



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

***Audit organisationnel de la
Direction Générale du Plan (DGP)
de la République du Sénégal***

Présenté par :

Christian AKOMIAN

Dirigé par :

**Mr. Paulin H. HAZOUME
Expert Comptable à la BCEAO
et Professeur d'Audit Bancaire
au CESAG**

Décembre 2013

DEDICACES

Je dédie ce travail :

- A ma famille et belle famille;
- A ma mère Pascaline TCHAOU Épouse AKOMIAN, mon père Laurent A. AKOMIAN, à ma belle mère Rébecca HONVO Épouse ATCHE et à mon beau père Félix ATCHE qui sont invités à voir à travers cette œuvre, le fruit de leurs sacrifices et leur soutien indéfectible à mon égard;
- A Hermine ATCHE, la femme de ma vie qui m'a toujours soutenu pendant et après mon séjour au CESAG;
- A mon fils Gilchrist Esdras J. AKOMIAN, le fruit de notre Amour;
- A mes frères et sœurs spécialement Rose, Rosette, Honorine, Patricia, Clotilde, Sophie, Aimé et Hubert pour leur aide financière et morale.
- A Arthur, Olivier, Arnaud, Serge, Wilfrid, Gédéon et Romuald pour leur soutien ;
- A madame Adjo R. WILSON pour son soutien financier et moral;
- A madame Rose ANAGONOU Épouse ZANKOU pour son soutien financier et moral;
- A mon ami Serge TIASSOU; sans lui je ne saurais où habiter pendant mon séjour à Dakar;
- A Désirée MISSA, Stacey EHOUMAN et tous mes amis du CESAG en particulier tous les Stagiaires de la 22^{ème} Promotion DAC, à ceux qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre pendant ma formation.
- A tous ceux qui gardent en moi un espoir et que j'ai oubliés de citer, qu'ils m'en excusent.

REMERCIEMENTS

Ce travail a été de longue haleine. Mais pour y parvenir nombreuses sont les personnes qui ont dû me consacrer une partie de leurs temps pour me écouter, nous informer et me conseiller.

Ainsi tenons-nous à les en remercier très sincèrement.

Nos premiers remerciements s'adressent particulièrement :

- A notre Directeur de mémoire, Monsieur Paulin HAZOUME, qui n'a ménagé aucun effort en acceptant promptement de nous suivre dans ce travail malgré ses hautes et multiples occupations ;
- A tous les membres du jury, pour avoir accepté de sacrifier une partie de votre précieux temps à l'appréciation de notre travail;
- A Monsieur NDIAYE, le Directeur du Contrôle Interne et à tout le personnel de la Direction Générale du Plan pour nous avoir permis de réaliser notre mission dans de bonnes conditions et faire ce mémoire ;
- A tous les enseignants qui ont participé à notre formation aussi bien intellectuelle que pratique.
- A l'Administration de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, en particulier Monsieur Moussa YAZI son Directeur.
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire,

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP : Afrique Caraïbes et Pacifique

BAA : Bureau Affaires Administratives

BCF : Bureau Comptable et Financier

DAAF : Direction des Affaires Administratives et Financières

DCI : Direction du Contrôle Interne

DGP : Direction Générale du Plan

DPN : Direction de la Planification Nationale

DPPDH : Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain

DS : Direction des Stratégies de Développement

MEF : Ministère de l'Économie et des Finances

MIG/PD : Méthodologie d'Intégration du Genre dans la Planification du Développement

PAIP : Programmes d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de Population

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PTA : Plan Tri Annuel

RH : Relations Humaines

SCC : Service Courrier Commun

S/PM : Service des Passations des Marchés

S/RH : Service Ressources Humaines

UNFPA : United Nations Population Fund / Fonds des Nations Unies pour la population

UNICEF : United Nations Children's Fund / Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES FIGURES

Figure1 : Modèle d'organigramme hiérarchique	19
Figure2 : Modèle d'organigramme « divisionnelle »	20
Figure3 : Modèle d'organigramme matricielle	21
Figure4 : Modèle d'organigramme « par projet »	22
Figure 5 : Présentation du modèle d'analyse	48
Figure 6 : Organigramme opérationnel de la DGP retracé	60
Figure 7 : le nouvel organigramme formalisé proposé	80

LISTE DES TABLEAUX ET FEUILLES DE REVELATION

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des différents types de structure	24
Tableau N°2 : le Rapport d'Orientation	66
Feuille de révélation de risques N°1/6	69
Feuille de révélation de risques N°2/6	70
Feuille de révélation de risques N°3/6	71
Feuille de révélation de risques N°4/6	72
Feuille de révélation de risques N°5/6	73
Feuille de révélation de risques N°6/6	74

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	..iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	..iv
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX	.v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	.5
CHAPITRE 1 : L'Organisation	7
1.1. Les théories des organisations	7
1.1.1. L'école classique	.é 7
1.1.1.1. L'organisation scientifique du travail de TAYLOR et le Fordisme	.7
1.1.1.2. L'administration industrielle de FAYOL	9
1.1.2. La bureaucratie de Max WEBER	9
1.1.3. Ecole des relations humaines	10
1.1.3.1. Le mouvement psychosociologique dans les organisations	10
1.1.3.2. Les théories de la contingence structurelle	11
1.1.3.3. L'approche managériale	12
1.1.3.4. Approche systémique	.13
1.2. Caractéristiques de l'organisation	15
1.3. Les composantes de l'organisation	..15
1.4. La structure	..15
1.4.1. Définition et caractéristiques de la structure	17
1.4.2. Les différents types de structure	18
1.4.2.1. Les structures fonctionnelles	...18
1.4.2.2. La structure « divisionnelle »	19
1.4.2.3. La structure matricielle	...20
1.4.2.4. La structure « projet » ou « programme »	...21
1.4.3. Les avantages et inconvénients des différents types de structure	.22
1.4.4. Les composantes d'une structure	23
1.4.4.1. L'organigramme	.24
1.4.4.2. Le manuel de procédures	25
1.4.4.3 La fiche de postes	25
1.4.5. Les déterminants de la structure d'une organisation	26

CONCLUSION	47
CHAPITRE 3 : Méthodologie de l'étude	48
3.1. Présentation du modèle d'analyse	49
3.1.1. La planification de la mission	49
3.1.2. Compréhension de l'existant	49
3.1.3. Identification des risques organisationnels	49
3.1.4. Formulation des recommandations	49
3.2. Méthodes et outils de collecte de données	49
3.2.1. Revue documentaire	50
3.2.2. Réalisation d'entretiens	50
3.2.3. Les questionnaires	50
CONCLUSION	51
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	52
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	53
CHAPITRE 4 : Présentation de la Direction Générale du Plan	54
4.1. Missions et objectifs	54
4.2. Les activités de la DGP	54
4.3. Organisation de la DGP	55
4.3.1. Les Services Propres	55
4.3.2. Les Services Rattachés	56
4.3.3. La Direction du Contrôle Interne	56
4.3.4. La Direction des Stratégies de Développement	56
4.3.5. La Direction de la Planification Nationale	56
4.3.6. La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain	57
CONCLUSION	57
CHAPITRE 5 : Présentation de l'organisation de la Direction Générale du Plan	58
5.1. Objectifs de la mission	58
5.2. La Présentation de l'organigramme de la Direction Générale du Plan	59
5.3. Les Résultats	61
5.3.1. Le chef bureau du Service Courrier Communé	61
5.3.2. Le Chef du Bureau Administratif et Financier / DGP	61
5.3.3. Le Directeur du Contrôle interne	62

5.3.4. Le Directeur de la Population et de la Planification du Développement Humainé	63
5.3.5. Le Chef Division de la Populationé	64
5.3.6. Le Chef Division de la Planification Socialeé	65
CONCLUSIONé	65
CHAPITRE 6 : Mise en œuvre de l'audit organisationnel de la Direction Générale du Plané	66
6.1. La Méthodologie de la Missioné	.66
6.1.1. La planification de la missioné	...66
6.1.2. Rapport d'orientationé	..66
6.1.3. Le programme de vérificationé	.67
6.1.3.1. les questionnaires (voir annexe 1 et 2)é	67
6.1.3.2. Les procédures à employéesé	...é 67
6.2. Les Risques/Dysfonctionnementsé	.é 68
6.3. Recommandationsé	.é 75
6.3.1. Nouvelle structure proposée et les missions et attributions des servicesé	75
6.3.1.1. Nouvel organigramme proposéé	...75
6.3.1.1.1. La Direction des Affaires Administrative et Financièreé	.75
6.3.1.1.2. Le Bureau Comptable et Financieré	.75
6.3.1.1.3. Le Bureau Affaires Administrativesé	.76
6.3.1.1.4. Le Service Ressources Humainesé	...76
6.3.1.1.5. Le Service des Passations des Marchésé	..76
6.3.1.2. Les missions et attributions des services proposésé	.76
6.3.1.2.1. Le Directeur des Affaires Administratives et Financièresé	..76
6.3.1.2.2. Bureau Comptable et Financieré	...77
6.3.1.2.3. Bureau des Affaires Administrativesé	.77
6.3.1.2.4. Service Ressources Humainesé	78
6.3.1.2.5. Service des Passations des Marchésé	...79
6.3.2. Le nouvel organigramme formalisé proposéé	80
CONCLUSIONé	.81
CONCLUSION DEUXIEME PARTIEé	81
CONCLUSION GENERALEé	82
ANNEXESé	...84
BIBLIOGRAPHIEé	93

INTRODUCTION GENERALE

Comme le remarque très justement Henry MINTZBERG, les organisations sont omniprésentes dans les sociétés modernes. Les individus naissent généralement dans une organisation de santé, sont formés pendant des années dans des organisations éducatives (de la crèche à l'université), puis sont employés dans des organisations professionnelles qui leur versent un salaire leur permettant de devenir clients de diverses organisations marchandes et usagers de multiples organisations publiques. Or, bien que leur impact sur la vie quotidienne soit considérable, l'analyse des organisations, de leurs travers comme de leurs spécificités, reste un exercice réservé à quelques spécialistes, qui s'abritent bien souvent derrière une terminologie rébarbative (Dayan & al. 2004 : 42).

Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure réglée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Précisons d'emblée que le mot « organisation » est malheureusement bien imprécis en Français. En effet, il désigne tout à la fois le fait d'organiser et l'institution résultant de cette action. Pourtant l'analyse des organisations (démarche ou résultat) se caractérise par la même posture méthodique et quasiment mécanique.

L'organisation d'une entreprise, quant à elle implique sa structure organisationnelle mais aussi l'organisation technique de sa production ainsi que des aspects humains, relations liées aux relations de l'homme au travail.

L'organisation doit ainsi formaliser la division du travail en tâches distinctes et assurer la coordination entre ces tâches. Une structure est aussi le reflet d'une culture dominante au sein de l'entreprise. L'organisation peut mettre l'accent sur la hiérarchie et la définition des responsabilités (structure mécaniste) ou plutôt sur les missions et les objectifs à atteindre (structure organique). On peut analyser l'organisation d'une entreprise au niveau de quatre variables : la standardisation (existence de procédures et de règles), la formalisation (recours à l'écrit : règles et communication), la spécialisation (division du travail) et la centralisation (concentration du pouvoir de décision).

La DGP a été créée à la suite de la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale en 2007 par le décret portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finance du 8 Mai 2008, et fût rattachée à ce Ministère.

La DGP, pour l'atteinte de ses objectifs et ses missions qu'elle s'est assignée, comprend en outre des Services Propres et des Services Rattachés et ensuite des Directions telles que : La Direction du Contrôle Interne (DCI) ; La Direction des Stratégies de Développement (DSD) ; La Direction de la Planification Nationale (DPN) ; La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).

Dès sa création jusqu'à nos jours, la DGP n'a jamais disposée d'un organigramme formalisé et connu de tous les agents et favorisant les interventions de la DCI. Dans le souci d'améliorer les interventions de la DCI et de lui permettre d'avoir une vue globale sur l'ensemble de la structure organisationnelle de la DGP, il faut savoir si la DGP ne connaît pas des insuffisances sur le plan organisationnel ? En effet, la structure actuelle connaît des insuffisances car ne disposant pas d'organigramme formalisé et connu de tous, elle ne fait pas ressortir de façon spécifique les fonctions et attributions des agents qui la composent. D'où notre remarque sur le fait que la DGP ne dispose pas de manuel de procédures défini et que la Direction du Contrôle Interne n'a pas non plus de manuel d'audit défini pour ses interventions en interne.

Les difficultés rencontrées aujourd'hui par la DGP en termes d'organisation, de formalisation des responsabilités (organigramme formalisé, définition des tâches, etc.) et des procédures internes ainsi que leur officialisation, constituent sans doute des freins pour la bonne marche des ses activités et à l'atteinte de ses objectifs fixés.

Pour pallier ses difficultés rencontrées, plusieurs solutions s'offrent à la DGP, à savoir :

- ✓ procéder à la réalisation d'un manuel de procédures définissant les tâches des agents et connu de tous ;
- ✓ proposer un organigramme formalisé de la DGP qui sera connu de tous, supprimer les cumuls de fonctions et les redéfinir par les missions et attributions ;
- ✓ effectuer éventuellement un audit organisationnel de la DGP qui aboutira sur l'élaboration d'un manuel d'audit interne qui favorisera les interventions de la DCI.

L'audit organisationnel, photographie à l'instant « t » d'une organisation au regard d'une problématique spécifique, permet d'identifier les points forts et les points faibles de celles-ci.

Les enjeux sont d'améliorer la qualité des services pour accroître la satisfaction des clients et de réduire les coûts de l'entreprise tout en augmentant la rentabilité et la productivité.

L'objectif d'optimisation du fonctionnement de la DGP, nous amène à réfléchir sur le mode de conduite de la mission d'audit à réaliser et soulève la question suivante : quel est le mode d'organisation le plus approprié pour que la DGP soit encore plus performante ?

Pour apporter une réponse à cette interrogation, il nous faudra clarifier les points suivants :

- ✓ que faut-il comprendre lorsqu'on parle de structure organisationnelle ?
- ✓ quels sont les différents types d'organisation qui existent ?
- ✓ quelles sont les composantes de l'organisation ?
- ✓ quels sont les facteurs déterminants du choix d'une structure ?
- ✓ quelle est la méthodologie à suivre pour réaliser une mission d'audit organisationnel ?
- ✓ comment juger la performance de l'organisation de la DGP ?
- ✓ quel type de structure organisationnelle convient le mieux à la DGP ?

C'est pour apporter des éléments de réponses à ses interrogations que notre thème portera sur : « **l'audit organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)** »

L'objectif principal de ce travail est de faire une analyse de la structure organisationnelle qui permettra de renforcer les capacités institutionnelles de la DGP afin de permettre à la DCI d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation.

Les objectifs spécifiques qui en découlent se présentent comme suit :

- ✓ définir la notion de structure organisationnelle ;
- ✓ présenter les différents types d'organisation qui existent ;
- ✓ présenter les différents modèles d'organisation ;
- ✓ décliner les facteurs déterminants du choix d'une structure ;
- ✓ présenter le déroulement d'une mission organisationnel ;
- ✓ présenter les critères d'évaluation de la performance d'une organisation ;
- ✓ présenter la structure organisationnelle la plus adaptée à la DGP.

L'audit organisationnel peut analyser une structure en vue d'apporter des recommandations sur l'organigramme, les attributions des services, la stratégie des ressources humaines, le

règlement intérieur, l'élaboration de fiches de poste, le manuel de procédures administratives, comptables et financiers.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne présenterons que le nouvel organigramme et les missions et attributions des différents services de la DGP que nous allons auditer. Il est important de souligner que vu l'ampleur et la contrainte de temps dont nous disposons, notre étude ne couvrira que les services propres à la Direction Générale du Plan et deux autres directions de la DGP qui sont la DCI et la DPPDH.

Cette étude devra permettre à la DGP de mettre en place en son sein une organisation dans laquelle les responsabilités et les missions de tous les agents seront clairement définies. Elle se verra également proposer un organigramme qui lui permettra de couvrir tous ses services, de fluidifier les informations, d'éliminer les tâches inefficaces et les cumuls de fonctions. La DGP pourra redéployer son personnel, afin que chaque personne soit à la place qui lui permet de mieux exploiter ses compétences. Les capacités institutionnelles de la DGP s'en verront ainsi renforcées.

Pour nous, cela sera l'occasion de participer à une mission d'audit organisationnel, afin de nous familiariser avec le vocabulaire et la méthodologie de ce type de mission. Nous pouvons participer activement aux différentes phases de l'audit et cerner les divergences entre notre vision théorique de l'audit organisationnel et l'audit organisationnel tel qu'il se réalise. Cette mission nous permettra également de nous imprégner des réalités du métier d'auditeur, dans laquelle nous souhaiterons faire carrière.

Notre mémoire s'articule autour de deux parties :

La première partie évoquera le cadre théorique. Nous présenterons le concept « d'organisation » afin de comprendre ses objectifs et composantes et d'appréhender les critères de choix d'une structure, ensuite nous parlerons aussi du concept théorique de l'audit organisationnel. Enfin, nous exposerons également dans cette partie, la méthodologie à suivre pour réaliser un audit organisationnel.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation et à l'analyse critique de l'organisation de la DGP. Nous y présenterons les faiblesses de cette organisation. Sur la base de cet état de lieu, nous proposerons une nouvelle structure organisationnelle à la DGP, une redéfinition des attributions et missions des services.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Chapitre 1 : L'ORGANISATION

Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure réglée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Le terme organisation peut également être vu comme « l'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système » (Boyer, 2001 : 188). Mais c'est la première définition qui est la plus partagée.

Un grand nombre de penseurs a fait le constat que la vie des sociétés modernes s'articule autour de vastes ensembles au sein desquels les individus passent l'essentiel de leur vie (école, entreprise...). Il est alors nécessaire d'étudier le fonctionnement de ses organisations afin de l'améliorer, sachant que toutes ses entités ont des caractères communs (Livian, 2001 : 22)

1.1. Les théories des organisations

Depuis le siècle dernier des auteurs ont analysé et tenté de comprendre ce que recouvre le terme « organisation ». Dans les paragraphes qui suivent, nous allons exposer la définition et les principes que cette importante littérature a produits.

1.1.1. L'école classique

Cette école se réfère à un nombre de théoriciens qui a étudié l'organisation en se basant sur des principes comme : la hiérarchie, l'unité de commandement, la subsidiarité, la spécialisation organisationnelle.

1.1.1.1. L'organisation scientifique du travail de TAYLOR et le Fordisme

Pour Frederick Winslow TAYLOR, le travail ne peut être organisé scientifiquement sans une « étude scientifique » préalable. Cette étude permet de définir les processus les plus économiques et de connaître la quantité standard de travail qu'un ouvrier doit fournir

(Hounounou, 2005 : 8). TAYLOR préconise la mise en place d'entraînement des ouvriers après une sélection en fonction de leurs aptitudes.

La mise en application de cette organisation scientifique du travail passe par une parcellisation et la spécialisation des tâches des ouvriers. Les concepteurs des processus sont rigoureusement séparés des exécutifs afin d'avoir « la meilleure personne à la meilleure place ». Il fait établir un système de rémunération au rendement en se basant sur le principe que l'homme a une aversion pour le travail mais cherche tout de même à maximiser son salaire. Des contremaîtres sont chargés de surveiller les gestes des ouvriers dans les usines.

L'approche de TAYLOR a permis de hausser de manière significative le niveau de production, de réduire les coûts de fabrication au sein des usines, d'augmenter selon le mérite la rémunération des salariés et de rationaliser l'organisation du travail grâce à l'exercice de l'autorité basée sur la science du travail.

Cependant, il ne faut pas occulter le fait que l'organisation scientifique du travail est venue aggraver l'exploitation des travailleurs à cause du rythme auquel ils sont soumis. Ces employés ont été soumis à l'accomplissement des tâches mécaniques et réductrices, sans oublier que l'apprentissage dont ils bénéficient est très réduit. Le taylorisme a également « négligé l'analyse des modes de prise de décisions des dirigeants » et « l'activité des autres agents au sein de l'entreprise » (Hounounou, 2005 : 9). Ce modèle a omis de voir l'aspect humain de l'organisation du travail.

Henry Ford reprend les principes de l'organisation scientifique du travail en accentuant la parcellisation des tâches et le travail à la chaîne. Il met l'accent sur l'utilisation de pièces interchangeables et standardisées afin de produire en grandes quantités dans les industries. Ford a donc permis de dynamiser le pouvoir d'achat des salariés en augmentant leur salaire et en pratiquant des prix compétitifs afin de favoriser la consommation de masse. Néanmoins cette approche s'est vu reprocher d'une part le fait qu'elle est incapable de suivre les évolutions de la demande du marché et d'autre part d'avoir encouragé l'automatisation et la robotisation au sein des entreprises automobiles (Livian, 2001 : 79)

1.1.1.2. L'administration industrielle de FAYOL

Henry FAYOL a prôné une toute approche de l'organisation de l'entreprise qui prend en compte la complexité de la fonction administrative. Selon lui, les responsables d'entreprise doivent être formés aux activités administratives afin de pouvoir répondre aux problèmes d'organisation. Il classe ses activités en six groupes qui sont : les activités techniques, les activités comptables, les activités financières, les activités commerciales, les activités de sécurité et les activités administratives. FAYOL a démontré la prédominance de la fonction administrative parmi les fonctions clés de l'entreprise (Filleau & al. 1999 : 58).

Henry FAYOL a permis de mettre en avant la base de l'organisation et son fonctionnement. Il a également mis en avant la nécessité de la communication ainsi que le rôle dominant que le chef doit jouer afin de mener l'entreprise au succès, ceci nécessite de la part de ce dernier d'avoir une bonne préparation et de disposer de certains atouts, notamment une bonne santé, une vigueur physique, des connaissances en gestion, de l'intelligence, des qualités morales, une bonne culture générale

1.1.2. La bureaucratie de Max WEBER

Max Weber est considéré comme le fondateur de la sociologie compréhensive, c'est-à-dire d'une approche sociologique qui fait du sens subjectif des conduites des acteurs le fondement de l'action sociale. Selon lui, la bureaucratie désigne un pouvoir sans direction qui se caractérise par des règles strictes, la division des responsabilités et une forte hiérarchie. (Wikipédia, 2011)

La bureaucratie part d'un « idéaltype » qui sert d'outil d'analyse de l'organisation pour comprendre les logiques institutionnelles qui sous-tendent les actions et permet de formuler des hypothèses. La bureaucratie repose sur les traits distinctifs suivants (Plane, 2003 : 25) :

- ✓ la notion de hiérarchie : chaque employé est situé à un poste où il a des subordonnés et des supérieurs ;
- ✓ la définition des sphères de compétence à travers une définition de poste et de domaine ;

- ✓ la relation contractuelle (chaque poste est occupé sur la base d'un contrat et les membres de l'organisation ne doivent pas avoir d'autre occupation professionnelle) ;
- ✓ la distinction entre la propriété de l'entreprise et de l'employé (il n'est ni propriétaire des moyens mis à sa disposition ni du poste qu'il occupe) ;
- ✓ la sélection des employés en fonction de leurs qualifications (sur concours, examens ou sur la base de diplôme garantissant leur connaissance) ;
- ✓ la discipline stricte dans le travail.

La bureaucratie permet d'avoir une définition des tâches et de l'autorité de chacun, des règles prévoient toutes les sortes de situations tout en étant clairement définies et dépersonnalisées.

Toutefois ce système soulève le scepticisme de certains auteurs du fait qu'il ne permet pas l'innovation ni la prise d'initiative (Filleau & al. 1999 : 67). Il enferme les employés dans la routine et restreint l'autonomie des personnes, c'est « la servitude de l'homme moderne ». La bureaucratie s'est également vu reprocher son manque de réactivité et de complexité. Ce type d'organisation est plus souvent rencontré au sein de l'administration publique.

1.1.3. Ecole des relations humaines

L'école des relations humaines (abrégée en « école des RH ») est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme au travail une place, sinon centrale, au moins excentrée et tenue.

1.1.3.1. Le mouvement psychosociologique dans les organisations

Elton MAYO est considéré comme l'un des fondateurs des mouvements de relations sociales et de la sociologie du travail. Il complète l'hypothèse Taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité sans se soucier de l'isolement créé pour les employés.

Il étudie l'impact de la variation des conditions de travail sur la productivité de plusieurs groupes d'ouvriers de la **Western Electric** (compagnie d'ingénierie électrique et électronique américaine) (Plane, 2003 : 29)

Contrairement, aux postulats des théories classiques de l'organisation, les motivations financières ne sont pas les seules à influencer la productivité des ouvriers. En effet, le climat social et l'état moral des ouvriers jouent sur leur rendement. Au sein des groupes qui se forment dans l'entreprise, un mode d'organisation, des caractéristiques informelles, des règles de comportement et de fonctionnement non définies par la direction se créent. Cette expérience a pu démontrer l'importance de la vie de groupe et son influence sur le comportement de chacun de ses membres. Pour preuve de l'importance de cet aspect (vie de groupe) les fréquents suicides en France dans le milieu industriel.

Des critiques (notamment Michel Crozier, Renaud Sinaulieu) reprochent à MAYO d'ignorer des phénomènes comme les syndicats, les relations collectives de travail

LEWIN Kurt psychologue pionnier dans le domaine de la psychologie sociale a été à l'origine du terme « dynamique de groupe ». Il a démontré que la perception que les gens ont de leur environnement dépend de leurs motivations, de leurs attentes. Grâce à des expériences, il s'est rendu compte qu'il est plus facile de changer les habitudes d'un groupe de personnes que celles d'un individu isolé. Il a fait ressortir le rôle que les leaders jouent au sein des groupes auxquels ils appartiennent. Il distingue trois formes de leadership :

- ✓ le leadership autoritaire ;
- ✓ le leadership démocratique ;
- ✓ le leadership du laisser-faire.

De nombreux autres auteurs comme MASLOW, HERTZBERG, Mac GREGOR ont développé la recherche sur les modèles organisationnels qui prendraient en compte « la malléabilité et les capacités cachées du potentiel humain dans un contexte de travail » (Hounounou, 2005 : 24)

1.1.3.2. Les théories de la contingence structurelle

Les auteurs de ce courant observent les entreprises de leur époque et se posent la question de savoir pourquoi des entreprises évoluant dans le même secteur d'activité ne réalisent pas des performances similaires tandis que des organisations ayant des activités différentes, mais ayant la même structure réussissent de la même manière (Filleau & al. 1999 : 126)

Ils en arrivent à la conclusion que l'environnement joue un rôle primordial dans le choix d'une structure. En effet, l'entreprise choisit la façon de s'adapter parfaitement, suivant le degré de stabilité de son environnement, un type particulier de structure situé entre deux extrêmes :

- ✓ organique (structure souple pour un environnement instable) ou
- ✓ mécaniste (structure rigide pour un environnement stable)

Paul Roger LAWRENCE et Jay William LORSCH, tous deux professeurs d'organisation à Harvard, spécialistes mondialement connus de la structure de l'organisation ont donné une forme plus achevée aux travaux expérimentaux de Burns, Stalker. Ils ont été les auteurs du nom de « l'école de pensée » qui a aujourd'hui une grande influence en organisation : la théorie de la contingence. Leur théorie se base sur deux concepts clés pour analyser l'organisation, à savoir la différenciation et l'intégration.

Plus l'environnement d'une organisation est stable, plus elle doit se différencier et elle sera de ce fait segmentée en sous systèmes fonctionnant de manière relativement autonome. Tandis que l'intégration nécessite une collaboration entre les départements de l'organisation pour répondre aux demandes de l'environnement (Plane, 2003 : 50).

Ils tirent les conclusions suivantes de leurs études : il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes les structures d'organisation qui ne soient pas aussi efficaces.

Le courant de la contingence structurelle a démontré les limites de la généralisation des principes d'organisation et a montré l'importance des dépendances qui existent entre la structure et les nombreuses variables internes, pour assurer la performance des organisations.

1.1.3.3. L'approche managériale

Henry MINTZBERG essaie de définir les organisations en se focalisant sur le type de structure avant d'analyser l'exercice, la répartition et les types de pouvoir (Plane, 2003 : 69). Selon lui l'organisation peut être modélisée à partir de six composantes de base :

- ✓ le sommet stratégique qui correspond à la direction de l'entreprise (lieu d'élaboration de la stratégie) ;
- ✓ la ligne hiérarchique qui assure la coordination entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel ;
- ✓ le centre opérationnel qui est la base de toute l'organisation (lieu d'exécution du travail productif) ;
- ✓ la technostructure qui est constituée du staff exécutant les activités de support de l'entreprise ou activités dites indirectement productives ;
- ✓ le support logistique qui fournit des services internes (entretien des locaux, cafétériaé)
- ✓ l'idéologie de l'organisation : elle correspond à la culture d'entreprise et se nourrit des traditions, des normes et croyances de l'organisation.

La réalisation de toutes ces activités dans l'entreprise passe par une division du travail entre différentes tâches et un niveau important de coordination de ces tâches.

Pour MINTZBERG, la coordination peut passer par un ajustement mutuel (communication informelle entre deux employés), une supervision directe (coordination du travail par une seule personne qui donne les ordres et les instructions), la standardisation des procédés de travail (la coordination des différentes tâches est incorporée dans le programme de travail), la standardisation des résultats et des qualifications (Helfer & al. 2006 : 297)

1.1.3.4. Approche systémique

Ce courant voit l'entreprise comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants symbolisés entre autres par le personnel, l'administration, les immobilisations, la production, le commercial, la communication (Pesqueux, 2002 : 369). Face à ce constat, les théoriciens de ce courant (Chester Bernard, Von Bertalanffy, Keneth Bouldingé) affirment que l'entreprise est un système c'est-à-dire « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ». Les différents sous-systèmes de l'entreprise sont reliés par un ensemble de flux qui sont : matériels, d'information et monétaires.

A tout moment, qu'il y ait dysfonctionnement ou pas, il est possible de procéder à une évaluation et à une appréciation et de procéder éventuellement à des corrections dans le système (Faure, 1991 : 22). Pour cette analyse, les praticiens de cette approche estiment qu'il est pertinent de prendre en compte :

- ✓ la motivation des acteurs ;
- ✓ les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ l'environnement dans lequel l'entreprise « système » évolue. En effet, elle n'est ni isolée du milieu naturel ni du milieu social ;
- ✓ la structure, c'est-à-dire les dispositifs méthodologiques et physiques mise en place afin d'atteindre les objectifs dans le cadre de l'environnement ;
- ✓ les entrées, c'est-à-dire les ressources matérielles, humaines et financières obtenues de l'environnement ;
- ✓ les sorties qui sont les outputs, résultant du traitement des entrées par la structure ;
- ✓ le contrôle qui est un dispositif permettant de vérifier la conformité des outputs par rapport aux attentes et exigences de l'organisation ;
- ✓ la régulation qui permet d'assurer l'adaptation des objectifs de la structure aux injonctions de son environnement.

Les fondations de la théorie des organisations ont mis en exergue l'importance de l'homme au sein des organisations, la sociologie et la psychologie à travers les approches de CROZIER et de JP le GOFF ont permis de prendre en compte l'analyse de l'homme au sein de l'organisation et celle des comportements des groupes. CROZIER a analysé les organisations en termes de « jeux de pouvoir » et s'est intéressé aux dysfonctionnements de la bureaucratie. GOFF a quant à lui, étudié les pratiques de manipulations de l'homme moderne. Leurs études ont permis d'aboutir à la conclusion que les membres des organisations disposent de marges de manœuvre importantes liées à la maîtrise de zones d'incertitude et que chaque acteur veut accroître son influence dans l'organisation.

De tous les courants précités, on peut retenir qu'une organisation n'existe pas sans des ressources humaines, sans un système de gestion, sans des composantes physiques (matériels, locaux, flux monétaires) et sans une structure clairement définie, connue et respectée de tous. Au sens large, la structure est la configuration plus ou moins stabilisée des différents éléments qui constituent l'organisation.

1.2. Caractéristiques de l'organisation

Selon l'approche développée par l'école classique, s'organiser c'est concevoir, mettre en place les structures, les méthodes et systèmes nécessaires pour atteindre, dans les conditions optimales et en tenant compte des diverses contraintes de l'environnement, des objectifs déterminés.

Afin d'obtenir de chaque membre de l'organisation un comportement adéquat pour l'atteinte des objectifs, il est nécessaire, selon BOYER (2001 : 189), de définir :

- ✓ les principaux mécanismes de coordination et de répartition des responsabilités ;
- ✓ les réseaux de communication entre les services et les personnes ;
- ✓ les processus d'information et de prise de décision ;
- ✓ les règles internes de fonctionnement ;
- ✓ les principes de réalisation du travail et de son contrôle.

En résumé, une organisation a toujours une raison d'être, partagée par l'ensemble des membres qu'elle rassemble. Les tâches de chacun y sont définies et coordonnées. Toute organisation recherche une certaine pérennité (Filleau & Al. 1999 : 11).

1.3. Les composantes de l'organisation

Les différentes études qui ont été faites sur l'organisation ont permis de faire ressortir sept (7) impératifs à savoir l'articulation des missions, des buts, des stratégies et des fonctions ; la mise en place de fonction ; l'identification de mécanismes de contrôle et de coordination ; l'attribution des tâches et des obligations de reporting ; la planification et la recommandation ; l'organisation de la performance ; et la réalisation d'un leadership efficace. (Livian, 2001 : 19).

Mais pour atteindre ces impératifs, il est nécessaire que l'organisation « s'organise » en mettant en place des « mécanismes » qui l'accompagneront dans ce sens. Ces « mécanismes » peuvent être désignés, sous le vocable « composante » et être regroupés en 4 grands groupes (Livian, 2001 : 50)

- ✓ La composante « structure » : la suite de ce chapitre sera consacrée à la présentation des différents contours de ce terme.
- ✓ La composante « humaine » : sans la force de travail de ses membres, aucune structure aussi parfaite soit elle ne peut réaliser quoique ce soit ; en effet « il n'est de richesse ni force que d'hommes » (célèbre citation de Jean BODIN reprise par Bressy (2001 : 211). En dépit de l'informatisation et de l'automatisation de la production, le travail garde un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les objectifs qui sont assignés aux travailleurs ont changés, il ne s'agit plus de produire toujours plus mais de produire continuellement mieux.
- ✓ La composante « physique » : cet aspect est généralement négligé lorsque l'on parle de composantes de l'organisation, mais notons qu'il est impossible à une organisation de fonctionner si elle n'est pas localisée dans l'espace, et si elle n'a ni équipement, ni bâtiment, ni flux. Cette donne est tout de même de plus en plus remise en cause par les organisations virtuelles fondées sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- ✓ La composante « système de gestion » regroupe un ensemble de système qu'il convient d'optimiser afin de garantir un bon fonctionnement à l'entreprise. Il s'agit selon Livian (2001 : 52) de :
 - Système d'objectifs : on retrouve dans ce système les processus de planification et de fixation des objectifs sociaux, commerciaux, de rentabilité . Le processus commence par la recherche d'objectifs réalisés par l'entreprise, pour aboutir au contrôle des actions mises en œuvre ;
 - Système de contrôle : il concerne l'ensemble des dispositifs mis en place afin d'assurer un contrôle interne fiable. On aura par exemple, un manuel de procédures opérationnelles, comptables, financières et budgétaires ;
 - Système d'évaluation : c'est le système qui permet d'évaluer les performances à la fois des actions mises en œuvre mais aussi des employés des entreprises. Il permet d'évaluer les écarts entre prévisions et réalisations. Les écarts identifiés feront l'objet d'analyse afin de trouver leurs origines et de prendre les mesures nécessaires pour les annuler (cas par exemple où les réalisations des profits sont inférieurs aux prévisions) ;
 - Système de communication et d'information : le système d'information est un ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel) permettant d'acquérir, de

traiter, mémoriser et de communiquer des informations. C'est le système nerveux de l'entreprise (Bressy, 2004 : 113). C'est un outil de gestion qui permet la coordination des activités des différents individus, des services

1.4. La structure

Les organisations ont besoin d'adopter une structure pour fonctionner. La structure regroupe les différents organes et les relations entre eux (hiérarchiques ou fonctionnelles). Elle permet de répartir les tâches, d'attribuer les responsabilités, les pouvoirs et organise la communication au sein de l'organisation.

1.4.1. Définition et caractéristiques de la structure

Selon MINTZBERG, la structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes : c'est le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. En somme, la structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités (Plane, 2003 : 75).

L'on retrouve au sein d'une structure (Daskoo, 2009) :

- ✓ une forme fonctionnelle ;
- ✓ un degré de formalisation (rédaction de fiches de postes, élaboration d'un organigramme, d'un manuel de procédures) ;
- ✓ un degré de standardisation (procédures) ;
- ✓ des niveaux de prise de décision (décisions à tous les niveaux favorisés par la décentralisation) ;
- ✓ un système de communication ;
- ✓ un système de coordination des unités de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise.

Selon Chris ARIGYRIS, pour être efficace, l'organisation doit d'une part permettre à ses membres d'atteindre les succès psychologiques en leur donnant la possibilité de développer

leur efficacité personnelle dans le travail et d'autre part l'organisation doit s'adapter à son environnement avec lequel elle est en interaction (Hounounou, 2005 : 26). Cela passe par l'instauration au sein de l'organisation d'une structure adéquate. La typologie des structures qui s'offrent aux dirigeants est relativement vaste.

1.4.2. Les différents types de structure

En fonction de la manière dont la direction veut organiser le travail, plusieurs modèles de structures peuvent être adoptés.

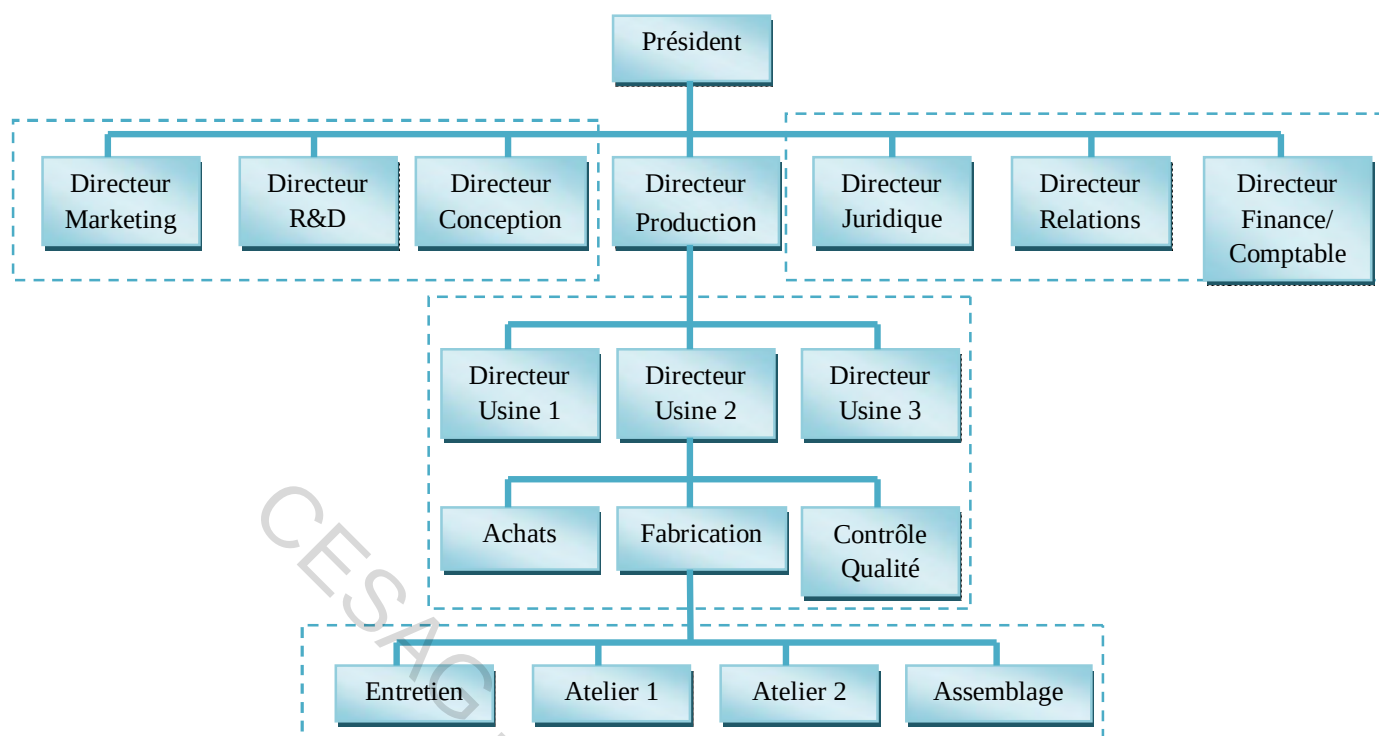
1.4.2.1. Les structures fonctionnelles

Elles découlent du découpage en grandes fonctions de l'organisation effectué par Henry FAYOL. C'est le premier type d'organisation, où le découpage du travail est réalisé par rapport aux grandes fonctions à remplir dans l'organisation. Ce type de structure convient particulièrement aux entreprises mono productrices où l'activité est routinière (Bressy, 2004 : 69).

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels : l'unité de commandement (tout membre ne dépend que d'un seul supérieur) et le mode de communication (la communication y est à la fois verticale et horizontale).

L'organisation de ce type de structure se présente comme suit.

Figure 1 : Modèle d'organigramme hiérarchique



Source : (Dayan & al. 2004 : 69).

1.4.2.2. La structure « divisionnelle »

Dans une telle structure, la répartition des tâches se fait en fonction des produits ou familles de produits qui présentent un grand nombre de caractères d'homogénéité. Chaque branche est relativement autonome et peut posséder sa structure propre (Boyer, 2001 : 196).

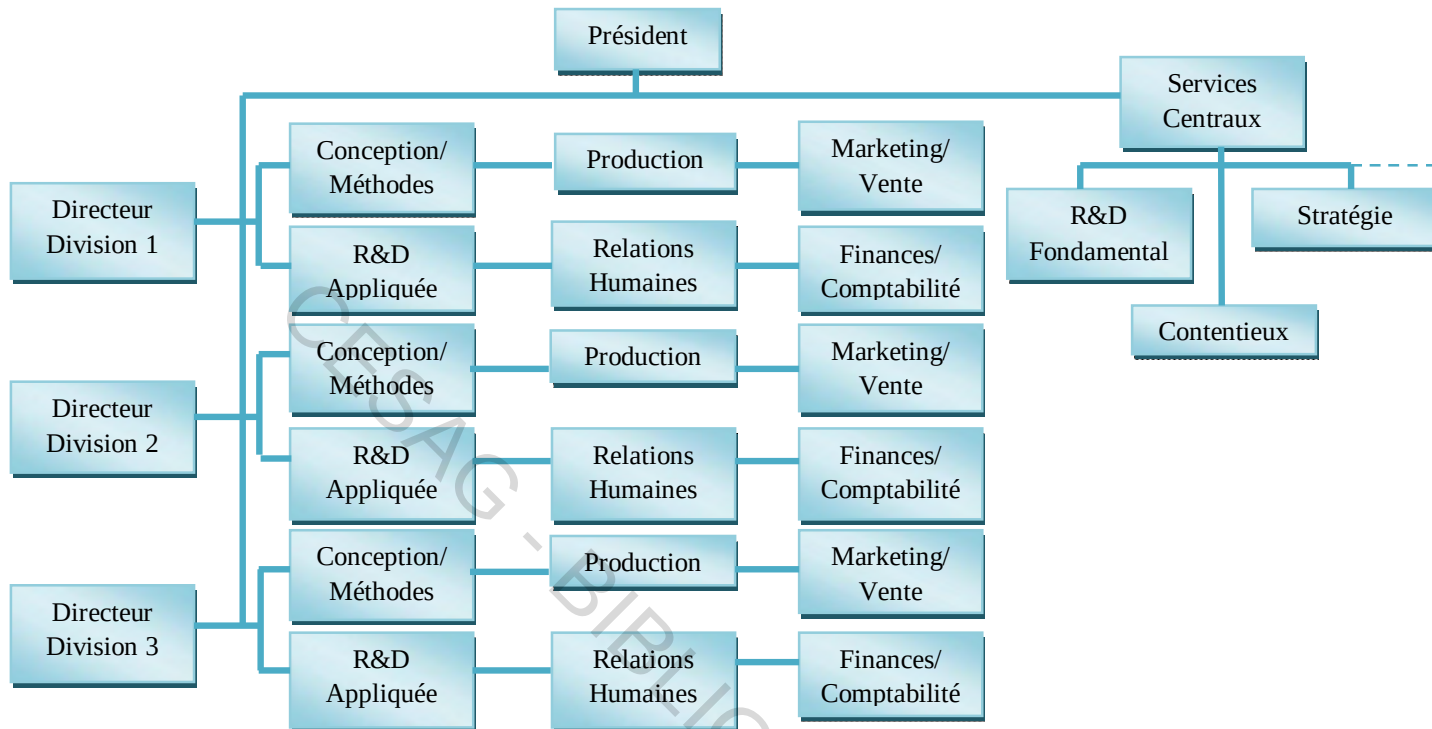
Ce type de structure est adopté par la majorité des grandes entreprises car il permet une plus grande flexibilité. En effet on peut ajouter et retirer une division sans perturber l'ensemble de l'organisation.

La division peut également être organisée par zone géographique. Pour ce faire, au lieu de départementaliser en fonction des produits, la division est opérée en fonction des marchés qui présentent de grands caractères d'homogénéités ; ainsi, chaque division s'adapte plus précisément à son environnement.

Pour qu'un tel système soit pertinent, il est nécessaire de déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produit et faire de ces lignes de produits des centres de profits autonomes.

Une telle structure se présente comme suit :

Figure 2 : Modèle d'organigramme « divisionnelle »



Source : (Dayan & al. 2004 : 71).

1.4.2.3. La structure matricielle

Dans certains cas, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle.

Il y a une superposition de deux structures :

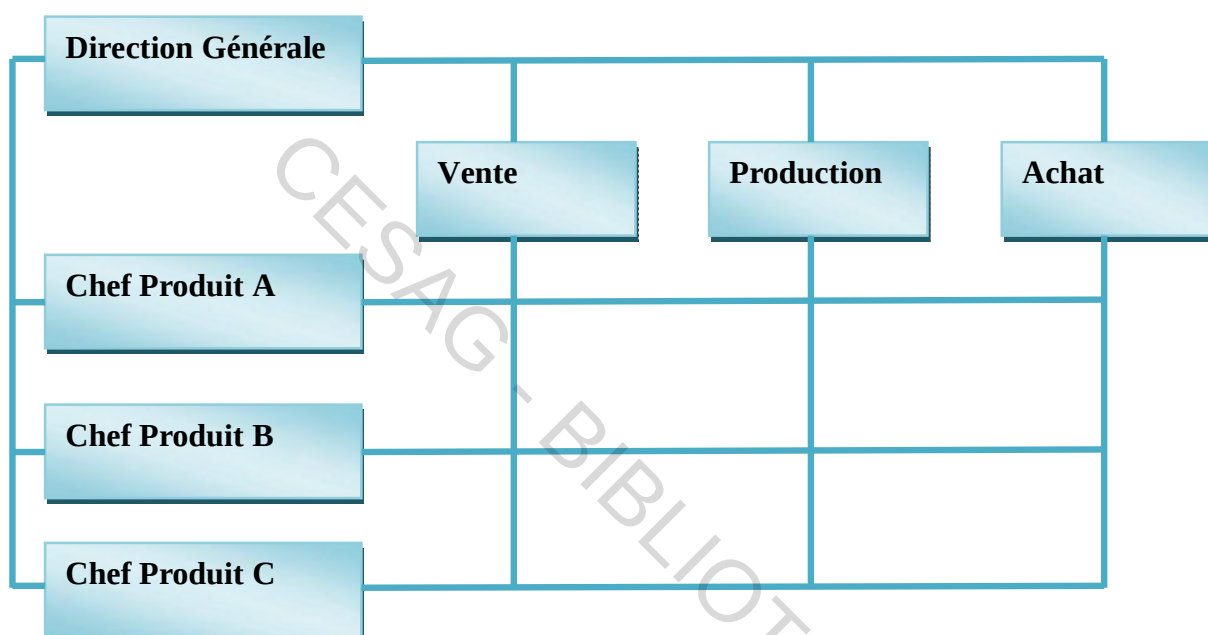
- ✓ structure par projet verticale qui est de nature temporaire ;
- ✓ structure par fonction horizontale, stable par tâches.

Elle permet d'allier les compétences d'un chef de projet ou de produit (critère divisionnel) et celle d'un spécialiste de la fonction (critère fonctionnel) (Pesqueux, 2002 : 41). On trouve ce type de structure dans des entreprises qui ont des activités relativement complexes (cinéma, bâtiments, travaux, publicités).

Cette structure présente une dualité de commandement (chaque agent est à la fois un chef fonctionnel et un chef de produit) et permet de dissocier le côté opérationnel du côté gestion courante.

L'organigramme de ce type de structure se présente comme suit :

Figure 3 : Modèle d'organigramme matricielle



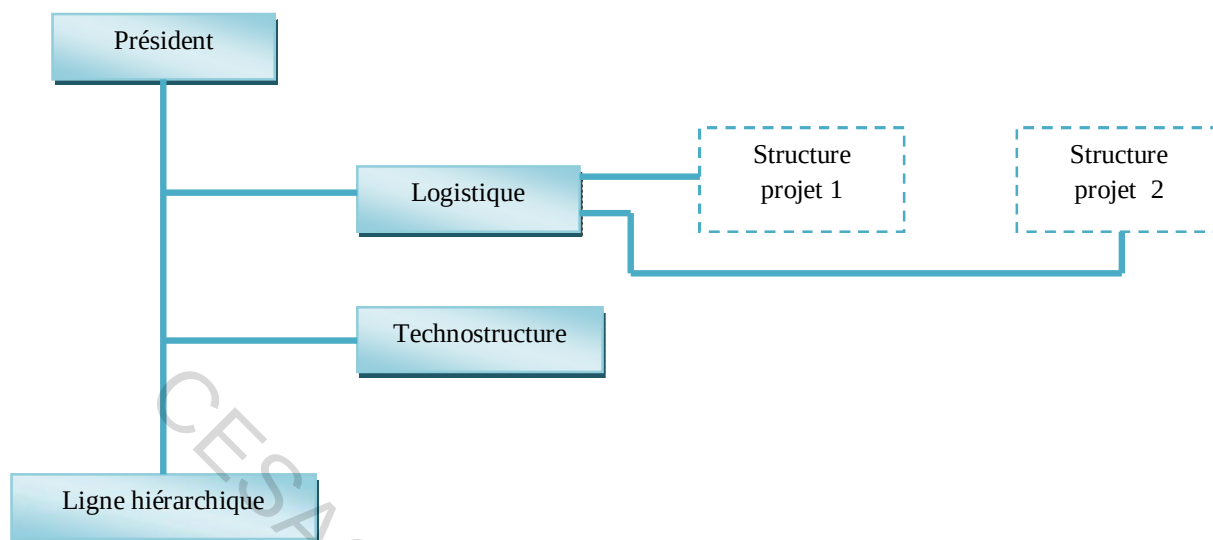
Source : (MIKOL, 1998 : 71).

1.4.2.4. La structure « projet » ou « programme »

L'idée au niveau de ce type de structure est d'assurer la coordination de différentes fonctions autour de ce qui fait l'essentiel de l'activité de l'entreprise dans certains secteurs c'est-à-dire la réalisation d'un projet ou d'un programme. Il peut s'agir par exemple de la construction d'une école, l'harmonisation des politiques sectorielles. Le chef ou le directeur de projet a la charge de coordonner les interventions des différents services du projet tout au long de la vie du projet (Livian, 2000 : 46)

L'organigramme de ce type de structure se présente comme suit :

Figure 4 : Modèle d'organigramme « par projet »



Source : (Dayan & al. 2004 : 72).

1.4.3. Les avantages et inconvénients des différents types de structure

Les différents avantages ainsi que les limites des différents types de structures présentés, peuvent se résumer comme suit dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des différents types de structure

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	° Organigramme simplifié et clair ; ° Ressources concentrées ; ° Economies d'échelle ; ° Responsabilité unique de chacun des membres.	° Concentration forte ; ° Faible communication transversale ; ° Structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)
Divisionnelle	° Par produit ; ° Par marché ; ° Par zone géographique.	° Structure décentralisée ; ° Recentrage sur les activités ; - Structure adaptable.	° Dispersion des ressources, des économies d'échelle ; ° Faible spécialisation.
Matricielle	Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	° Mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets ; ° Gestion souple des ressources disponibles.	° Dualité de commandement ; ° Problème de coordination globale de l'action de la firme ; ° Coût d'organisation.
Projet	° Plusieurs types de produits ; ° Marché diversifié ; ° Des technologies diversifiées ; ° Une taille assez importante.	° Concentration des compétences ; ° Gestion souple des ressources disponibles ; ° Visibilité des résultats ; ° Favorable à l'innovation au sein des divisions.	° Double emploi ; ° Risque d'incohérence d'image ; ° Rigidité dans la gestion des carrières.

(Source : Geronim, 2009)

1.4.4. Les composantes d'une structure

Une structure est l'agencement des divers services de l'entreprise les uns par rapport aux autres. C'est le mode d'organisation entre les différents acteurs qui la composent. Définir une structure suppose de :

- ✓ définir les services à constituer (organigramme) ;
- ✓ définir les attributions de chacun (fiches de postes) ;
- ✓ mettre en place des procédures (manuel de procédures) ;

- ✓ fixer les moyens qui sont affectés aux différents services ;
- ✓ préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestation de service). Dans toutes les entreprises il y a des liaisons hiérarchiques.

1.4.4.1. L'organigramme

L'organigramme est une représentation schématique d'une structure d'organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ses organes (Helfer & Al., 2006 : 309).

Il ne donne pas d'information en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans les fiches de fonction. Il permet cependant de représenter les relations de commandement et les rapports de subordination (Wikipédia, 2011).

L'organigramme est un outil d'analyse en ce sens qu'il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure. En effet, il permet de mettre en évidence les inadéquations de découpage de services pouvant être source de doubles emplois ou de défaut de coordination (Candau, 1985 : 93).

1.4.4.2. Le manuel de procédures

Ce document est la formalisation des processus, des procédures qui définissent les activités d'un organisme. Sachant qu'un processus est un « système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants » (Berger, 2000 : 69). Le processus permet une représentation ergonomique et synthétique qui facilite la compréhension et la mise en œuvre de mécanismes pour atteindre les objectifs de l'organisation. La procédure quant à elle donne la définition des actions à effectuer par les différents acteurs. Elle constitue un niveau intermédiaire entre les objectifs décrits dans les processus et les opérations détaillées, représentées par les instructions de travail (Henry, 2001 : 37).

Le manuel de procédures améliore la maîtrise des activités et la communication au sein de l'entreprise. Il est aussi un vecteur de pérennisation de la culture des modes opératoires.

1.4.4.3. La fiche de postes

« Un poste est une position donnée, à un moment donné dans l'organisation. Il correspond à un ensemble d'activités délimitées par la division du travail propre à l'organisation du travail adoptée » (Boyer, 2001 : 205).

Pour Chrétien & Al. (1998 : 53) « La définition des postes résulte des buts, des caractéristiques et des responsabilités reliées aux tâches dans une organisation donnée c'est-à-dire qu'elle est fondée sur les caractéristiques particulières de l'organisation ».

L'analyse de poste est un processus qui permet d'obtenir toutes les informations relatives à un poste à savoir le but, les caractéristiques, les responsabilités, les aptitudes ainsi que les habilités requises pour occuper le poste. Le résultat de cette analyse permet d'aboutir à la description du poste via la fiche de poste et à la description du profil du poste (les exigences liées au poste). Ces deux éléments vont influencer le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation. Cette description de poste est non seulement un outil de gestion des ressources humaines mais est également une méthode d'analyse et d'amélioration des organisations.

Comme il a été mentionné précédemment, la fiche de poste permet de définir les missions liées à un poste de travail et les principales dispositions nécessaires à mettre en œuvre pour les mener à bien (Poctalia, 2008). Elle contient les informations suivantes :

- ✓ description du poste de travail ;
- ✓ description de l'environnement de travail ;
- ✓ description des exigences liées au poste de travail (consignes de sécurité, obligations et interdictions, protections collectives, etc.) ;
- ✓ description des compétences nécessaires pour tenir le poste ;
- ✓ description des conditions de travail (horaires, position dans l'organigramme, permis nécessaires, équipements de protection individuels, etc.).

1.4.5. Les déterminants de la structure d'une organisation

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception d'une structure.

Le regroupement des facteurs de contingence identifiés par des auteurs comme Henry MINTZBERG, Joan WOODWARD, Laurence et Lorsh ou encore T. Burns et C. M. STALKER, permet d'aboutir aux six facteurs de contingence suivants (pédagogie.ac-toulouse, 2009) :

Le secteur d'activité : Généralement, les entreprises qui évoluent dans le même secteur d'activité adoptent des structures organisationnelles assez semblables.

L'âge de l'organisation : Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé et a tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.

La taille de l'organisation : Plus le nombre d'employés augmente, plus la structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées. Sur la même lancée, plus les unités ne sont différenciées, et plus la composante administrative est développée.

Le système technique : la technologie détermine la structure surtout dans le domaine de l'industrie par le fait standard ou non des matières, la simplicité ou la complexité des équipements. Le niveau de décentralisation de la prise de décision technique agit aussi sur la structure de l'entreprise car le type d'organisation sera différent si les solutions aux problèmes sont le fruit d'une simple démarche de routine ou requiert plutôt une recherche des solutions innovantes (Helfer & Al., 2006 : 306).

L'environnement : Plus le potentiel de l'environnement est fort plus il y a d'opportunités pour les différentes entreprises et moins l'environnement a d'importance dans les facteurs déterminants de la structure. A l'inverse, lorsque l'environnement présente de nombreuses

caractéristiques hétérogènes, l'entreprise doit mettre en place des modes de coordination complexes pour assurer une bonne circulation des flux et une interdépendance.

Moins l'environnement est stable, moins les structures hiérarchiques sont adaptées (Bressy, 2004 : 42).

La culture : la culture est « un ensemble de connaissance de valeurs et de comportements partagés de façon implicite par les membres d'une organisation » (Bressy, 2004 : 51). Les dirigeants peuvent donc choisir d'utiliser certaines de ces valeurs pour faciliter le fonctionnement de l'entreprise.

Cet élément informel doit être connu car il détermine les modes d'organisation passés de l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur son mode d'organisation présent. Un changement de structure passe souvent par un changement de culture au sein d'une organisation.

Le pouvoir : Plus le contrôle extérieur est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Il se traduit par la fixation d'orientation et d'assignation d'objectifs (Faure, 1991 : 23). Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il est responsable de ce qui arrive à l'entreprise. L'on peut aussi noter que le besoin de pouvoir de certains dirigeants pousse quelque fois à une centralisation extrême.

La stratégie : Les choix stratégiques influent sur la structure qui elle-même influe sur les choix stratégiques. La structure d'une organisation découle de la décision stratégique qu'elle avait prise et donc, le changement de stratégie induit le changement de structure. Une entreprise qui offrait un seul type de produit, passera d'une structure fonctionnelle à une structure décisionnelle par produit lorsqu'elle choisit de diversifier ses activités (Bressy, 2004 : 77).

Après la définition de la composition de l'organisation, la plus adaptée à l'entreprise en question, il est nécessaire de matérialiser cette structure par l'élaboration d'un certain nombre de documents afin de diviser et de coordonner les tâches à accomplir.

1.5. L'efficacité d'une organisation

Lorsqu'on parle d'organisation, on est inévitablement amené à s'interroger sur l'efficacité organisationnelle. Cerner les critères qui témoignent de l'efficacité est assez difficile car l'on ne peut pas en savoir une vision claire et précise. Cependant en regardant les considérations qui sont au centre même de la notion d'organisation, il est possible d'évaluer l'efficacité d'une organisation. La pluralité des buts de l'organisation et la pluralité des parties prenantes peuvent aider à mieux cerner « l'efficacité organisationnelle » (Livian, 2001 : 22).

Notons que les anglo-saxons font une distinction entre « efficacité » et « efficience ». L'efficacité correspond à un niveau d'atteinte des objectifs par une organisation par rapport à ce que ses parties prenantes attendent d'elle tandis que l'efficience est le rapport entre l'effort accompli et le résultat atteint. Dans le cas particulier des organisations à but non lucratif, c'est surtout en termes d'efficacité que l'on pourra juger les performances.

1.6. La pluralité des buts

Une organisation recherche souvent l'atteinte simultanée de plusieurs buts. Il y a des buts de « production », buts de société (volonté d'apporter un besoin public), buts « systématique » (recherche de stabilité de survie) ou des buts dérivés (qui sont culturels, politiques, sociaux).

Ce sont les buts opérationnels de l'organisation, qui peuvent faire l'objet d'une mesure précise. En effet, ils résultent d'actes concrets réalisés quotidiennement et sont en relation avec le fonctionnement de l'organisation (Livian, 2001 : 22). Les buts officiellement déclarés par les dirigeants sont quant à eux vagues et généraux, donc difficilement mesurables.

1.7. La pluralité des parties prenantes

La pluralité des buts d'une organisation renvoie à la pluralité de ses parties prenantes. En fonction des critères qui lui semblent les plus pertinents et déterminants, chaque partie prenante va juger à sa manière de l'efficacité de l'organisation. Les actionnaires seront préoccupés par la rentabilité des capitaux investis, les clients par la qualité des produits et la

compétitivité, le personnel par le niveau des salaires. Pour toutes les organisations, publiques ou privées, la recherche d'un compromis entre les attentes des différentes parties prenantes est une sérieuse préoccupation (Livian, 2001 : 24).

CONCLUSION

La structure organisationnelle choisie par une entreprise est fortement influencée par son environnement. Cependant cette structure doit être suffisamment cohérente pour lui permettre d'atteindre les objectifs et finalités qu'elle s'est assignée.

Le découpage des attributions, des départements et postes créés doivent couvrir l'ensemble des missions de l'entreprise.

L'organisation est l'un des principes fondamentaux du contrôle interne, qui est un ensemble de processus et de dispositifs qui permettent de garantir que les politiques de la direction sont mises en œuvre, et d'assurer la sauvegarde du patrimoine entre autres. Pour ce faire, il faut un partage des activités entre des personnes compétentes, établir une coordination entre les personnes et les entités, instaurer un système de supervision et enfin assurer la fluidité du système d'information.

Chapitre 2 : L'AUDIT ORGANISATIONNEL

L'audit est « une procédure de contrôle d'un produit, d'un système ou d'une organisation en référence à des normes » (Benoît Pigé, 2001 : 205). Il existe différents types d'audit, mais c'est l'audit organisationnel qui a retenu notre attention dans le cadre de ce travail.

2.1. Définition de l'audit organisationnel

L'audit organisationnel est une photographie à un instant T d'une organisation au regard d'une problématique spécifique, qui permet d'identifier les points forts et les points faibles de celle-ci. Il s'agit d'« examiner l'ensemble des services pour en apprécier leur maîtrise, leur contrôle, mais aussi diagnostiquer les points forts et les points faibles de leur organisation et de leur gestion. Le but est l'analyse de l'efficacité de chaque service » (Service d'audit interne 2009)

« L'audit organisationnel intervient sur tout problème d'organisation générale en milieu administratif ou industriel, pour simplifier et renforcer la productivité et la qualité des modes de fonctionnement. Il conçoit, prépare, structure et accompagne les processus de changement, si possible en anticipant leurs conséquences sur les aspects humains, technologiques, financiers, informatiques, de service » (1001 intérim, 2009)

La direction générale fixe le contenu et l'étendue des missions. L'audit organisationnel peut avoir pour objectifs (Capet & al. 1986 : 309) :

- ✓ l'évolution générale de la structure (actualisation d'organigramme, circuits d'information, systèmes de gestion, systèmes informatiques) ;
- ✓ l'optimisation et l'harmonisation des postes de travail, des fonctions, des procédures (modes opératoires, circuits, documents, guides) ;
- ✓ l'implantation de matériels, de locaux, de postes de travail, de technologies nouvelles (cahiers de charges, coûts) ;
- ✓ les effets de la modernisation sur les conditions de travail (modification des qualifications, formations).

2.2. Les motivations d'un audit organisationnel

De nombreuses circonstances peuvent amener à la réalisation d'un audit organisationnel au sein d'une entreprise. Ces raisons sont les suivantes (Brilman, 1995 : 95) :

- ✓ la modification des missions de la structure ;
- ✓ la recherche d'une optimisation des compétences ;
- ✓ l'introduction des nouveaux outils de travail (information, bureautique) ;
- ✓ l'entreprise d'une démarche qualité ;
- ✓ la recherche d'une amélioration de la qualité des services ou des prestations ;
- ✓ la recherche de solutions pour pallier des dysfonctionnements identifiés .

La réalisation de ce type d'audit permettra de présenter le plus fidèlement possible la situation organisationnelle, de rechercher les facteurs susceptibles d'entraver le fonctionnement de la structure et de proposer une nouvelle structure organisationnelle qui puisse optimiser le fonctionnement de l'entreprise (Optimeus, 2007)

2.3. Méthodologie de l'audit organisationnel

Dans les sections qui suivent, nous allons présenter l'ensemble des procédés et techniques de réalisation d'un audit organisationnel du point de vue de trois auteurs différents.

2.3.1. Méthodologie de BOERI et BERNARD

Pour Boéri & al. (1998 : 34), l'objectif recherché est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'intégrer l'évolution de l'environnement, de préconiser des adaptations et d'identifier la méthode de mise en place. Pour ce faire, il convient d'une part d'identifier les savoir-faire en terme de ressources des outils et leurs techniques de mise en œuvre et d'autre part, des éventuelles évolutions de l'environnement et leurs impacts (positifs et négatifs) sur le mode d'organisation.

La méthodologie qu'ils proposent peut se scinder en trois parties :

- ✓ diagnostic de l'organisation actuel ;
- ✓ suivi des guides de la démarche d'organisation ;
- ✓ techniques et outils pour transformer l'entreprise.

2.3.1.1. Diagnostic de l'organisation actuel

Les deux auteurs structurent l'analyse de l'organisation en quatre grandes parties :

Le diagnostic des données de l'environnement : en effet, l'environnement est un ensemble de données à court terme et de tendances à long terme qui s'imposent. Il convient alors de l'intégrer dans les choix de solutions organisationnelles afin de ne pas créer des décalages avec les exigences de cet environnement. Afin de ne pas se faire surprendre par ses perpétuelles mutations, il est nécessaire d'instaurer une écoute permanente et professionnelle de la vie de l'entreprise, d'intégrer et d'accepter les « folies des acteurs de l'entreprise » (par folie il faut comprendre l'influence de ces acteurs, des groupes, de la communication). La prise en compte de l'environnement dans le changement organisationnel revient également à rendre les structures flexibles en vue de faciliter l'adaptation permanente aux besoins (Boéri & al. 1998 : 52).

Le diagnostic de la dynamique de l'entreprise : il s'agit d'analyser les éléments propres à la vie de l'entreprise et sa manière de préparer, d'animer et de contrôler les actions mises en œuvre. Il convient de garder à l'esprit que l'organisation est un système, d'où l'existence d'interaction. Pour définir les conditions d'adaptation continues, il faut s'interroger sur les fonctions des propriétaires de processus ainsi que sur les fonctions de régulations et de reporting.

Le diagnostic des méthodes et des outils de l'entreprise : ces méthodes et outils sont des sources invisibles de dysfonctionnement. Il est essentiel de les repérer car ils sont « consommateurs de temps, facteurs d'indécisions, créateurs de routines, de myopie » (Boéri & al. 1998 : 35). Il convient d'instaurer des espaces de régulation et des autodiagnostic des outils et méthodes afin que d'éventuels dysfonctionnements ne

provoquent des blocages (procédures trop procédurières, absence de gestion par exception, inadéquation des informations formalisées) Diagnostic des ressources de l'entreprise : Il faut parvenir à comprendre comment l'entreprise optimise l'ensemble de ses ressources (financières, technologiques et humaines).

Il faut remettre en cause l'organigramme qui fige l'organisation alors que l'environnement est de plus en plus aléatoire et mouvant. L'identification de processus clés vis-à-vis des clients permet également d'optimiser les ressources du système (Boéri & Al., 1998 : 90).

2.3.1.2. Guide de la démarche d'organisation

Afin de mener à bien la réorganisation d'une entreprise, Boéri et Bernard proposent des repères qu'il ne faut pas perdre de vue. Ces repères de la démarche ont été classés par eux en trois catégories. Il s'agit (Boéri & al. 1998 : 106) :

- ✓ des démarches et des méthodes : A ce niveau, il faut se rappeler constamment que la méthode utilisée est aussi importante que la solution à mettre en œuvre, lorsqu'il y a un dysfonctionnement, il y a forcément plusieurs coupables (l'entreprise système) et faire en sorte que le reporting soit un moteur d'adaptation continue.
- ✓ des outils et des moyens à utiliser : Il est primordial de savoir communiquer (et surtout d'écouter attentivement les collaborateurs), mettre en place des systèmes d'autocontrôle et de gestion par exception et enfin reconnaître la place de chaque acteur au sein de l'organisation.
- ✓ de la finalité de l'organisation : L'organisation choisie doit permettre de donner la priorité aux clients ou aux processus, elle doit définir un métier pour chaque acteur et enfin permettre d'être rentable.

2.3.1.3. Techniques et outils pour transformer l'organisation

Les promoteurs de cette démarche présentent quatre étapes à suivre pour réorganiser une entreprise :

1^{ère} étape : connaître le terrain : c'est expliquer la situation en effectuant une analyse fonctionnelle ; prendre en compte les éléments qualitatifs et écouter les acteurs (entretien, questionnaire).

2^{ème} étape : remettre en cause : qui consiste à « simplifier pour améliorer », à faire du Benchmarking

3^{ème} étape : faciliter l'adaptation permanente : grâce à des démarches dynamiques comme la Qualité Totale, l'inspection créative

4^{ème} étape : élaborer un nouveau type d'organisation : cela en intégrant la technologie aux métiers, en définissant les métiers

Nous venons de présenter la démarche d'audit préconisée par Boéri et Bernard. Brilman, quant à lui, propose une méthodologie légèrement différente.

2.4. Méthodologie de BRILMAN

Jean BRILMAN décline une méthodologie en sept points. Son idée de base est de reconcevoir fondamentalement l'entreprise comme si on recommençait à zéro. Il est de ce fait primordial de commencer par des clients : En effet, ce sont leurs besoins présents et futurs qu'il faut satisfaire, en se focalisant sur les processus et en cherchant à les améliorer.

Il faut dans un premier temps, commencer par se poser la question « Pourquoi changer » ? Cela sous entend que l'entreprise a au préalable effectué une réflexion sur son environnement, ses clients, son marché, son service. Pour certaines organisations, l'objectif sera de rétablir sa compétitivité, de préparer une privatisation, de rénover une organisation qui se sclérose (Brilman, 1995 : 95).

Dans un 2^{ème} temps, identifier les processus sur lesquels il faudra agir. Après avoir défini et identifié les processus principaux on peut choisir un ordre de priorité.

Dans un 3^{ème} temps, il est nécessaire de décrire les processus actuels étant donné que le changement qui sera effectué peut être radical, une analyse détaillée du processus est inutile. Il s'agit de le décrire dans ses grandes lignes (Brilman, 1995 : 96).

Ensuite, une description des indicateurs de mesure et les objectifs visés par une nouvelle conception des processus doit être faite. Afin de parler d'amélioration, il faut que les indicateurs de mesure et des objectifs soient définis. Une bonne compréhension des objectifs visés est essentielle à cette étape.

Le 5^{ème} point est le cœur de la démarche, il s'agit de réorganiser avec créativité pour aboutir à des innovations dans la manière de faire au sein de l'entreprise. Il faut s'appuyer sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information. L'auteur nous présente

quelques outils qui permettent d'innover au sein de l'entreprise : le Brainstorming, le Benchmarking, l'analyse de la valeur appliquée à l'entreprise, l'analyse modulaire du système, l'utilisation d'outils informatiques (base de données, réseaux) .

Il propose également des idées révolutionnaires qui permettent d'arriver à des progrès radicaux (Brilman, 1995 :97) :

- ✓ scinder des processus uniques en deux ou plusieurs processus ;
- ✓ éliminer les opérations sans valeur ajoutée (c'est une source de gains en coûts et en délais) ;
- ✓ réduire les contrôles ou les transformer en auto contrôle ;
- ✓ déplacer la décision vers celui qui est le mieux placé pour la prendre rapidement en connaissance de cause ;
- ✓ réduire les transferts entre intervenants ainsi que le nombre et la complexité des interfaces

Après avoir indiqué les changements qu'il y aurait lieu de faire, les propositions doivent être validées. C'est après la validation et l'acceptation de nouveaux processus qu'il faut planifier. La transition doit être parfaitement planifiée afin de ne pas poser de dysfonctionnement au sein de l'entreprise. L'entreprise implante alors les processus en prenant bien soin de former chaque membre du personnel à ses nouvelles missions et attributions (Brilman, 1995 : 98).

2.5. Troisième approche d'audit organisationnel

Cette troisième approche est tirée de la méthodologie d'audit préconisée par Jacques RENARD en lui ajoutant la spécificité d'un audit du système d'organisation (analyse de l'organigramme, des fiches de postes) présentée par les auteurs sur l'organisation, les ressources humaines

2.5.1. La planification de la mission

Quelque soit la mission confiée à un auditeur, le point de départ est toujours le même. En effet, il est nécessaire qu'il en investisse du temps dans l'organisation de l'audit à réaliser.

GRAND & al. (1999 : 07) affirment dans « Audit comptable et financier » que « même s'il est compétent en comptabilité, droit, finance, marketing, ou tout autre domaine, sa caractéristique essentielle est sa connaissance approfondie de la méthodologie d'audit ». Cette définition nous permet de voir à quel point le bon déroulement de la démarche d'audit est primordial pour l'efficacité de la mission. Quelque soit le type d'audit que l'on souhaite réaliser la méthode à utiliser reste standard.

2.5.2. Lancement de la mission et collecte d'informations

Le premier contact entre l'auditeur et l'environnement interne de son client peut être qu'un simple coup de téléphone, mais généralement, il s'agit d'une visite des lieux relativement élémentaire doublée d'entretiens avec les dirigeants. Cette étape permet à l'auditeur d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation. C'est l'occasion pour le consultant de recueillir un ensemble de documents qui lui seront utiles pour prendre connaissance de l'entreprise objet de la mission.

La prise de connaissance doit se faire de manière organisée. En effet, il ne s'agit pas de collecter les informations pêle mêle. Cette prise de connaissance doit être bien ordonnée car elle conditionne le bon déroulement de la phase de réalisation de la mission. Selon Renard (2006 : 211) il est nécessaire de comprendre :

- ✓ l'organisation du travail (les règles et documents qui régissent la répartition des tâches, des ressources) ;
- ✓ les objectifs poursuivis par la fonction à auditer ;
- ✓ l'environnement de l'entreprise ;
- ✓ les techniques de travail utilisées.

Le « questionnaire de prise de connaissance » est un outil qui permet à l'auditeur de se poser les questions essentielles pour la réalisation de sa mission. Il permet également d'organiser la réflexion et les recherches du consultant (Renard, 2006 : 212)

2.5.3. Revue documentaire

Les informations recueillies lors de la revue documentaire et de la visite de l'entreprise seront classées dans un dossier appelé « dossier permanent » de l'entreprise (Candau, 1985 : 118). Le dossier permanent contient toutes les informations nécessaires au bon déroulement de la mission de l'auditeur ; il est mis en place dès le début de la mission, par la collecte de documents et d'informations fondamentales, et il doit être tenu à jour tout au long de la mission pour ne pas perdre son caractère opérationnel. Ainsi, on y trouve :

- ✓ Des données sur la mission (identification de l'entreprise, caractéristique de la mission),
- ✓ Des données sur l'entreprise et son organisation (activité, organigramme),
- ✓ Des données sur le contrôle interne (procédures, tests de conformité),
- ✓ Des données juridiques (statuts, procès verbaux, organes dirigeants, principaux contrats, contentieux éventuels),
- ✓ Des données fiscales et sociales (régimes applicables, conventions, redressements notifiés).

Ayant ainsi une meilleure visibilité sur l'organisation, l'auditeur pourra détecter les zones qui présentent des dysfonctionnements et qui nécessitent une attention particulière de sa part (Candau, 1985 : 64).

2.5.4. Identification des risques organisationnels

Commençons par rappeler que le risque « est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise » (Bernard & al. 2008 : 61).

A cette étape de la mission, l'auditeur doit relever les risques liés à l'organisation de l'entreprise à auditer. Il s'agit surtout d'identifier les endroits où les risques les plus

préjudiciables sont susceptibles de se produire. Cette phase conditionne la suite de la mission ; en effet, elle permettra à l'auditeur de dresser son programme de travail qui indique les points précis d'analyse.

L'auditeur doit comprendre l'organisation toute entière. Cette compréhension permettra de détecter les comportements inadéquats avec les missions, l'utilisation des moyens mis en œuvre . Il est essentiel de bien cerner les finalités de l'entreprise et ses objectifs. Les objectifs matérialisent et quantifient les aspects qui découlent des finalités. Il faut évaluer la cohérence des objectifs avec ces dernières (Bécour, 1996 : 119).

Une analyse de l'organigramme ainsi qu'un examen des attributions des services et des agents de l'entreprise doivent être effectuées en vue de faire ressortir les points critiques.

Toutes les informations collectées par l'auditeur ainsi que les zones de risque identifiées vont servir à rédiger le rapport d'orientation de la mission.

2.5.5. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation (préconisation de l'AFACI en sa norme 2240) est « un contrat passé avec l'audit et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit » (Renard, 2007 : 225). Ce document est élaboré par le consultant et soumis à la validation du client lors de réunion d'ouverture.

Les objectifs de la mission y sont définis en trois rubriques :

- ✓ objectifs généraux de la mission,
- ✓ objectifs spécifiques de la mission : ce sont les différents dispositifs qui seront mis en place afin d'atteindre les objectifs généraux de mission,
- ✓ champ d'action : ce sont les services, les divisions, les sites sur lesquels l'auditeur se propose de travailler.

2.5.6. La réalisation de la mission

A l'issue de la phase de collecte d'informations, l'auditeur va se rendre au sein de l'entité auditée et s'y maintenir de manière durable afin de collecter toutes les informations dont il a besoin pour ses analyses. Le travail sur le terrain va se passer par une réunion d'ouverture de la mission, des entretiens avec les personnes ressources ; ce qui permettra d'en arriver à la description et à l'analyse de l'existant organisationnel en place.

2.5.6.1. Réunion d'ouverture

Cette réunion est importante car elle permet de discuter des points essentiels de la mission (Villalonga, 2007 : 57). Ces points sont les suivants :

- ✓ Présentation du cabinet de consultant et des clients afin de préciser les aptitudes, les compétences et les relations hiérarchiques ;
- ✓ discussion du rapport d'orientation : seront évoqués les objectifs généraux et les objectifs spécifiques de la mission, le chronogramme d'intervention et les délais de délivrance des livrables ;
- ✓ listing des rendez-vous et des contacts à prendre ;
- ✓ la logistique nécessaire à la réalisation de la mission.

A l'issue de cette réunion, le rapport d'orientation peut subir quelques modifications et c'est à partir du moment où il est validé par les deux parties qu'il constitue une partie du contrat. Le travail « pratique » du consultant peut démarrer.

2.5.6.2. Entretien avec les acteurs de l'organisation

Etant un homme de terrain, l'auditeur doit savoir être à l'écoute du personnel de l'entité à auditer. Il doit travailler en collaboration avec eux pour obtenir les informations qui lui serviront de sources pour sa mission. En effet, pour comprendre réellement ce qui se passe au sein de l'organisation (les tâches, les attributions de chacun), l'auditeur ne peut pas se fier uniquement aux dires des dirigeants. Ces derniers ne pouvant que fournir des informations sommaires et synthétiques sur le travail de leurs agents (Collins, 1994 : 101).

L'auditeur doit savoir exactement à qui s'adresser pour obtenir des documents ou des renseignements sur les circuits, les systèmes ou les éventuels problèmes.

Lors de ces entretiens avec le personnel, le consultant doit savoir mettre à l'aise ses interlocuteurs et ne doit pas perturber le fonctionnement des différents services par sa présence. Il a donc le devoir d'obtenir les noms des personnes qu'il a besoin de contacter dans les services afin de convenir du moment de l'entretien (Villalonga, 2007 : 58).

2.5.7. Description et analyse de l'organisation

L'objectif de cette étude est de définir les responsabilités qui incombent à chaque acteur de l'organisation. Il est nécessaire de vérifier que les dépendances hiérarchiques sont clairement précisées. L'auditeur devra également s'assurer que la répartition des responsabilités permette d'assurer une séparation des pouvoirs et permette de protéger les actifs et les informations de l'organisation.

2.5.7.1. L'organigramme

L'organigramme est une représentation formelle et synthétique des positions, des dépendances hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'organisation.

Cet outil permet à chaque membre de l'organisation de prendre clairement conscience de ses missions. Les titres des services et emplois qui figurent dans l'organigramme doivent être ceux par lesquels ils sont connus dans l'entreprise (Helfer, 2006 :309).

Il peut arriver que l'organigramme ne soit pas formalisé mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'organisation dans l'entreprise ou dans l'institution ; dans une telle situation, c'est à l'auditeur de retracer les fonctions et les liens entre les services.

2.5.7.2. Les attributions des services

Après avoir obtenu ou avoir représenté l'organigramme de la structure, il faut décrire ou schématiser ses processus. Un processus est un enchaînement d'activités réalisées par différents acteurs qui concourent à un objectif de satisfaction client. On distingue trois grandes catégories de processus (Hérard, 2003 :119) :

Les processus de direction : processus contribuant à la détermination de la stratégie et des objectifs dans l'organisation et assurant la cohérence entre les processus de réalisation et de support.

Les processus de réalisation : processus directement liés à la réalisation de l'objet de l'entreprise, de la détection des besoins à leur satisfaction.

Les processus de supports : processus nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation bien que ne créant pas de valeur perceptible pour les « clients », exemple : ressources humaines ; système d'information

Cette description peut se faire sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les « propriétaires de processus ».

2.5.7.3. Les fiches de postes

Cette étape consiste à identifier les différents postes de l'organigramme s'il y en a un. A ce niveau de la mission, il s'agit surtout de retracer fidèlement les activités de chaque membre du personnel, sans réellement s'interroger sur la pertinence ou la cohérence des activités.

Rappelons qu'une fonction se définit comme un ensemble de tâches complémentaires à assurer dans le cadre d'une logique organisationnelle et selon son importance, une fonction peut recouvrir plusieurs emplois (sachant que l'emploi regroupe un ensemble de tâches associées à un même métier) (Mahe, 1998 : 133).

C'est grâce à d'éventuelles fiches de postes déjà existantes, ou à des termes de références des postes et surtout sur la base des entretiens qu'il aura avec les acteurs de l'entreprise que l'auditeur pourra se faire une représentation du contenu des différents postes de l'organisation. A l'aide d'une grille de description détaillée ou d'une fiche stéréotypée de description des postes, il énumérera (Mahe, 1998 : 136) :

- ✓ la dénomination du poste ;
- ✓ les missions ;
- ✓ les activités ;
- ✓ les responsabilités ;
- ✓ les devoirs ;

- ✓ les dépendances hiérarchiques ;
- ✓ le contenu relationnel interne et externe ;
- ✓ les qualifications et savoir faire requis pour l'occupation de chaque poste.

2.6. Définition d'une structure organisationnelle

La définition d'une nouvelle structure organisationnelle passe par l'analyse de l'organigramme existant et de sa mise en adéquation avec les objectifs de l'entité. Sur la base du nouvel organigramme, il sera possible de proposer des attributions aux départements et titulaires des postes ainsi créés.

2.6.1. Analyse de l'organigramme

Il est primordial d'analyser la compatibilité de l'organigramme en place avec les objectifs généraux de l'organisation. Il faut donc faire une représentation claire et précise des buts de la structure.

Une fois cette première étape réglée, il faut se poser les questions de la pertinence des regroupements effectués, du choix des départements, services, cellules, etc. Les regroupements ressortent d'une logique d'efficacité et permettent de déterminer le type d'organigramme qui sera proposé.

Dans les entreprises industrielles ; l'organigramme suivra une logique de production et les regroupements constitueront l'un des axes de l'organisation directement issue du produit offert. Dans les entreprises qui proposent des produits différents selon les segments de client, il est nécessaire, de distinguer au niveau des fonctions commerciales des entités dédiées aux clients et spécialisations sur les segments précis (Hérard, 2003 :35).

L'organisation fonctionnelle est le type d'organisation le plus répandu et le plus lisible car il fait un regroupement des compétences. On y distingue : l'organisation par spécialité fonctionnelle (logique de regroupement des techniques et savoir faire qui permettent de traiter les problèmes des clients) ; la structure entrepreneuriale et la structure par division.

Mais à part la structure type à déterminer, la construction de l'organigramme nécessite la prise en compte de critères qui les feront varier. En effet, les facteurs clés de construction de l'organigramme découlent des stratégies poursuivies : « une organisation n'est qu'un moyen pour les objectifs que l'entreprise s'est fixés » (Hérard, 2003 : 57). Les éléments à prendre en compte sont les suivants :

- ✓ Les niveaux hiérarchiques : la définition de ces niveaux permet de prôner la vision du management grâce à la coordination des activités par les compétences. Elle permet également de motiver les subordonnés. Idéalement, il est recommandé de réduire l'éventail des niveaux hiérarchiques car il permet de garder une proximité entre les directeurs et les activités qu'ils gèrent et de mettre en place des experts qui apportent un soutien technique aux opérationnels.
- ✓ Les équipes autonomes : dans le but de rapprocher la décision du lieu de l'action, il faut que les équipes deviennent le lieu où s'accumule un maximum de compétences pour assurer la qualité et la rapidité des décisions.
- ✓ Les structures internationales : la mondialisation a un impact sur les organisations et amène beaucoup d'entre elles à se restructurer, certaines créent des « services export » pour développer leurs ventes dans d'autres pays, d'autres doivent organiser leurs activités par zones géographiques pour satisfaire la demande. Il peut également arriver qu'une entreprise délocalise ses activités vers un pays où ses coûts de production seront réduits.

2.6.2. Analyse des attributions des départements

Le nouvel organigramme élaboré avec les nouveaux découpages apportés pour pouvoir être opérationnel, doit s'accompagner de fiches de postes et d'un descriptif des attributions et missions des nouveaux départements, services. Ce sont les attributions de ces départements qui sont réparties entre les postes qui les constituent (Boéri & al. 1998 : 310).

L'auditeur doit décliner les différentes missions et les objectifs affectés à chaque nouveau département ou service créé. Il doit s'assurer que tous les objectifs et toutes les finalités de l'organisation sont couverts par les attributions définies.

2.6.3. Analyse de postes

A la différence de la description de postes, l'analyse de postes privilégiera le constat. En effet, elle permet de dégager les fonctions et les métiers clés. Elle se fixe pour objectif de revoir le contenu des postes, leur cohérence interne et leur cohérence avec les objectifs de l'organisation.

La connaissance du contenu des postes est essentielle non seulement pour une gestion rationnelle des Ressources Humaines mais également pour repérer les décalages entre les objectifs de l'entreprise et ses capacités qui ne manqueront de se faire sentir face aux évolutions de l'environnement (Peretti, 2001 : 154).

Sur la base de l'existant décrit et des faiblesses identifiées, l'auditeur pourra proposer un nouveau contenu aux postes existants ou définir le contenu des postes nouvellement apparus dans l'organigramme qu'il aura soumis à son client.

Mahe de Boislandelle (1998 : 137) propose le contenu suivant dans les fiches de postes :

- ✓ dénomination de l'emploi,
- ✓ finalité de l'emploi,
- ✓ description des tâches (contenu du travail),
- ✓ connaissances requises (théoriques et techniques),
- ✓ expériences requises ou à acquérir,
- ✓ conditions physiques de travail,
- ✓ contenu relationnel interne et externe,
- ✓ organisation du travail, échange d'informations,
- ✓ dépendances hiérarchiques du titulaire,
- ✓ responsabilité du titulaire.

L'organigramme ainsi que les nouvelles attributions des départements et des agents de l'organisation ayant été faits, il ne reste plus à l'auditeur qu'à donner corps à son travail à travers un rapport de fin de mission.

Signalons toutefois que les recommandations faites doivent être réalistes, applicables et tenir compte des ressources financières dont dispose l'audité. Il ne sert à rien par exemple de proposer à une petite structure familiale de mettre en œuvre un système de communication et d'informations aussi complexe que celui qui serait proposé à une entreprise multinationale.

2.7. La finalisation de la mission

Sur la base des informations collectées et des analyses effectuées, l'auditeur a pu formuler des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise cliente. Afin de permettre la validation générale du travail qu'il a effectué, il doit rédiger un rapport qu'il soumettra aux commanditaires de la mission : c'est le projet de rapport. Ce projet de rapport est présenté au cours d'un atelier de restitution et les corrections et améliorations qui seront faites par les clients seront intégrées pour aboutir au rapport définitif.

2.7.1. Projet de rapport

Comme son nom l'indique, le projet de rapport n'est qu'un projet : c'est-à-dire qu'il n'a pas encore fait l'objet de validation de la part de ceux qui ont commandité la mission. Il peut donc être considéré incomplet en ce sens qu'il ne contient pas de point de vue du client par rapport aux remarques faites (Renard, 2007 : 278).

Le rapport provisoire doit être transmis aux principaux interlocuteurs pour une prise de connaissance et une analyse avant que l'atelier de restitution n'ait lieu. Le consultant peut aussi opter de proposer des comptes rendus provisoires au fur et à mesure que le travail sur le terrain avance, ce qui permet de présenter plus aisément et brièvement le compte rendu final.

2.7.2. Atelier de restitution

La réunion de restitution tout comme la réunion d'ouverture ou de lancement se déroule chez l'audité avec les mêmes participants. Son ordre du jour est l'examen du projet de rapport. Etant donné que les participants sont supposés avoir reçu le document quelques temps avant l'atelier, les contributions de tous sont attendues afin de rendre la rencontre utile (Villalonga, 2007 : 85).

Le consultant ne doit pas se contenter de lire le rapport aux clients, il doit avoir préparé une présentation illustrée afin d'argumenter et de faciliter la compréhension du projet de rapport. Il doit aussi se « couvrir » en ayant à portée de main tous les documents qui peuvent lui à prouver les constats qu'il a fait dans l'organisation.

Généralement les contestations naissent des recommandations formulées par le consultant. Dans une telle situation on aboutit à deux cas de figure possible :

Soit le consultant fournit tous les éléments de preuves pour justifier ses affirmations et à ce moment la contestation n'a plus lieu d'être ;

Soit le consultant n'est pas en mesure de prouver ses allégations, par manque de preuves et dans ce cas, le point litigieux est abandonné.

D'une manière générale, l'atelier de restitution doit se dérouler en toute transparence et toutes les activités réalisées par le consultant doivent être validées par le client. Tous les éléments figurant dans le projet de rapport doivent avoir fait l'objet de discussion avec le responsable direct avant de remonter la ligne hiérarchique (Renard, 2007 : 278).

2.8. Le rapport définitif

Le rapport définitif est le document le plus important et engage la responsabilité du consultant. Il est destiné aux commanditaires de la mission. Il doit être bien structuré, clair, concis et convaincant. Il reprend la même structure que le projet de rapport en y intégrant les différentes corrections et suggestions qui ont été faites lors de l'atelier de restitution, il s'agit :

- ✓ Du sommaire ;
- ✓ du rappel du contexte et des objectifs de la mission en introduction ;
- ✓ de l'étendue des travaux effectués ;
- ✓ de la présentation de l'existant (organisation en place) ;
- ✓ des faiblesses détectées (avec présentation de leurs causes et conséquences) ;
- ✓ des recommandations afin de pallier les faiblesses décelées.

CONCLUSION

Le management des entreprises qui réalise ou commande une mission de réorganisation attend un progrès manifeste et continu dans la réalisation des activités. C'est là tout l'intérêt de l'audit organisationnel : conduire une mission de développement et de reconfiguration des axes verticaux de l'entreprise (organigramme, missions, activités) et des axes horizontaux (processus, analyse de la valeur).

Pour mener à bien la mission qui lui est assignée ou confiée, l'«organisateur » doit définir une méthodologie précise à appliquer. Cette méthodologie est la même que celle appliquée dans tout type d'audit, mais avec tout de même des spécificités bien particulières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

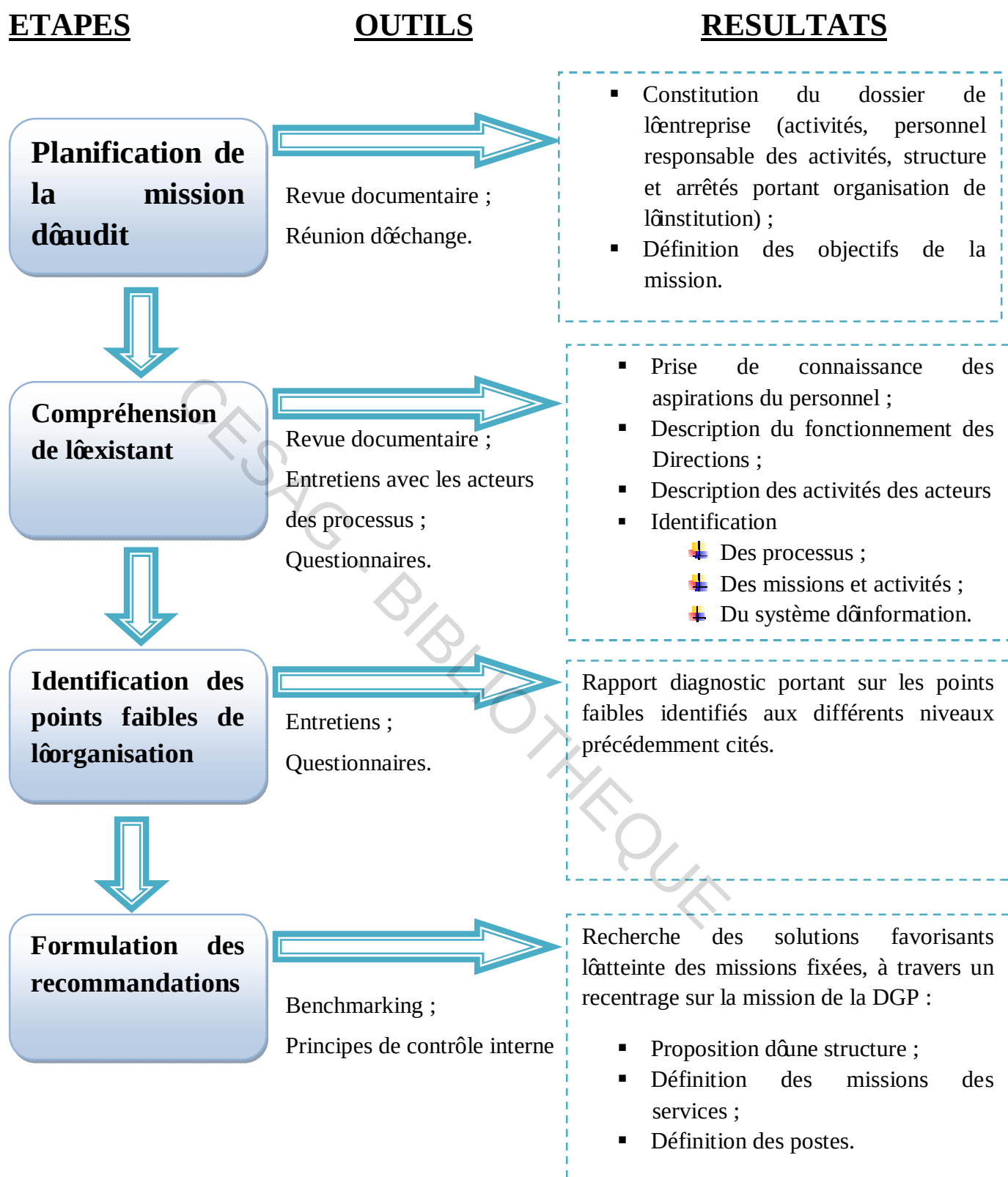
Après avoir présenté l'organisation et l'audit organisationnel, nous allons passer à la présentation de la démarche que nous suivrons tout au long de notre travail. Il s'agira pour nous, d'indiquer la manière dont nous allons procéder pour prendre connaissance de l'organisation en place au sein de la structure à auditer et dérouler la méthodologie d'audit organisationnel à suivre.

Avant la mission sur le terrain, il nous a été nécessaire d'avoir recours à une revue documentaire sur l'audit organisationnel et déroulant sa méthodologie. Etant un concept relativement nouveau, il n'y a pas de trop décrits à ce sujet. Cependant, nous avons pu identifier une méthodologie à suivre compte tenu des particularités de la DGP.

3.1. Présentation du modèle d'analyse

Nous présenterons ici la démarche que nous appliquerons pour la réalisation de l'audit organisationnel de la DGP. Cette démarche découle de la méthodologie d'audit en général qui est universelle et des spécificités de la réalisation d'un diagnostic organisationnel.

Figure 5 : Présentation du modèle d'analyse



3.1.1. La planification de la mission

Cette première étape nous permettra d'organiser le plan de la mission et de bien cerner les objectifs recherchés qui ont conduit à la réalisation d'un audit organisationnel. La correcte perception de ses objectifs permettra d'orienter les travaux tout au long de la mission.

Une analyse sommaire des principaux documents relatif à l'entreprise sera faite afin d'avoir une idée globale de ses activités, ses objectifs et missions

3.1.2. Compréhension de l'existant

Cette analyse nous permettra de comprendre le fonctionnement de l'organisation à travers l'analyse descriptive de l'organigramme, des missions et attributions des services et directions et des personnes affectées aux postes définis.

La revue documentaire sera approfondie et des entretiens seront réalisés. Un questionnaire à remplir individuellement sera aussi donné aux certains agents et directeurs de la DGP pour approfondir l'analyse.

3.1.3. Identification des risques organisationnels

La mise à plat de l'existant organisationnel nous permettra de faire ressortir tous les dysfonctionnements, sources de risques pour la DGP et entravant l'atteinte de ses missions fixées.

La détection de ses risques se fera à travers une revue de l'organigramme descriptif, des attributions des différents services, des acteurs de la DGP.

3.1.4. Formulation des recommandations

Il conviendra de trouver des solutions pour supprimer la survenance des risques organisationnels identifiés. Nos propositions seront consignées dans le rapport provisoire. Afin de proposer un organigramme pertinent, nous repartirons de la mission de la DGP, pour en faire ressortir ses métiers.

3.2. Méthodes et outils de collecte de données

Notre travail consistant à la réalisation d'un audit organisationnel, il nous a fallu prévoir nos méthodes de collecte de données afin d'obtenir les informations essentielles.

Afin d'obtenir le maximum d'information et de faire des recoupements, nous avons procédé à une revue documentaire, des entretiens et à l'élaboration de questionnaire à remplir par les agents et certains directeurs de la DGP.

3.2.1. Revue documentaire

Il s'agit d'exploiter les documents nécessaires à la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

Il a été essentiel d'analyser les objectifs et missions assignés à la DGP et mentionnés dans les arrêtés portant création et organisation de la DGP. Nous avons élaboré un questionnaire de prise de connaissance de la DGP.

3.2.2. Réalisation d'entretiens

La réalisation d'entretiens nous a permis d'identifier les pratiques et les activités qui ne sont pas décrites dans les arrêtés, cela a été l'occasion de confronter les écrits et la manière dont ses directives sont mises en pratiques. Les entretiens ont été réalisés avec les chefs des services de certaines directions et certains directeurs tels que :

- le Directeur du Contrôle Interne ;
- le Directeur de la Population et de la Planification du Développement Humain ;
- les différents Chefs du Bureau Administratif et Financier de la DPPDH, de la DGP ;
- chef Service Courrier Commun ;
- chef Division Population ;
- chef Division de la Planification Sociale.

Nous avons élaboré un guide de questions à poser tout en nous basant sur les réponses de l'interlocuteur pour poser d'autres questions ou demander davantage de précisions. Un planning d'entretien a été aussi élaboré en collaboration avec les personnes interviewées.

3.2.3. Les questionnaires

Les questionnaires ont été élaborés dans le but d'identifier des dysfonctionnements au sein de l'institution. Ici encore nous avons remis ses questionnaires aux mêmes agents et directeurs cités un peu plus haut afin de déceler les risques présents dans les différents processus qu'ils mettent en œuvre.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue notre démarche découlant de la méthodologie d'audit que nous avons utilisée pour mener à bien notre mission partant de sa planification à la formulation des recommandations en passant à la collecte des données.

Ce chapitre vient mettre fin à la première partie de notre travail et annonce celui de la seconde partie qui en général axé sur la pratique proprement dite.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans notre chapitre premier, nous avons présenté l'organisation dans son aspect théorique, ses origines et caractéristiques. L'organisation présente plusieurs composantes, mais celle qui nous intéresse pour notre travail est la structure. Elle est l'agencement des différents services entre eux dans une entreprise. Une structure mal définie peut donc être source de graves dysfonctionnements. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit organisationnel en tant qu'outil d'aide à l'optimisation des processus, voire redéfinir les structures organisationnelles en vue de satisfaire aux exigences et contraintes de son environnement.

Le chapitre deux de cette partie traite de la méthodologie de la réalisation d'un audit organisationnel. Il s'agit d'identifier les points faibles dans la structure de l'institution et de formuler des recommandations en vue d'y pallier.

Grâce à cette revue de littérature, nous avons pu identifier la méthodologie que nous déroulerons pour la réalisation de l'audit organisationnel de la DGP.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DU PLAN

Avant de commencer l'audit organisationnel proprement dit de la DGP, il est nécessaire de prendre connaissance de cette direction. Nous vous présenterons dans ce chapitre la raison d'être de cette direction, ses activités et son organisation.

4.1. Missions et objectifs

Selon les différents textes portant l'organisation interne de la Direction Générale du plan et sur proposition du Directeur Général du plan, la Direction Générale du Plan (DGP) est compétente pour tout ce qui concerne :

- ✓ la proposition des orientations stratégiques à moyen et long termes de la politique économique, sociale et culturelle et en matière de population/développement. Elle veille à leur prise en charge dans les instruments appropriés ;
- ✓ l'exploration des « futurs possibles » et la veille sur les idées et paradigmes pouvant influencer sur l'évolution du pays en matière de développement économique et social ;
- ✓ la durabilité des options de développement.

Il est important de retenir que la DGP a été créée à la suite de la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale en 2007 par le décret portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances du 08 Mai 2008 et fût rattachée à ce Ministère.

4.2. Les activités de la DGP

Les activités de la DGP sont régies par le décret n°2008-642 du 16 Juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle a comme activités :

- ✓ de renforcer les capacités du Personnel, Environnement, Développement Durable, Fonctionnement du Comité Editorial du Site Web de la DGP, Rapport de Suivis Techniques et Appui Technique ;
- ✓ de coordonner la Cellule Thématique Multi-Pôles, les Politiques Economiques, la Planification, le Suivi de la Prospective et des Travaux de Mobilisation ;
- ✓ de faire les Statistiques, les Etudes et Analyses Economiques, l'Appui Technique ;

- ✓ de coordonner le Programme de Réduction de la pauvreté (PNUD), l'Expertise en Gestion, les Conseils Juridiques, l'Appui Technique, l'Approche Genre ;
- ✓ de mener des investigations d'ordre Administratif, Financier et Juridique, de suivre les décisions des autorités, de faire l'Appui en procédures ;
- ✓ de faire les Etudes Socio-économiques, le Suivi du Programme de Coopération avec l'UNICEF ;
- ✓ de coordonner les cahiers du Plan, du Programme sur la Méthodologie d'Intégration du Genre dans la Planification du Développement (MIG/PD), l'Appui Technique ;
- ✓ d'apporter son Appui à la Coordination du suivi des OMD et des Services Régionaux de la Planification, la Production des Cahiers du Plan, Population, l'Appui Technique.

4.3. Organisation de la DGP

L'organigramme de la DGP sera présenté dans le chapitre suivant.

Selon l'article 90 du décret portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances du 8 Mai 2008, et de l'arrêté portant organisation de la DGP, « la DGP, outre ses services propres et services rattachés, est composée de quatre (4) directions » :

- ✓ la Direction du Contrôle Interne (DCI) ;
- ✓ la Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- ✓ la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- ✓ la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).

4.3.1. Les Services Propres

Les services propres de la Direction générale du Plan sont :

- ✓ le Service du Courrier commun ;
- ✓ le Bureau de la Documentation et des Archives ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

4.3.2. Les Services Rattachés

Les services rattachés de la Direction Générale du Plan sont :

- ✓ la Cellule des Thématiques multi-Pôles ;
- ✓ les Services régionaux de la Planification.

4.3.3. La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne comprend :

- ✓ le Bureau du Contrôle ;
- ✓ le Bureau du Suivi ;
- ✓ le Bureau administratif et financier

4.3.7. La Direction des Stratégies de Développement

La Direction des Stratégies de Développement comprend

- ✓ la Division des Analyses macro-économiques, des Etudes et Synthèses ;
- ✓ la Division des Stratégies sectorielles ;
- ✓ le Bureau de la Documentation ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

4.3.8. La Direction de la Planification Nationale

La Direction de la Planification Nationale comprend :

- ✓ la Division de la Planification générale ;
- ✓ la Division de la Planification sectorielle et de l'Évaluation des Projets ;
- ✓ la Division de la Planification régionale ;
- ✓ le Bureau de la Documentation ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

4.3.9. La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain

La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain comprend :

- ✓ la Division de la Population ;
- ✓ la Division de la Planification sociale ;
- ✓ le Secrétariat permanent de la Commission Nationale de la Population et des Ressources Humaines et du Comité Technique de Suivi des Projets de Population ;
- ✓ le Centre d'Information et de Documentation en Population ;
- ✓ le Bureau administratif et financier.

CONCLUSION

Nous venons de présenter la DGP de façon très brève en évoquant les missions, les objectifs et les activités qu'elle mène au sein de l'administration sénégalaise. Dans le chapitre suivant, il sera question d'approfondir le descriptif de la structure et de l'organisation de la DGP, tout en procédant à la présentation des dysfonctionnements au sein de la direction.

Chapitre 5 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE DU PLAN

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation de l'organisation interne de la DGP et de l'audit de cette direction. A la suite de la description des attributions des différentes directions, divisions et bureaux de la DGP, nous présenterons son organigramme. De tout ce qui précédera, nous ferons une analyse critique.

La DGP a été créée à la suite de la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale en 2007 par le décret portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances du 08 Mai 2008, et fût rattachée à ce Ministère.

La DGP, pour l'atteinte de ses objectifs et ses missions qu'elle s'est assignée comprend en outre des Services Propres et des Services Rattachés et ensuite des Directions telles que :

- ✓ La Direction du Contrôle Interne (DCI) ;
- ✓ La Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- ✓ La Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- ✓ La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).

Suite aux préoccupations du Directeur du Contrôle Interne sur l'organisation de la DGP, l'obtention de certains documents qui lui permettront de bien mener ses missions d'audit interne au sein de ladite direction et d'avoir une vue globale sur la structure, le Directeur du Contrôle Interne nous a instruit d'effectuer une mission sur « l'Audit organisationnel de la Direction Générale du Plan ».

5.1. Objectifs de la mission

L'audit organisationnel consiste en une vérification de la logique structurelle d'une organisation en fonction de son organigramme général, des objectifs à atteindre et de l'adéquation des personnes et compétences qui la constituent.

L'audit organisationnel a pour objectifs de :

- ✓ mesurer la capacité de l'organisation à accomplir ses missions,
- ✓ évaluer l'adéquation des missions par rapport à l'organisation en vigueur,
- ✓ optimiser, voire redéfinir, les structures organisationnelles, en vue de satisfaire les exigences et contraintes de son environnement,

Auditer un système d'organisation d'une entité permet alors de comprendre comment une organisation mobilise ses moyens au service de ses objectifs.

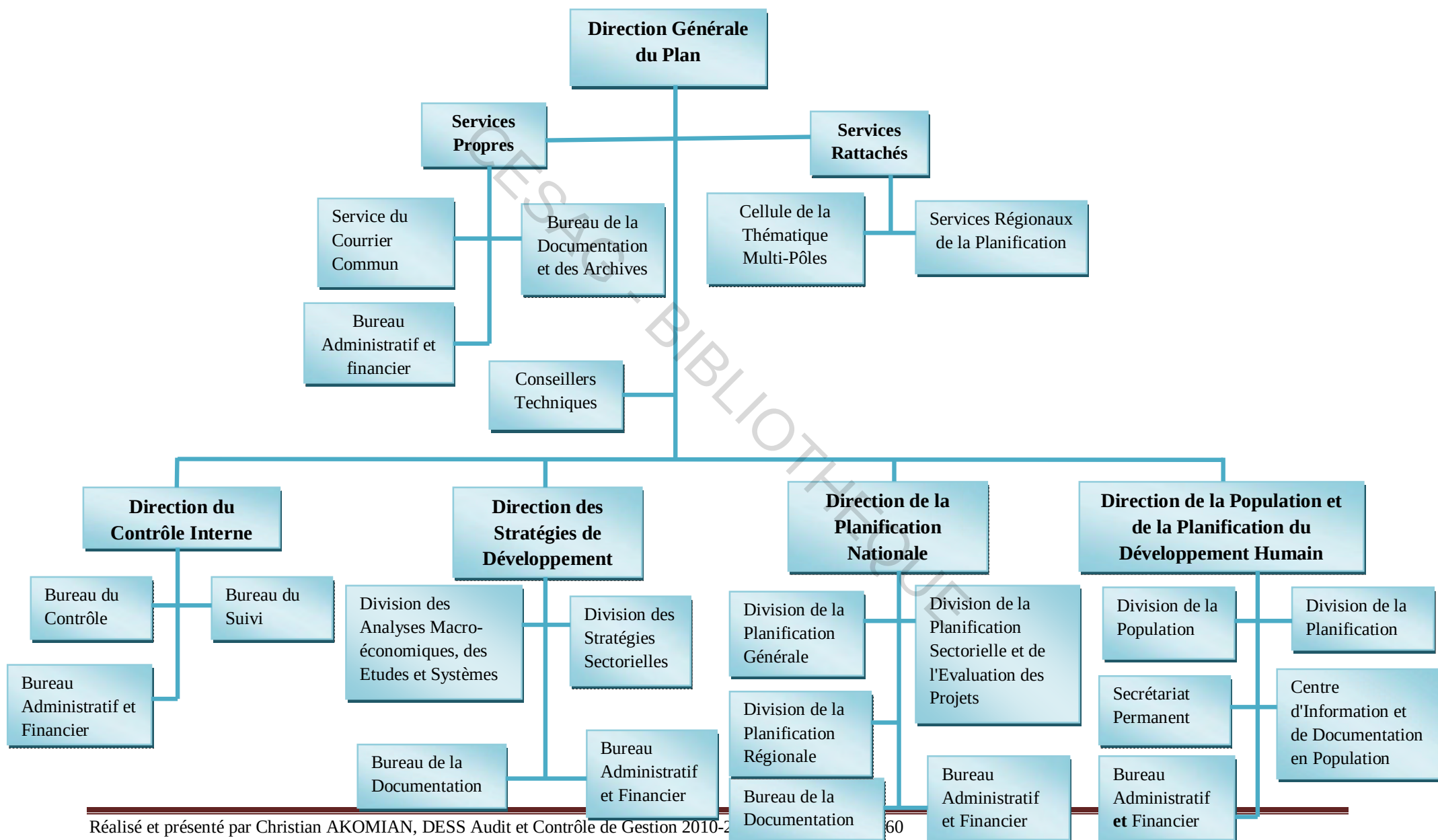
Il importe alors, dans le cadre d'un audit interne de système d'organisation, de bien cerner et comprendre la configuration de la structure organisationnelle et de ses composantes qui constituent le périmètre essentiel de ce type d'audit.

5.2. La Présentation de l'organigramme de la Direction Générale du Plan

Il est important de notifier que, vu la grandeur et la contrainte de temps dont nous disposons, notre mission ne couvrira que les Services Propres à la Direction Générale du Plan et deux autres directions de la DGP qui sont la DCI et la DPPDH.

La DGP ne dispose pas d'organigramme formalisé et suite à la prise de connaissance du décret portant organisation de ladite direction, nous avons formalisé un organigramme qui retrace l'organisation même de la DGP.

Figure 6 : Organigramme opérationnel de la DGP retracé



5.3. Les Résultats

Après l'élaboration du questionnaire à remplir, nous avons pu recueillir les informations suivantes relatives aux missions et tâches des différents agents et directeurs à qui nous avons administré ces questionnaires.

5.3.1. Le chef bureau du Service Courrier Commun

La fonction du Chef du Service Courrier Commun est régie par une Note de Service signée par le Directeur de la DGP. La définition de cette fonction est rédigée en termes de tâches et il est primordial de remplir certaines conditions pour exercer ou occuper ce poste, à savoir :

- ✓ avoir le sens de l'organisation ;
- ✓ travailler méthodiquement ;
- ✓ avoir la rigueur dans le travail ;
- ✓ avoir de l'assiduité et être consciencieux dans l'exécution des tâches qui lui sont assignées.

Sous l'autorité du Directeur Général du Plan, cette fonction a comme attributions :

- ✓ de veiller à ce qu'on enregistre les courriers à temps ;
- ✓ de veiller à ce qu'ils arrivent à destination à temps.

Afin de pouvoir exécuter à bien ces attributions, le Chef bureau du SCC, s'est fixé comme objectif principal de veiller à une bonne organisation pour une bonne image du service.

Les activités principales de ce service se résument comme suit : recevoir les courriers, les enregistrer, les dispatcher, les numérotter, les classer, les distribuer et enfin les archiver. En dehors de la gestion du courrier, le chef bureau du SCC a le pouvoir de faire des propositions au Directeur de la DGP sur la gestion du personnel de son service.

5.3.2. Le Chef du Bureau Administratif et Financier / DGP

Cette fonction de Chef du Bureau Administratif et Financier, régie par l'arrêté portant organisation et fonctionnement de la DGP est définie en termes de tâches à effectuer et les conditions à remplir pour occuper ce poste sont définies par les conditions qui régissent la gestion des deniers publics.

Sous l'autorité du Directeur Général du Plan, cette fonction a comme attributions qui sont d'ordre administratif et financier :

- ✓ gérer les deniers du cabinet de la direction générale sur la base des textes préétablis ;
- ✓ gérer les matériels concernant ledit cabinet ;
- ✓ gérer le personnel.

Afin de pouvoir exécuter à bien ces attributions, le Chef du bureau administratif et financier s'est fixé comme objectif principal, d'assister les techniciens du domaine dans l'exécution de leurs tâches (le bon fonctionnement du service).

Comme activités principales de cette fonction, nous pouvons retenir : exécuter le budget mis à la disposition de la direction et veiller à la maintenance du matériel et logistique. En dehors de ces activités principales, le chef bureau administratif et financier de la DGP a pour activité spécifique d'élaborer et d'exécuter le budget de ladite direction et a comme pouvoir, une prérogative de l'administration du crédit.

5.3.3. Le Directeur du Contrôle interne

La fonction de Directeur contrôle Interne est régie par l'arrêté n°005330/MEF/AD/bt du 15 Juin 2004. Selon les termes de l'arrêté, la fonction de DCI n'est pas spécifique mais comme tout directeur, il a une fonction définie en termes de missions (d'impulsion, de coordination, de suivi et de conseil). Pour exercer cette fonction, il faut être nommé par décret du Président de la République sur proposition du Ministre de l'Economie et des Finances via le Directeur de la DGP.

Sous l'autorité du Directeur Général du Plan, cette fonction a comme attributions :

- ✓ De conseiller le Directeur Général dans l'utilisation des ressources humaines et financières mises à leur disposition ;
- ✓ De veiller au respect des directives présidentielles, « primatoriales » et des autres corps du contrôle.

Comme objectif principal à ce poste, le DCI s'est fixé de veiller à l'utilisation optimale des ressources mises à la disposition de la Direction Générale du Plan.

Comme activités principales de cette fonction, nous pouvons retenir : effectuer des missions de vérification au sein de la DGP et toute autre mission que le Directeur Général confie à la DCI (enquête, recherche, conseil, procédures, etc.). Concernant les activités spécifiques à cette fonction, la DCI a des activités de coordination, d'impulsion, de suivi et de conseil.

Dans l'accomplissement de ses tâches le Directeur du Contrôle Interne travaille avec des collaborateurs qui sont tous des Contrôleurs Internes et un personnel d'appui. Mais, il est important de porter une remarque sur le fait que jusqu'au jour de notre mission au sein de la DGP, les collaborateurs du DCI n'avaient pas encore pris fonction car le décret portant fonctionnement de leur fonction, n'avait pas encore été arrêté.

A part l'exécution du budget de sa Direction, le DCI a un pouvoir hiérarchique sur les agents placés sous son autorité, mais par rapport aux autres Directeurs, il n'a aucun pouvoir et sa mission est de rendre compte au Directeur Général de la DGP.

5.3.4. Le Directeur de la Population et de la Planification du Développement Humain

Définie en termes de missions et nommée par décret Présidentiel sur proposition du Ministre de l'Economie et des Finances, cette fonction est régie par le décret portant organisation et fonctionnement de la DGP.

Sous l'autorité du Directeur Général du Plan, cette fonction a comme attributions :

- ✓ être chargée de la conception de la politique en matière de population/développement ;
- ✓ être chargée de la coordination du suivi et de l'évaluation de sa mise en œuvre.

En tant qu'activités principales : préparer les programmes d'actions et d'investissements prioritaires en matière de population, suivre l'impact social des politiques et élaborer les instruments et outils d'aide à la décision en matière de planification sociale. Et en ce qui concerne les activités spécifiques de la fonction de Directeur de la DPPDH, nous avons les activités de coordination technique du « 6^{ème} programme UNFPA/Gouvernement du Sénégal » et du programme « Facilité intra ACP ». Le DPPDH a un pouvoir d'administrateur de crédit.

Le Directeur de la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain, travaille avec des collaborateurs et des agents d'appui, tous regroupés dans une organisation interne.

Dans la conduite de notre mission, nous avons jugé plus judicieux de nous intéresser plus aux responsables des divisions et bureaux, d'où, nous avons administré des questionnaires à remplir au chef Division de la Population, au chef Division de la Planification Sociale et au chef Bureau Administration et Financier qui a sous son autorité le responsable du Centre d'Information et de Documentation en Population.

5.3.5. Le Chef Division de la Population

Cette fonction de Chef Division de la Population, régie par l'arrêté portant organisation et fonctionnement de la DGP est définie en termes de tâches.

Sous l'autorité du Directeur de la DPPDH, cette fonction a comme attributions : de coordonner et d'impulser le travail au sein de sa division, plus précisément, elle est chargée de la conception et de la formulation de la politique de population ainsi que de la coordination et du suivi de sa mise en œuvre ; elle coordonne l'actualisation de la Déclaration de la Politique de Population, tous les dix ans, ainsi que la préparation et le suivi de la mise en œuvre des Programmes d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de Population (PAIP) qui seront des programmes quinquennaux ; elle veille à instaurer la réflexion autour des enjeux et défis liés aux questions de population/développement ; elle publie tous les ans le Rapport National sur l'État de la Population sénégalaise, rapport qui peut mettre l'accent sur une thématique spéciale de la politique de population.

Dans le cadre du PTA-2011, les objectifs fixés à cette fonction sont :

- ✓ élaborer un rapport national sur l'état de la population ;
- ✓ élaborer un document de projet pour l'actualisation de la déclaration de la politique de population.

Comme activités principales dans le cadre de ce poste, nous avons : répartir les différentes tâches entre les collaborateurs ; tenir des réunions pour faire l'état des lieux et accompagner ses collaborateurs dans l'exécution de certaines tâches. Le Chef Division de la Population a un pouvoir en plus de ses attributions, de cosignataire dans le cadre du « 6^{ème} programme UNFPA/Gouvernement du Sénégal ».

Le Chef Division de la Population a sous son autorité deux bureaux qui regroupent l'ensemble de son personnel. Ces bureaux sont :

- ✓ le Bureau des Politiques et Programmes ;
- ✓ le Bureau Partenariat, Réseaux et Communication en Population/Développement.

5.3.6. Le Chef Division de la Planification Sociale

Cette fonction de Chef Division de la Planification Sociale, régie par l'arrêté portant organisation et fonctionnement de la DGP est définie en termes de tâches.

Sous l'autorité du Directeur de la DPPDH, cette fonction a comme attributions : diriger la mise en œuvre du PTA ; susciter la réflexion scientifique sur les questions population et développement, plus précisément, elle apporte son concours à la conception des politiques sociales, aide à une meilleure connaissance des interrelations entre population/développement et pauvreté et suit l'évolution du développement humain en veillant à la promotion de ce concept.

Le Chef Division de la Planification Sociale a pour objectif de mettre en œuvre les PTA.

Ces activités principales concernent toutes les activités qui rentrent en compte pour l'exécution du PTA et cette fonction a comme activités spécifiques de gérer le fonctionnement du comité consultatif national dans le cadre du projet « Facilité intra-ACP » sur les migrations et la point focale migration du département.

Le Chef Division de la Planification Sociale a aussi sous son autorité deux bureaux qui regroupe l'ensemble de son personnel. Ces bureaux sont :

- ✓ le Bureau de l'Articulation Population/Développement/Pauvreté ;
- ✓ le Bureau des Etudes de Développement humain et du Suivi de l'Impact social des Politiques.

CONCLUSION

Après une présentation de la DGP qui a permis de comprendre son fonctionnement et de retracer son organigramme, nous allons mettre en œuvre dans le chapitre suivant l'audit organisationnel de la dite Direction.

Chapitre 6 : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA DIRECTION GENERAL DU PLAN

6.2. La Méthodologie de la Mission

Nous présenterons ici la démarche que nous avons appliquée pour la réalisation de l'audit organisationnel de la DGP.

6.2.1. La planification de la mission

Cette première étape nous a permis d'organiser le plan de la mission et de bien cerner les objectifs recherchés qui ont conduit à la réalisation d'un audit organisationnel. La correcte perception de ces objectifs ont permis d'orienter les travaux tout au long de la mission.

Une analyse sommaire des principaux documents relatifs à l'entreprise a été faite afin d'avoir une idée globale de ses activités, ses objectifs et missions.

6.2.2. Rapport d'orientation

A cette étape, nous allons présenter l'objectif général, les objectifs spécifiques ainsi le champ d'action à mener pour l'atteinte des ses objectifs.

Tableau N°2 : le Rapport d'Orientation

Direction Générale du Plan		Rapport d'Orientation
Période : Juillet-Août 2011		Fait par : Christian AKOMIAN
OBJECTIFS GENERAUX	OBJECTIFS SPECIFIQUES	CHAMPS D'ACTION
Analyser la structure organisationnelle	✓ Définir la notion de structure organisationnelle ; ✓ Présenter les différents types d'organisations ; ✓ Présenter les différents modèles d'organisations ; ✓ Décliner les facteurs déterminants du choix d'une structure.	✓ Textes portant organisation de la DGP ; ✓ La revue de littérature sur les organisations.
Renforcer les capacités institutionnelles de la DGP	✓ Présenter le déroulement d'une mission organisationnelle ; ✓ Présenter les critères d'évaluation de la performance d'une organisation ; ✓ Présenter la structure organisationnelle la plus adaptée à la DGP.	La revue de littérature sur l'audit organisationnel et sur les organisations.

Source : Nos propres travaux

6.2.3. Le programme de vérification

C'est un ensemble de diligences à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du programme de travail, pour confirmer les forces et faiblesses apparentes. Notre programme de vérification a comme contenu les questionnaires (voir annexe), les procédures à employer.

6.2.3.1. les questionnaires (voir annexe 1 et 2)

6.2.3.2. Les procédures à employées

Les procédures que nous avons employées durant notre mission étaient basées tout d'abord sur la prise de connaissance de l'existant, ensuite par une description narrative de toutes les activités et différentes tâches des agents de la DGP y compris les Directeurs et chefs services des directions. Cette description nous a eu lieu que grâce à une série d'entretiens que nous avons eu avec certains responsables et agents comme nous allons stipuler dans le chapitre 5 (voir annexe 3).

En ce qui la répartition des tâches entre les auditeurs et le calendrier d'exécution de ces tâches, nous pouvons dire que nous étions seul à la réalisation de cette mission d'audit organisationnel et que pour ladite mission nous avons eu à travailler sur une période de deux (02) mois proprement dit à la Direction Générale du Plan.

Au tout long des différentes phases de cette mission, nous avons pu déceler plusieurs cas de risques liés à l'organisation dans son ensemble, c'est ce qui fera l'objet du point suivant de notre travail.

6.3. Les Risques/Dysfonctionnements

Le risque peut être défini comme étant tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation et/ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité. D'où nous évoquons que tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques donc susceptibles d'audit :

- ✓ risques relatifs à l'organisation ;
- ✓ risques relatifs à la séparation de fonctions ;
- ✓ risques relatifs à l'intégration ;
- ✓ risques relatifs au système d'information ;
- ✓ risques relatifs à la qualité du personnel ;
- ✓ risques relatifs à la permanence.

Nous allons présenter ses risques sur des feuilles de révélation. Ces feuilles de révélation permettront de faire ressortir pour chaque risque énoncé le ou les faits constatés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les recommandations qui en découleront.

Feuille de révélation de risques**No : 1/6**

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risque relatif à l'organisation		
Faits constatés : ✚ Il n'existe pas d'organigramme formalisé à la DGP. ✚ Il n'existe pas de description relativement sommaire des tâches des différents agents de la DGP. ✚ Il n'y a pas de manuel de procédures au sein de la DGP. ✚ Il n'existe pas de manuel d'audit à la Direction de Contrôle Interne. ✚ Il n'existe pas de service de Passation des marchés. ✚ Il n'y a pas de document décrivant les traitements informatiques et le fonctionnement des logiciels exploités (Excel), d'où l'absence de logiciel comptable. ✚ Il n'y a pas de réseau intranet reliant les différents agents.		
Causes explicatives : ✚ Manque de volonté manifeste de la part des dirigeants de la DGP ; ✚ Négligence ; ✚ Méconnaissance du caractère primordial du manuel de procédure et de l'importance des fiches de poste.		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ Anarchie dans la réalisation des tâches, ✚ Manque de visibilité sur le rôle de chaque agent de la DGP, ✚ Erreur dans le traitement des données comptables, ✚ Fuites de responsabilité par rapport à la paternité de certaines tâches, ✚ Perte d'efficacité de l'organisation. ✚ Erreurs, omissions et fraudes, ✚ Non atteinte des objectifs, ✚ Choix anarchique de fournisseurs lors des passations des marchés.		
Recommandations : ✚ Formaliser un organigramme bien détaillé ; ✚ Veiller à l'élaboration d'un manuel de procédure ; ✚ Définir des fiches de postes des différents agents de la DGP ; ✚ Créer un service de passation de marchés ; ✚ Créer une base de données informatique pour stocker les données et un réseau d'échange intranet.		
Christian AKOMIAN		Responsable du domaine audité M. NDIAYE

Feuille de révélation de risques

No : 2/6

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risques relatifs à la séparation des fonctions		
Faits constatés : Les Chefs Bureau Administration et Financier des différentes directions cumulent les fonctions de comptable des deniers, de comptable des matières (Chef BAF/DPPDH), trésorier, responsable des RHé		
Causes explicatives : ✚ Cumul de fonctions ; ✚ Insuffisance de personelles habilitées à occuper ses fonctions ;		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ Détournement de fonds et camouflage par manipulation des comptes ; ✚ Risque de réutilisation des chèques à des fins frauduleuses ; ✚ Collusion avec les fournisseurs.		
Recommandations : ✚ Supprimer les cumuls de fonctions ; ✚ Recruter des nouveaux agents habilités à ses fonctions ;		
Christian AKOMIAN		Responsable du domaine audité : M. NôDIAYE

Feuille de révélation de risques

No : 3/6

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risques relatifs à l'intégration		
Faits constatés : ✚ Du fait des cumuls de fonctions, aucun contrôle réciproque ni de recoupement efficace au niveau du Bureau Administratif et financier de chaque direction ne peut être effectué ; ✚ La sécurité et l'intégrité des logiciels utilisés au sein de la DGP n'est pas assurée et ne fait pas objet de contrôle périodique.		
Causes explicatives : ✚ Cumul de fonctions ; ✚ Négligence et insuffisance de contrôle périodique.		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ Erreur dans les situations financières ; ✚ Détournement de fonds ; ✚ Falsification ou piratage des données des logiciels utilisés.		
Recommandations : ✚ Veiller à l'instauration des contrôles internes périodiques dans toute la DGP; ✚ Garantir la sécurité et l'intégrité des logiciels utilisés au sein de la DGP.		
Christian AKOMIAN		Responsable du domaine audité : M. NDIAYE

Feuille de révélation de risques

No : 4/6

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risques relatifs au système d'information		
Faits constatés : ✚ Les vecteurs de communications ne sont pas choisis de façon collégiale avec les directeurs ; ✚ La maintenance des applications des systèmes d'information n'est ni développée, ni assurée à la DGP.		
Causes explicatives : ✚ Inexistence d'un organigramme formalisé ; ✚ Négligence Administrative ; ✚ Habitudes (la routine dans la non vulgarisation des notes de service).		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ l'exécution de certaines décisions due au non respect du choix des vecteurs de communication.		
Recommandations : ✚ Veiller choisir les vecteurs de communication de façon collégiale avec les Directeurs ; ✚ Développer et assurer les applications des systèmes d'information par la DGP.		
Christian AKOMIAN		Responsable du domaine audité M. NDIAYE

Feuille de révélation de risques

No : 5/6

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risque relatifs à la qualité du personnel		
Faits constatés : ✚ Il faut tout d'abord remarquer l'absence d'un service des RH du nom à la DGP, car ce service est assuré par le Chef du BAF qui augmente ses attributions et de ce fait pas de bonne politique en matière de gestion des RH ; ✚ Insuffisance de ressources humaines qualifiées ; ✚ Retard dans la prise de fonction dû à la lenteur administrative dans la signature des décrets et arrêtés.		
Causes explicatives : ✚ La discrimination dans la formation du personnel ; ✚ Cumul de tâches incompatibles.		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ Démotivation des agents ; ✚ Recrutement des personnes sous qualifiées ; ✚ Mauvaise exécution des tâches assignées aux agents ; ✚ Manque d'intérêt pour le travail bien fait.		
Recommandations : ✚ Veiller à la formation périodique de tout le personnel sans aucune discrimination ; ✚ Veiller à la suppression des cumuls des tâches incompatibles.		
Christian AKOMIAN	Auditeur :	Responsable du domaine audité M. NDIAYE

Feuille de révélation de risques

No : 6/6

Mission : Audit Organisationnel de la Direction Générale du Plan (DGP)		Référence :
Types de risques identifiés : Risques relatifs à la permanence		
Faits constatés : Etant donné l'absence de manuel de procédures clair et connu de tous, il est difficile de garantir que les mêmes traitements ou applications soient toujours respectés face à une circonstance donnée.		
Causes explicatives : Méconnaissance de l'importance d'un manuel de procédure.		
Conséquences réelles ou potentielles : ✚ Absence de capitalisation des acquis, ✚ Absence de permanence de méthode de traitement.		
Recommandations : ✚ Veiller à l'élaboration d'un manuel de procédure ; ✚ Assurer la permanence des méthodes.		
Christian AKOMIAN		Responsable du domaine audité M. NDIAYE

6.4. Recommandations

Face aux constats faits et suite à notre analyse des lieux, nous avons revu sa structure en proposant un nouvel organigramme formalisé ainsi que les missions et attributions des nouveaux services et directions apportés à cet organigramme. Nous avons également élaboré des fiches pour les différents postes proposés.

6.4.1. Nouvelle structure proposée et les missions et attributions des services

Il est nécessaire de supprimer les cumuls de fonctions au sein de la DGP et de créer de nouveaux services afin de permettre à tous les agents et à la DGP d'être encore plus performants dans la réalisation de ses objectifs.

6.4.1.1. Nouvel organigramme proposé

Le nouvel organigramme que nous proposons à la DGP devra lui permettre d'abord d'avoir un organigramme formalisé, de supprimer les cumuls de fonctions et de créer de nouveaux services permettant de couvrir toutes ses missions en toute efficacité et de réduire les risques liés aux entorses faites au contrôle interne.

6.4.1.1.1. La Direction des Affaires Administrative et Financière

Nous proposons que cette Direction qui sera sous l'autorité de la Direction Générale, aille prendre en charge les affaires Administratives et financières de toutes la DGP. Elle sera composée des services suivants :

- ✓ Bureau Comptable et Financier ;
- ✓ Bureau Affaires Administratives ;
- ✓ Service Ressources Humaines ;
- ✓ Service des Passations des Marchés.

6.4.1.1.2. Le Bureau Comptable et Financier

Sous l'autorité du Directeur des Affaires Administratives et Financières, ce bureau devra assurer le contrôle et la coordination des diverses activités effectuées. Il s'occupera de la gestion opération

nelle, de la comptabilité, des finances et du budget.

6.4.1.1.3. Le Bureau Affaires Administratives

Ce bureau sera aussi sous l'autorité du DAAF ; nous proposons ce service afin de supprimer les cumuls de fonctions qui pesaient sur les Chefs des Bureaux Administratifs et Financiers des différentes directions. Nous préconisons que ce service gère toutes les affaires Administratives de la DGP.

6.4.1.1.4. Le Service Ressources Humaines

La gestion des RH occupe aujourd'hui une place prépondérante au sein de l'entreprise. Sa stratégie permet ainsi aux entreprises de diminuer les risques sociaux internes à l'organisation comme les grèves, les conflits inter salariés et autres. Nous proposons que la DGP crée un service exclusif pour la gestion de son personnel et ce service sera sous l'autorité du DAAF.

6.4.1.1.5. Le Service des Passations des Marchés

Nous suggérons que la gestion des passations de marchés soit retirée des attributions du Bureau Administratif et Financier. En effet, la gestion des achats et des dépenses est un domaine particulièrement sensible qui nécessite des connaissances techniques en la matière et la création d'un service spécifique y relatif doit être envisagé. Ce service sera sous la tutelle de la Direction des Affaires Administratives et Financières.

6.4.1.2. Les missions et attributions des services proposés

6.4.1.2.1. Le Directeur des Affaires Administratives et Financières

Le Directeur des Affaires Administratives et Financières d'une entreprise s'occupe de la finance, des ressources humaines ainsi que du respect de l'application des réglementations et de la législation liées à l'activité de la structure pour laquelle il travaille. Le directeur administratif et financier aura pour missions de :

- ✓ gérer la comptabilité ;
- ✓ veiller au strict respect de la loi ;
- ✓ gérer le personnel et le service administratif ;
- ✓ établir des prévisions budgétaires ;

- ✓ proposer des solutions fiscales ;
- ✓ coordonner les services dont il a la charge ;
- ✓ valider les contrats émis par la société ;
- ✓ rendre des comptes à la direction.

6.4.1.2.2. Bureau Comptable et Financier

Ce bureau qui sera sous l'autorité d'un chef Comptable et Financier. Il est le responsable du service comptabilité de toute la DGP. Il a pour missions d'animer une équipe de comptables et de superviser toutes les tâches propres à la gestion financière de la DGP : facturation, paie, tenue des livres comptables, etc. Il est en mesure de rendre des comptes à la direction sur le suivi des opérations et sur la santé financière de la direction. Il exerce un travail de veille permanent quant à l'actualité financière et informatique pour être à la pointe en matière de logiciels de gestion. Il est le responsable moral des activités de son unité. Le chef comptable aura pour rôle de :

- ✓ manager une équipe ;
- ✓ coordonner les opérations comptables ;
- ✓ répartir les tâches entre les collaborateurs ;
- ✓ facturer les clients ;
- ✓ assurer le suivi des opérations bancaires et comptables ;
- ✓ appliquer les orientations de la direction ;
- ✓ élaborer le compte d'exploitation et les bilans comptables ;

6.4.1.2.3. Bureau des Affaires Administratives

Le Bureau des Affaires Administratives remplit des missions administratives variées, dans différents domaines tels que le secrétariat et la comptabilité. Il recueille et traite les informations nécessaires au fonctionnement d'un service, suit les dossiers selon l'organisation en place. Il peut intervenir dans différents services et doit s'adapter rapidement. D'autre part, il est à même d'accueillir physiquement et téléphoniquement le public. Il répond à diverses demandes d'interlocuteurs internes ou externes et véhicule l'image de l'entreprise. Le chef du bureau des affaires administratives aura pour rôle :

- ✓ réalisation de travaux bureautiques ;
 - produire des documents professionnels ;

- saisir et présenter tout type de données ;
- rédiger sur consignes des documents administratifs ;
- rechercher, restituer, classer l'information.
- ✓ suivi d'opérations administratives et commerciales courantes ;
 - identifier, vérifier les documents ;
 - mettre à jour les documents administratifs et commerciaux ;
 - exécuter des procédures et décisions ;
 - gérer les ressources matérielles courantes.
- ✓ archivage de documents ;
 - trier, classer les documents ;
 - procéder à leur classement selon des règles et des procédures établies.
- ✓ traitement du courrier ;
 - enregistrer, diffuser et expédier le courrier.
- ✓ accueil des visiteurs.
 - orienter, recevoir le visiteur à l'accueil ;
 - émettre, recevoir et transférer les appels.

6.4.1.2.4. Service Ressources Humaines

Le chef Service Ressources Humaines est responsable du service de gestion des employés dans une entreprise. Le chef Service Ressources Humaines aura pour rôles de :

- ✓ définir la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale
- ✓ encadrer une équipe de responsables des ressources humaines et de chargés de recrutement
- ✓ faire l'interface entre les employés et la direction
- ✓ coordonner les actions des chefs de service
- ✓ créer des partenariats avec des organismes de formation
- ✓ organiser des réunions du personnel
- ✓ favoriser la communication interne
- ✓ superviser le suivi administratif des salariés (congé, contrats d'embauche, paie, congés maladie, formation, etc.)

- ✓ communiquer avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise, délégués du personnel, etc.)

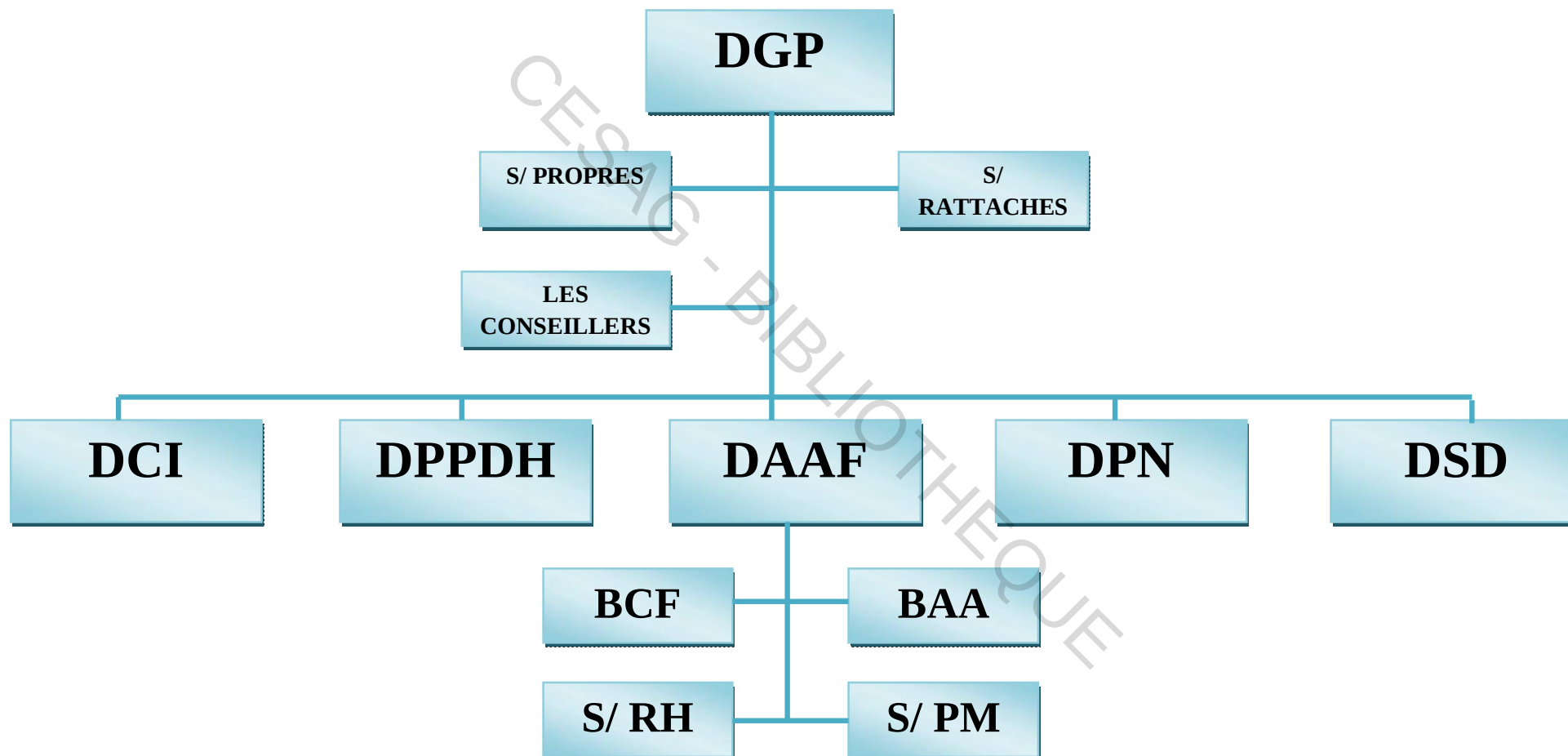
6.4.1.2.5. Service des Passations des Marchés

Le service des passations des marchés, assure les activités de conseil et de fourniture des services relatifs à la passation des marchés en matière de conception, planification, négociation, exécution et administration pour tout type de marchés. Il est chargé globalement de :

- ✓ mettre en œuvre des instruments de base de la passation des marchés ;
- ✓ mettre en place des outils de gestion des marchés adaptés aux besoins de la structure, dont le plan annuel de passation des marchés et sa mise à jour périodique ;
- ✓ développer des mécanismes de suivi de l'exécution des contrats de la DGP ;
- ✓ développer des mécanismes, procédures et pratiques nécessaires à l'intégrité du système de passation des marchés dont le système de classement ;
- ✓ assurer la formation aux procédures de passation des marchés des collaborateurs de la DGP ;
- ✓ élaborer les dossiers d'appels d'offres, des demandes de propositions ;
- ✓ superviser le lancement des appels d'offres, des avis à manifestations d'intérêt ou présélection, selon les modes convenus dans le manuel de procédures administratives et financières ;
- ✓ veiller à la bonne gestion des appels d'offres en cours et superviser l'évaluation des offres et propositions reçues ;
- ✓ concevoir et mettre en place une base de données fournisseurs, et développer des statistiques de gestion qui permettront de mesurer le niveau de la performance du service de passation des marchés.

6.4.2. Le nouvel organigramme formalisé proposé

Figure 7 : le nouvel organigramme formalisé proposé



CONCLUSION

Nous proposons que tous les agents des bureaux administratifs et financiers des différentes directions soient redéployés dans la nouvelle direction que nous avons proposée. Tous les chefs des bureaux administratifs et financiers auront des spécificités par rapport aux directions dans lesquelles ils étaient, ce qui permettra à notre avis à la DAAF d'être plus efficace et ne pas favoriser les pertes d'emploi mais plutôt des suppressions de postes et un redéploiement des agents vers de nouveaux services.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans notre quatrième chapitre, nous avons présenté la Direction Générale du Plan en évoquant sa mission, ses activités et son organisation. Dans le chapitre cinq, nous avons présenté en général l'organisation de la DGP ce qui nous a permis de voir les missions et attributions des certains responsables des services et directions. En fin le sixième chapitre parle de la mise en œuvre de l'audit organisationnel proprement dit à la suite laquelle nous avons proposé un nouvel organigramme et faire des recommandations pour permettre à la DGP d'être plus efficace à l'atteinte de ses objectifs.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, l'audit organisationnel figure aujourd'hui parmi les différentes sortes d'audit et commence à avoir une importance capitale dans le processus d'organisation de toutes structures qui veulent être efficaces dans l'atteinte de leurs objectifs. Cette prise de conscience récente de l'importance de l'audit organisationnel s'inscrit dans le contexte que cette catégorie d'audit vient donner une vision plus large de la conduite d'une mission de développement et de reconfiguration des axes verticaux de l'entreprise (organigramme, missions, activités) et des axes horizontaux (processus, analyse de la valeur).

Il est indéniable qu'aujourd'hui, il existe dans toutes structures privées ou publiques un service d'audit interne qui puisse prendre en compte ce nouvel aspect d'audit et c'est pourquoi les cadres de la Direction du Contrôle Interne qui œuvrent pour la prospérité et l'efficacité de la Direction Générale du Plan ont souhaité l'intérêt d'un tel audit pour leur structure.

Au terme de notre travail, nous pensons avoir attiré l'attention des responsables de la Direction du Contrôle Interne sur l'importance de l'audit organisationnel car cet audit nous a permis de retracer les activités, missions et attributions des différents niveaux hiérarchiques, de proposer un nouvel organigramme qui n'était pas formalisé et connu de tous et la proposition de nouveaux services afin de réduire au maximum les risques ou dysfonctionnements qui sont à la base de l'inefficacité à atteindre convenablement les objectifs définis au préalable.

Nous sommes donc persuadés que la mise en application des essais de solutions donnés pour les problèmes spécifiques et les recommandations formulées à l'endroit des responsables de la Direction Générale du Plan, contribueront à une optimisation efficace et efficiente de la structure.

ANNEXES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DE LA DGP

CONNAISSANCE DU CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE :

1. Quel est l'effectif de la DGP et particulièrement celui de la DCI ?
2. Quels sont les organes de la DGP/DCI ?
3. Quel est le rôle de chacun eux ?
4. Les différentes réformes qui ont eu lieu au niveau de la DGP/DCI ?
5. Quelles sont les perspectives d'évolution de la DGP/DCI ?

CONNAISSANCE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL DE LA DGP/DCI

1. Quels sont les textes qui régissent l'activité de la DGP/DCI ?
2. Existe-t-il un manuel de procédures pour chaque organe ?
3. Y a-t-il un organigramme détaillé des postes au sein de la DGP/DCI ?
4. Combien y a-t-il d'organe au sein de la DGP/DCI ?
5. Comment sont organisés les pouvoirs hiérarchiques ?
6. Comment sont organisés les intérim et délégations de pouvoir ?
7. Quels sont les supports de communication dont dispose la DGP ?
8. Comment sont choisis les vecteurs de communication en fonction du type d'information qui doit être passée ?
9. Y a-t-il des politiques en matière de Ressources Humaines qui sont mises en place ?
10. Existe-t-il un manuel de processus RH et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches, ainsi que les calendriers à respecter ?
11. La DGP a-t-elle recours aux services d'un cabinet de recrutement pour son personnel ?
12. Si non ? comment le personnel est-il recruté ?

Annexe 2 : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DES FONCTIONS

Directeur du Contrôle interne/ Directeur de la DPPDH

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'audit organisationnel, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre franche collaboration.

1. Quel est votre fonction ? é
2. Existe-t-il des textes ou décrets qui régissent votre fonction ? Si oui, quels sont ces textes ou décrets ? é
3. La définition de votre fonction est elle rédigée en termes de tâches ou de en termes de résultats à atteindre ?
4. Quelles sont les conditions d'exercice de ce poste ?
5. Quel est votre niveau d'étude ?
☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3
☐ Bac + 4 ☐ Bac +5 et plus
6. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (Poste occupé)
7. Qui sont vos collaborateurs ? (Poste occupé) é é é é é é é é é é é é é é é
8. A qui rendez vous compte ? (reporting)
9. Sur quels documents ? é ..
10. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ? é é é é é é é é é é é é é é ..
11. Comment résumez-vous vos responsabilités ?
12. Quels sont les objectifs liés à ce poste ?
13. Quelles sont vos activités principales dans le cadre de ce poste ?
14. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste ?
15. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la DGP) vis-à-vis des tiers ?
16. Pensez-vous que vos tâches et responsabilités sont bien définies ?
17. Y a-t-il une politique de communication ?
18. Quels sont les supports de communication dont dispose la DGP ?

19. Quelles sont est la périodicité des communications ?
20. Comment sont choisis les vecteurs de communication selon le type d'information qui doit être passé ?
21. Quels sont les contrôles que vous effectuez sur les informations pour vous assurer de leur fiabilité ?
22. Développez-vous et assurez-vous la maintenance des applications des systèmes d'information ?
23. Assurez-vous la sécurité et l'intégrité de logiciels utilisés au sein de la DGP ?
24. Quelles sont les différentes difficultés liées à l'exécution de votre fonction ?
25. Pensez-vous que votre direction est bien organisée pour l'atteinte de vos objectifs ?
26. Quelles sont les propositions que vous faites pour améliorer le fonctionnement :
 - de votre Direction ?
 - de toute la DGP ?

Chef du Bureau Administratif et financier / DGP/ DPPDH

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'audit organisationnel, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre franche collaboration

1. Quelle est votre fonction ? é
2. Existe-t-il des textes ou décrets qui régissent votre fonction ?
3. Si oui, quels sont ces textes ou décrets ?
4. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou de résultats à atteindre ?
5. Quelles sont les conditions d'exercice de ce poste ?
6. Quel est votre niveau d'étude ?
☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3
☐ Bac + 4 ☐ Bac +5 et plus
7. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (Poste occupé)
8. Qui sont vos collaborateurs ? (Poste occupé)
9. A qui rendez-vous compte ? (reporting)
10. Sur quels documents ? é ..
11. Selon quelle périodicité effectuez-vous ce reporting ? é é é é é é é é é é é é é ..
12. Comment résumez-vous vos responsabilités ?
13. Quels sont les objectifs liés à ce poste ?
14. Quelles sont vos activités principales dans le cadre de ce poste ?
15. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste ?
16. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la DGP) vis-à-vis des tiers ?
17. Pensez-vous que vos tâches et responsabilités sont bien définies ?
18. Par quel canal la DGP recrute-t-elle son personnel ?
19. Participez-vous à la procédure de recrutement ?
20. Comment sont nommés le(s) directeur(s) et chefs de départements de la DGP ?
21. Y a-t-il un plan de continuité au sein de la DGP ?
22. Comment sont traitées les archives de votre Direction ?
23. Y a-t-il un site de secours, où sont conservées les informations archivées ?
24. Les accès aux serveurs, aux archives et aux logiciels sont-ils sécurisés ?

25. Y a-t-il des plans de continuité, de carrière, de formation effectivement mis en place ?
26. Quelle est la politique d'avancement en vigueur ?
27. Quelles sont les procédures d'évaluation du personnel (la périodicité) ?
28. Sur quel logiciel comptable travaillez-vous ?
29. Selon quelle périodicité présentez-vous la situation financière de la DGP ?
30. Quelle est la procédure d'élaboration du budget ?
31. Assurez-vous le suivi budgétaire de votre direction ?

Chef Service Courrier Commun/DGP

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'audit organisationnel, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre franche collaboration

1. Quelle est votre fonction ? é
2. Existe-t-il des textes ou décrets qui régissent votre fonction ?
3. Si oui, quels sont ces textes ou décrets ?
4. La définition de votre fonction est elle rédigée en termes de tâches ou de résultats à atteindre ?
5. Quelles sont les conditions d'exercice de ce poste ?
6. Quel est votre niveau d'étude ?
☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3
☐ Bac + 4 ☐ Bac +5 et plus
7. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (Poste occupé)
8. Qui sont vos collaborateurs ? (Poste occupé)
9. A qui rendez vous compte ? (reporting)
10. Sur quels documents ? é ..
11. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ? é é é é é é é é é é é é é ..
12. Comment résumez-vous vos responsabilités ?
13. Quels sont les objectifs liés à ce poste ?
14. Quelles sont vos activités principales dans le cadre de ce poste ?
15. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste ?

16. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la DGP) vis-à-vis des tiers ?
17. Pensez-vous que vos tâches et responsabilités sont bien définies ?
18. Comment sont gérés les courriers dans votre service ?
19. Pensez-vous que votre service est bien organisé pour l'atteinte de vos objectifs ?
20. Quelles sont les propositions que vous faites pour améliorer le fonctionnement de votre service ?

Chef Division Population/ Chef Division de la Planification Sociale

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'audit organisationnel, nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire. Nous vous remercierons pour votre franche collaboration.

1. Quel est votre fonction ? é
2. Existe-t-il des textes ou décrets qui régissent votre fonction ?
3. Si oui, quels sont ses textes ou décrets
4. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou de en termes de résultats à atteindre ?
5. Quelles sont les conditions d'exercice de ce poste ?
6. Quel est votre niveau d'étude ?
☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3
☐ Bac + 4 ☐ Bac +5 et plus
7. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (Poste occupé)
8. Qui sont vos collaborateurs ? (Poste occupé)
9. A qui rendez vous compte ? (reporting)
10. Sur quels documents ? é ..
11. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ? é é é é é é é é é é é é é ..
12. Comment résumez-vous vos responsabilités ?
13. Quels sont les objectifs liés à ce poste ?
14. Quelles sont vos activités principales dans le cadre de ce poste ?
15. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste ?
16. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la DGP) vis-à-vis des tiers ?

17. Pensez-vous que vos tâches et responsabilités sont bien définies ?

18. Pensez-vous que votre Division est bien organisée pour l'atteinte de vos objectifs ?

19. Quelles sont les propositions que vous faites pour améliorer le fonctionnement de votre Division ?

Annexe 3 : calendrier des visites

DATE			HEURES DE VISITE	LIEU DE VISITE	PERSONNE RENCONTREE
Mardi	26	Juillet 2011	9h 30	Service Courrier Commun	Le Chef SCC : Mr Ousmane N'DAO
Mardi	26	Juillet 2011	10h15	Bureau de Gestion : BAF/DGP	Le Chef de Service : Mr Malick SARR
Mercredi	27	Juillet 2011	9h45	Service Comptabilité des matières (service du BAF/DGP)	Le Comptable des matières : Mr El hadj Soumah SARR
Jeudi	28	Juillet 2011	9h30	La DPPDH	Le Directeur de ladite direction : Mr Djiba BAKARY
Jeudi	28	Juillet 2011	11h00	Bureau de gestion : BAF/DPPDH	Le Chef de Service : Mr Ousmane SENE
Vendredi	29	Juillet 2011	9h30	La Division de la Planification Générale de la DPN	Le Chef de la Division : Mr SARR
Vendredi	29	Juillet 2011	10h15	Bureau de gestion : BAF/DPN	Le Chef de Service : Mr Doudou N'DIAYE
Vendredi	29	Juillet 2011	11h00	Division Planification Sectorielle de la DPN	Le Chef de la Division : Mr Mahamadou L. NIANG
Lundi	01	Août 2011	10h00	La Direction de la Planification Nationale (DPN)	Le Directeur de ladite direction : Mr Sékou DJAHABI

Mercredi 03 Août 2011	10h00	Cellule thématique Multi-Pôle	Le Chef de la cellule : Mr Hamsata SENE
	10h00	La Direction des Stratégies de Développement (DSD)	Tous les Chefs des différents services et divisions de ladite direction
Vendredi 05 Août 2011	10h00	Le Service Régional de la Planification/Dakar	Le Chef de Service : Mr FALL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. BECOUR Jean-Charles (1996), **Audit opérationnel : Efficacité, efficience ou sécurité**, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 418 pages.
2. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), **La rédaction graphique des procédures**, 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Saint Denis, 250 pages.
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent (2008), **Contrôle interne**, 2^{ème} édition, Edition Maxima, Paris, 299 pages.
4. BOERI Daniel et BERNARD Stéphane (1998), **organisation et changement : Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise**, 1^{ère} édition, Edition Maxima, Paris, 396 pages.
5. BOYER Luc et EQUILBEY Noël (2001), **organisation : Théories et applications**, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 367 pages.
6. BRESSY Gilles et KONKUYT Christian (2004), **Economie d'entreprise**, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 377 pages.
7. BRILMAN Jean (1995), **L'entreprise réinventée**, 5^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 319 pages.
8. CANDAU P. (1985), **Audit Social : Méthodes et Techniques pour un management efficace**, 1^{ère} édition, Edition Vuibert Gestion, Paris, 282 pages.
9. CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève et MEUNIER Jeanne (1986), **Diagnostic, organisation, planification d'entreprise**, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 587 pages.
10. CHRETIEN Lise, DOLAN Shimon et SCHULER Randall (1988), **Gestion des ressources humaines**, 1^{ère} édition, Edition Reynald Goulet inc, Ottawa, 453 pages.

11. COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), **Audit et Contrôle interne : Aspects financiers, opérationnel et stratégiques**, 4^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
12. DAYAN Armand, BURLAUD Alain, COURTOIS Alain, DROESBEKE Jean-Jacques, FOURNEYRON Sophie, FRERY Frédéric, LEMELIN Maurice, MACE Sandrine, PIGEYRE Frédérique, RUSCH Philippe, SIMON Claude & THIBIERGE Christophe (2004), **Manuel de Gestion, volume 1**, 2^{ème} édition, Edition Ellipses , Paris, 1088 pages.
13. FAURE Gilles (1991), **structure, organisation et efficacité de l'entreprise**, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris, 246 pages.
14. FILLEAU Marie-George & MARQUES-RIPOULL Clothilde (1990), **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, 1^{ère} édition, Edition Ellipses, Paris, 256 pages.
15. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999), **Audit comptable et financier**, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 112 pages.
16. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques (2006), **Management : stratégie et organisation**, 6^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 482 pages.
17. HENRY Alain & MONKAM-DEVERAT (2001), **Rédiger les procédures de l'entreprise**, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 250 pages.
18. HERARD Jacques (2003), **Manuel d'organisation appliquée**, 1^{ère} édition, Edition Donud, Paris, 346 pages.
19. HOUNOUNOU Albéric (2005), **100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise**, 1^{ère} édition, Edition Economica, Paris, 436 pages.
20. LIVIAN Yves-Frédéric (2000), **Introduction à l'analyse des organisations**, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 112 pages.

21. LIVIAN Yves-Frédéric (2001), **Organisation : Théories et Pratiques**, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 323 pages.
22. MAHE DE BOISLADELLE Henry (1998), **Gestion des Ressources Humaines dans les PME**, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 486 pages.
23. MIKOL Alain (1998), **Le contrôle interne**, 1^{ère} édition, Edition Presse Universitaire de France, Paris, 128 pages.
24. PERETTI Jean-Marie (2001), **Ressources Humaines**, 6^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 586 pages.
25. PESQUEUX Yvon (2002), **Organisation : modèles et représentations**, 1^{ère} édition, Edition Presse Universitaire de France, Paris, 396 pages.
26. PIGE Benoît (2001), **Audit et contrôle interne**, 2^{ème} édition, Edition EMS, Paris, 216 pages.
27. PLANE Jean-Michel (2003), **Théories des organisations**, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 126 pages.
28. RENARD Jacques (2007), **Théories et Pratiques de l'audit interne**, 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 479 pages.
29. VILLALONGA Christophe (2007), **L'audit qualité interne**, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 197 pages.

WEBOGRAPHIE

1. Wikipédia, Bureaucratie ; www.wikipedia.org, 2011.
2. Wikipédia, Organisation ; www.wikipedia.org, 2011.

3. Wikipédia, Organigramme ; www.wikipedia.org, 2011
4. Daskoo, Les structures organisationnelles ; www.daskoo.org, 2011.
5. Potalia, La fiche de poste ; www.opcaliara.com, 2011.
6. Geronim, Les différents types de structures ; www.geronim.free.fr, 2011.
7. Optimeus, L'audit organisationnel ; www.optimeus.com, 2011.
8. 1001 intérim, Fiches métier : Audit organisationnel ; www.1001interims.com, 2011.
9. Pédagogie, Ecole de la contingence Larrieu et Clerch ; www.pedagogie.ac-toulouse.fr, 2011.
10. Service d'Audit Interne ; www.aud.ucl.ac.be, 2011.