'assurer que la formation professionnelle dispensée aux diagnostiqueurs en cours de carrière concerne un nombre suffisant d'agents. Il convient de tenir compte, dans l'analyse de l'indicateur, d'une variation importante (en plus ou en moins) du nombre d'agents dans l'année. Cet indicateur peut aussi être calculé par catégorie d'agents.

- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Nombre d'agents ayant suivi au moins une formation dans l'année}}{\text{Nombre total d'agents au 31/12/N}} \times 100$$

Nota :

- **Suivre également les formations dispensées par les diagnostiqueurs à des tiers** (nombres d'heures de formation dispensées par les diagnostiqueurs)
- **Suivre également le taux de non formation des diagnostiqueurs (nombres d'agent n'ayant pas bénéficié de formation sur le nombre d'agent)**

5. Proportion de la formation sur l'année

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio est plus explicite que le précédent et mesure l'évolution de la formation dispensée par Diagnostiqueurs. Il permet de s'assurer du respect des standards en matière de formation continue.
 - **Formule de calcul**
- $$\frac{\text{Nombre de jours de formation}}{\text{Jours ouvrés}} \times 100$$

b- Indicateurs de qualité.

1. Qualité du plan de DAQE pluri annuel et du plan annuel

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio mesure l'évolution de l'exhaustivité et la qualité du plan de DAQE (sur la base d'un registre des risques actualisés)
- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Nombre de missions imprévues}}{\text{Nombre de missions}} \times 100$$

2. Qualité des recommandations

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio indique l'appréciation des recommandations par les clients.
- **Formule de calcul**
- **État d'exécution des recommandations issues des rapports**

$$\frac{\text{Recommandations refusées}}{\text{Total des recommandations}} \times 100$$

c- Indicateurs de coûts.

1. Affectation des moyens

- **Objectif de l'indicateur** : Cet indicateur budgétaire compare l'évolution du budget par rapport à l'effectif.
- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre de Diagnostiqueurs}} \times 100$$

2. Coût des missions

- **Objectif de l'indicateur** : Ce ratio mesure le coût journalier des missions.
- **Formule de calcul**

$$\frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre de jours de mission}} \times 100$$

- Un autre moyen d'évaluer les performances du DAQE est de requérir l'avis des entreprises.

Cette démarche peut aboutir à l'établissement d'un tableau de résultat ayant la structure suivante :

Tableau d'évolution des indicateurs

<i>Indicateurs</i>	<i>Unités de mesure</i>	<i>N</i>	<i>N-1</i>

10- Modèle de listes présences aux réunions d'ouverture et de clôture

Date	Participants			
	Nom	Prénom	Fonction	Signature

Glossaire :

1. Assurance qualité : Ensemble des actions planifiées et systématiques mises en œuvre dans le cadre d'un système de gestion de la qualité pour garantir que les produits ou services répondent aux exigences spécifiées.

Ou

Ensemble des activités planifiées et systématiques mises en place au sein de l'entreprise pour garantir que les produits, les processus et les services répondent aux exigences spécifiées et aux normes de qualité.

2. Contrôle interne : Ensemble des politiques, des procédures et des pratiques mis en place par l'entreprise pour assurer la gestion efficace et efficiente de ses opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations, et la protection des actifs.

3. Conformité : Respect des lois, des réglementations, des normes et des politiques applicables.

4. Diagnostic d'assurance qualité : Processus d'évaluation systématique et objectif des pratiques, des procédures et des processus de l'entreprise afin d'identifier les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités liées à l'assurance qualité.

Ou

Processus d'évaluation systématique et indépendant visant à déterminer si les activités de l'entreprise sont conformes aux exigences de l'assurance qualité, en identifiant les points forts, les faiblesses et les risques potentiels.

5. Flux de travail : Séquence d'activités interdépendantes effectuées par les employés pour réaliser une tâche ou un processus spécifique.

6. Indicateur de performance : Mesure quantifiable utilisée pour évaluer l'efficacité, l'efficacité ou la qualité d'un processus, d'une activité ou d'un résultat.

7. Non-conformité : Écart par rapport aux exigences spécifiées, aux procédures ou aux normes applicables.

Ou

Écart constaté entre une pratique, une procédure ou un processus et les exigences spécifiées, les normes de qualité ou les réglementations en vigueur.

8. Évaluation des risques : Processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques auxquels l'entreprise est confrontée, en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel.

9. Plan d'action : Document décrivant les mesures spécifiques qui doivent être prises pour corriger les non-conformités identifiées, mettre en œuvre les recommandations et améliorer les pratiques existantes.

10. Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en résultats souhaités.

Ou

Description détaillée des étapes à suivre pour effectuer une tâche ou un processus spécifique, généralement documentée et standardisée

Ou

Ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées qui transforment des entrées en sorties, généralement dans le but de produire un produit ou de fournir un service.

11. Politiques et procédures : Documents formels qui définissent les règles, les responsabilités et les processus à suivre au sein de l'entreprise pour assurer la conformité, la cohérence et l'efficacité des opérations.

12. Recommandations : Suggestions ou conseils formulés à la suite de l'analyse des résultats d'un diagnostic, visant à améliorer les pratiques, les procédures ou les processus.

Ou

Proposition d'action spécifique formulée à la suite du diagnostic pour améliorer les pratiques existantes, résoudre les non-conformités identifiées ou exploiter les opportunités d'amélioration.

13. Responsabilités : Devoirs, obligations et rôles spécifiques assignés à chaque partie prenante concernée dans le cadre du diagnostic d'assurance qualité.

14. Registre : Document ou système d'enregistrement utilisé pour consigner et suivre les informations pertinentes, telles que les données d'identification des produits, les rapports d'inspection, les preuves de conformité, etc.

15. Risque : Possibilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation qui peut avoir un impact négatif sur les objectifs de l'entreprise.

Ou

Événement potentiel ou situation susceptible d'avoir un impact négatif sur les objectifs, les résultats ou la réputation de l'entreprise.

16 Suivi : Processus de vérification et de surveillance régulière de la mise en œuvre des recommandations et des actions correctives, ainsi que de l'évaluation de leur efficacité.

Ou

Processus de surveillance régulière et d'évaluation continue des activités, des résultats et des mesures prises pour assurer la mise en œuvre des recommandations et la résolution des non-conformités identifiées

17. Évaluation : Processus d'examen critique, d'analyse et de jugement des résultats, des performances et de la conformité afin de prendre des décisions éclairées.

18. Standard de qualité : Norme ou critère spécifique établi pour mesurer la conformité et l'adéquation des produits, des processus ou des services par rapport aux exigences spécifiées.

19. Plan d'action : Document décrivant les actions spécifiques, les responsabilités, les échéances et les étapes à suivre pour mettre en œuvre les recommandations et les actions correctives.

20. Conformité réglementaire : Respect des lois, des règles et des réglementations établies par les autorités compétentes et les organismes de réglementation.

21. Vérification : Examen systématique et indépendant des pratiques, des procédures et des processus pour s'assurer de leur conformité aux normes, aux réglementations et aux exigences spécifiées.

22. Normes de qualité : Lignes directrices, exigences ou critères spécifiés qui servent de référence pour évaluer la qualité des produits, services ou processus.

23. Méthodologie : Ensemble de méthodes, d'outils et d'approches utilisés pour mener à bien le processus de diagnostic d'assurance qualité.

24. Évaluation continue : Processus de suivi régulier et d'évaluation périodique de l'efficacité des mesures mises en œuvre, afin de s'assurer de la conformité continue et de l'amélioration continue des performances.