

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET

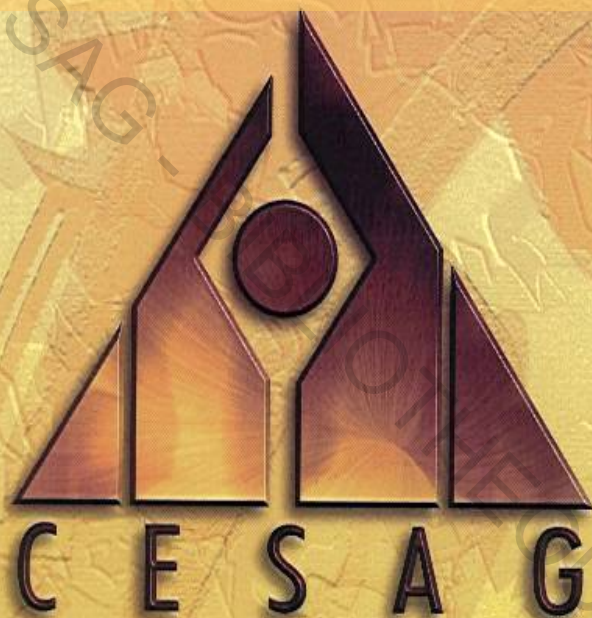
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : GESTION DES PROJETS



SUJET:

***Diagnostic organisationnel de structure publique à travers une approche
par les risques: cas de la Direction des Stratégies de Développement
Territorial (DSDT)***

Elaboré par :

Mlle ZALLE Soutong-Noma Josiane Déborah

Directeur de mémoire :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Octobre 2013

DEDICACES

Je tiens très sincèrement à dédier ce mémoire à des personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour me soutenir tout au long de ma vie et qui ont beaucoup contribué à faire de moi ce que je suis aujourd'hui. Ces personnes sont :

Mes parents Kouka Célestin ZALLE et Lydie ZALLE née SOME, à qui je dois ma vie et ma réussite sur tous les plans et qui ne cessent de me couvrir de leurs bénédictions. Puisse le Tout-Puissant vous bénir et vous accorder la grâce de récolter le fruit de votre investissement !

Mes frère et sœurs Serge, Diane et Chrystelle ZALLE pour leur soutien et leurs conseils intarissables. Chaleureusement !

Mes Amis, qui se reconnaîtront, et qui constituent ma deuxième famille. Sans vous, je me serai sentie seule à Dakar. Vous me procurez de la joie de vivre et vous partagez mes peines. Merci d'être là pour moi. Que Dieu vous bénisse et nous garde toujours unis !

Recevez à travers cette dédicace, toute ma gratitude.

REMERCIEMENTS

Mon premier remerciement va à l'endroit de mon **SEIGNEUR DIEU** sans qui je n'aurai pu accomplir cet exploit. Je te rends grâce Seigneur pour toutes les grâces que tu ne cesses de m'accorder. Merci infini!

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de:

Tout le **corps professoral et à l'Administration du CESAG** pour leur dévouement et leur enseignement de qualité qui font de nous de futurs bons managers;

Mon encadreur **M. Mboulé Ibrahima FALL** pour sa disponibilité, son sens de l'écoute, les conseils, remarques et directives qui ont permis d'apporter un grand « PLUS » à mon travail de recherche;

Mon « tonton » **M.SENGHOR**, grâce à qui j'ai obtenu le stage qui m'a permis de rédiger ce mémoire ;

M. Garba BACHAR, coordinateur du projet d'auto-évaluation et **Mme Awa SADIO**, Inspectrice interne du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales (MATCL) pour l'assistance et l'aide qu'ils nous ont apportées ;

M. Momath NDIAYE, mon « doyen » de la Direction des Stratégies de Développement Territorial (DSDT) ainsi que **Hamza Bayéré**, mon collègue de mission, pour leur collaboration extraordinaire ;

Tout le **Staff du MATCL** pour leur accueil et leur implication tout au long de la mission ;

Enfin, à tous mes **promotionnaires** pour tous les moments partagés, ainsi que pour les expériences et contributions apportées.

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDSMT	: Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COSO2	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAF	: Division Administrative et Financière
DEPP	: Division des Etudes stratégiques, des Projets et Programmes
DGREAT	: Délégation Générale à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique
DMR	: Dispositif de Maitrise des Risques
DOTSIG	: Division des Observatoires de Territoires et des Systèmes d'Information Géographiques
DSDT	: Direction des Stratégies de Développement Territorial
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
MATCL	: Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales.

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

SCHEMAS

SCHEMA 1: CHAMP PERTINENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	5
SCHEMA 2 : DEMARCHE DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	7
SCHEMA 3 : ETAPES DE REALISATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	11
SCHEMA 4 : MATRICE DU DIAGNOSTIC GLOBAL	12
SCHEMA 5 : ORGANIGRAMME DE LA DSDT.....	26
SCHEMA 6 : REPARTITION DES RISQUES (INHERENTS ET RESIDUELS) DE LA DSDT.....	36
SCHEMA 7 : REPARTITION DES RISQUES INHERENTS DE LA DSDT SELON LES CATEGORIES DE RISQUES	36

TABLEAUX

TABEAU 1: TYPES D'ORGANISATIONS DECRITES PAR HENRI MINTZBERG.....	14
TABEAU 2: MESURE DU RISQUE INHERENT	36
TABEAU 3:GRILLE D'EVALUATION DE LA PREVENTION	37
TABEAU 4: GRILLE D'EVALUATION DE LA PROTECTION.....	38
TABEAU 5:MESURE DU RISQUE RESIDUEL.....	39
TABEAU 6: RISQUES INHERENTS RELEVES LORS DU DIAGNOSTIC DE LA DSDT.....	36
TABEAU 7: PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS.....	43

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1:PLAN DE LA MISSION.....	I
ANNEXE 2: FICHE DE PRISE DE RDV:LISTE DES PERSONNES A RENCONTRER	II
ANNEXE 3: GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITE.....	IV
ANNEXE 4: FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE	V
ANNEXE 5: EVALUATION DU RISQUE LIE A LA CULTURE ETHIQUE DE L'ENTITE	VIII
ANNEXE 6: EVALUATION DU RISQUE LIE AU NIVEAU DE PRESSION PESANT SUR L'ENTITE ET SES DIRIGEANTS	IX
ANNEXE 7: EVALUATION DU RISQUE LIE A LA COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTITE	X
ANNEXE 8: EVALUATION DU RISQUE STRUCTUREL LIE A L'ACTIVITE	XI
ANNEXE 9: EVALUATION DU RISQUE LIE PERFORMANCE.....	XII
ANNEXE 10:EVALUATION DU RISQUE LIE A LA QUALITE DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE	XIII
ANNEXE 11: EVALUATION DU RISQUE LIE AUX EVENEMENTS DE LA VIE DE L'ENTITE.....	XIV
ANNEXE 12: EVALUATION FINALE DES COMPOSANTES DE LA GESTION DU RISQUE	XV

SOMMAIRE

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	III
LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE:.....	3
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL A TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES : APPORTS THEORIQUES	3
Section 1: Rappel de la problématique.....	3
Section 2: Revue littéraire	4
Section 3: Cadre de référence.....	13
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL A TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES : APPORTS METHODOLOGIQUES	19
Section 1: Choix de la démarche.....	19
Section 2: Construction et réalisation de la démarche adoptée	21
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	24
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA DSDT	24
Section 1: Généralités sur la DSDT	24
Section 2: Présentation des résultats.....	27
CHAPITRE II : ANALYSE/ DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	36
Section 1: Analyse/ Discussion des résultats.....	36
Section 2: Recommandations et plan de mise en œuvre.....	40
CONCLUSION GENERALE	47
BIBLIOGRAPHIE	48
WEBOGRAPHIE.....	49
ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	XVI

INTRODUCTION GENERALE

Les pays en voie de développement se battent du mieux qu'ils peuvent aujourd'hui pour sortir de leur sous-développement. Cela n'est pas une tâche aisée d'autant plus qu'ils rencontrent beaucoup de difficultés, dont celles relatives à la gestion de leur Administration. En effet, selon les observateurs de la fonction publique, contrairement au secteur privé qui est nettement mieux géré, le secteur public, dans la plupart des pays africains, est géré avec beaucoup de laxisme. On y décèle des problèmes comme le sureffectif, le manque de performance, la précarité des moyens financiers et matériels...

Conscient de cela, l'Etat sénégalais a réaffirmé, le 11 avril 2013, la nécessité d'adapter continuellement l'Administration aux enjeux d'un monde en perpétuelle mutation. A ce titre, il a engagé les Ministères à entreprendre avec la Délégation Générale à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique (DGREAT) des diagnostics organisationnels au terme desquels des plans stratégiques à moyen terme seront proposés et des contrats de performance adoptés sur la base d'indicateurs mesurables.

C'est dans ce cadre, que le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales (MATCL) a initié un diagnostic organisationnel avec les structures qui lui sont rattachées dont la Direction des Stratégies de Développement Territorial (DSDT), en vue d'évaluer les capacités de programmation, d'exécution, de rapportage, de contrôle budgétaire, comptable et financier. Ce diagnostic vise aussi une évaluation des capacités de contractualisation de la structure en charge des marchés publics et des conventions de financement avec les organismes partenaires de l'Etat. A travers lui, le MATCL prévoit se mettre à l'heure de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) afin d'atteindre ses objectifs et d'accroître sa performance. Bien que le diagnostic a été initié pour tout le MATCL, notre étude se limitera au cas de la DSDT.

Dans ce cas, une question capitale se pose : Dans quelle mesure le diagnostic organisationnel serait une solution adéquate pour pallier le problème de mauvaise gestion rencontré par les Administrations Publiques ? Dit avec précision, quel serait l'intérêt d'un diagnostic organisationnel pour la DSDT ? Afin d'apporter des éléments de réponses à ces interrogations, le présent mémoire sera subdivisé en deux grandes parties.

La première portera sur le cadre théorique et méthodologique et comportera deux chapitres à savoir :

- Diagnostic organisationnel à travers une approche par les risques : apports théoriques
- Diagnostic organisationnel à travers une approche par les risques : apports méthodologiques.

La deuxième partie traitera le cadre pratique en deux chapitres également :

- Présentation des résultats du diagnostic organisationnel au sein de la DSDT
- Analyse des résultats du diagnostic et recommandations.

Ces différents chapitres seront développés plus en détails tout au long de cette recherche qui s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études au CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre I : Diagnostic organisationnel à travers une approche par les risques : apports théoriques

Section 1: Rappel de la problématique

1.1. Objet de l'étude

Comme révélé plus-haut dans l'introduction, les Administrations Publiques africaines rencontrent des problèmes de gestion. Le diagnostic organisationnel consiste comme son nom l'indique à diagnostiquer la situation d'une organisation donnée. Il vise à déceler au sein de cette dernière les problèmes fondamentaux pour pouvoir y remédier. Cet exercice suppose une bonne connaissance de l'organisation concernée et présente plusieurs approches parmi lesquelles l'approche par les risques que nous avons adoptée pour notre recherche. La DSDT est une direction rattachée au Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales (MATCL) qui a vu le jour en Avril 2012. Cette structure est née d'une volonté publique de mettre en place un cadre institutionnel, stratégique et opérationnel, commun à l'aménagement du territoire et à la décentralisation. Bien qu'étant très jeune, le MATCL n'est pas épargné de ces problèmes de gestion et a trouvé judicieux d'initier un diagnostic organisationnel au sein des directions qui lui sont rattachées pour redresser sa situation organisationnelle. C'est ce qui justifie le choix de notre thème sur le diagnostic organisationnel réalisé à la DSDT.

1.2. Enjeux de l'étude

L'étude que nous menons suscite de nombreuses interrogations que nous tenterons d'élucider. Suite à ce qui a été dit dans la problématique, quelle serait la pertinence d'un diagnostic organisationnel? Est-il adéquat pour tout type d'organisations? Permet-il de remédier au problème fondamental rencontré par les structures publiques? Quelles sont les différentes approches d'un diagnostic organisationnel ? Qu'est ce qui justifie le choix de l'approche par les risques pour le cas de la DSDT? Cette approche est-elle adaptée au contexte de notre étude? En quoi consiste-t-elle? Il est capital pour nous d'avoir recours aux pensées, théories, opinions d'auteurs qui ont déjà eu à traiter ces questions.

Ces informations permettront d'alimenter au mieux le cadre conceptuel de notre étude.

Section 2: Revue littéraire

2.1. Contexte du diagnostic organisationnel

Dit précédemment, le diagnostic organisationnel semble être une solution pour pallier le problème de gestion rencontré par la DSDT. Nous ne sauront étudier la pertinence de ce diagnostic sans en savoir plus sur sa raison d'être. Etymologiquement, le mot « Diagnostic » provient du grec *diágnôse*, à partir de *diá* = à travers, séparation, distinction et *gnôse* = la connaissance, le discernement : il s'agit donc d'acquérir la connaissance à travers les signes observables.

En médecine, le diagnostic est la démarche par laquelle un médecin détermine l'affection dont souffre le patient, et qui va permettre de proposer un traitement. Il repose sur la recherche des causes et des effets de l'affection ; on parle aussi de « tableau clinique ».

Le diagnostic peut s'appliquer à une organisation. Dans ce cas, que peut-on dire d'une organisation ? Il existe de nombreuses définitions du mot « Organisation ». Il peut être perçu comme une activité, comme un objet ou comme une entité sociale. Dans le cas de notre étude la dernière option est celle qui nous intéresse. Plusieurs auteurs ont travaillé sur le concept de d'organisation et d'un auteur à un autre les définitions varient. Mais lorsqu'on analyse bien ces dernières, on réalise qu'elles se complètent voire se rejoignent tout compte fait.

A. Etzioni la définit l'organisation comme une « entité sociale (un regroupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

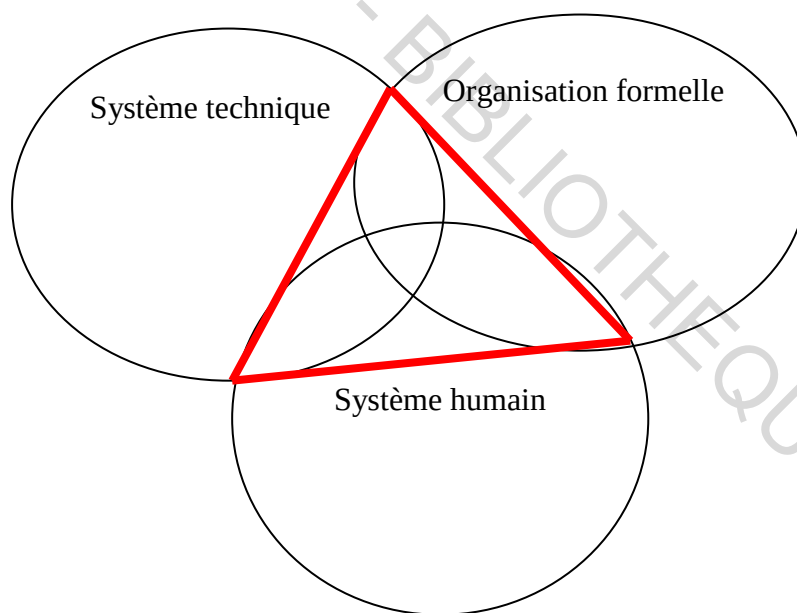
S. P. Robbins, lui, la définit comme un « Ensemble structuré constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants ». Henri Mintzberg ajoute que l'organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune... C'est une façon de dire qu'un groupe de personnes s'est rassemblé sous une bannière distinctive.

Jean-Louis Beaugrand quant à lui soutient que l'organisation du travail est un système interactif de trois variables qui sont :

- *le processus technique et la technologie correspondante* : c'est le point de vue de l'ingénieur qui s'intéresse principalement dans l'organisation du travail à la matière, aux processus de transformation, aux technologies à mettre en œuvre et aux équipements ;
- *les hommes* : il n'y a pas d'organisation sans hommes. L'homme fournit à l'entreprise le travail et l'énergie. L'entreprise organise le travail des hommes : elle le définit, le répartit, le coordonne et le contrôle ;
- *l'organisation formelle du travail, les structures et les procédures* : comment mettre en œuvre des processus définis. L'organisation se formalise à travers des structures et des procédures écrites ou non d'ailleurs, mais qui vont régler, ordonner, coordonner l'ensemble des activités.

La figure suivante illustre parfaitement l'interactivité de ces trois variables.

Schéma 1: Champ pertinent de l'organisation du travail



Source: Jean-Louis BEAUGRAND dans « l'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise »

Les organisations structurent leurs activités pour mettre en œuvre leur stratégie et atteindre leurs objectifs. Les activités sont structurées en processus ou en projets. Au sein d'une même organisation, les processus peuvent différer fortement entre les secteurs d'activité.

Qu'est-ce qu'un processus ? C'est simplement l'ensemble des activités reliées les unes aux autres qui permettent d'atteindre un objectif, un but (résultats). Selon la norme ISO 9001: 2000, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.

De ces différentes définitions de l'organisation, ressortent principalement trois composantes:

- composante humaine : ensemble d'individus ;
- composante processus : ensemble de processus ;
- composante objectifs/ buts : finalités.

Le diagnostic organisationnel porterait alors sur au moins l'une de ces composantes.

On peut définir le diagnostic organisationnel comme l'évaluation de l'état de santé de l'organisation afin de détecter les dysfonctionnements et en vue d'y apporter des solutions. HARRISSON (1989) complète cette définition à travers ce passage: « le diagnostic organisationnel est le processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation, utilisant des modèles conceptuels et des méthodes issues des sciences du comportement, dont le but est de résoudre des problèmes spécifiques ou d'augmenter l'efficacité organisationnelle». Il désigne le potentiel d'une organisation à être performante. Le diagnostic organisationnel s'avère particulièrement utile à la veille d'importants changements qui se font pressentir au sein de l'entreprise ou lorsque la performance liée à la croissance pose des questions, lorsque le climat de travail semble ne pas être à son niveau optimal ou lorsque la gestion des ressources présente des lacunes ou des zones d'inconnus qui freinent la progression ou menacent la survie de l'entreprise. Réalisé selon une méthode simple mais rigoureuse et dans une perspective appréciative d'amélioration continue et de performance, le diagnostic analyse la structure organisationnelle et les procédés de gestion de l'entreprise. Il est alors impératif de savoir en quoi il consiste réellement et quelle est sa raison d'être.

2.2. Importance et démarche du diagnostic organisationnel

Un besoin d'évolution, un facteur extérieur, un service qui ne fonctionne pas correctement, une crise... de nombreux facteurs peuvent rendre un diagnostic nécessaire pour définir un plan d'amélioration. Le diagnostic organisationnel est un outil de gestion stratégique.

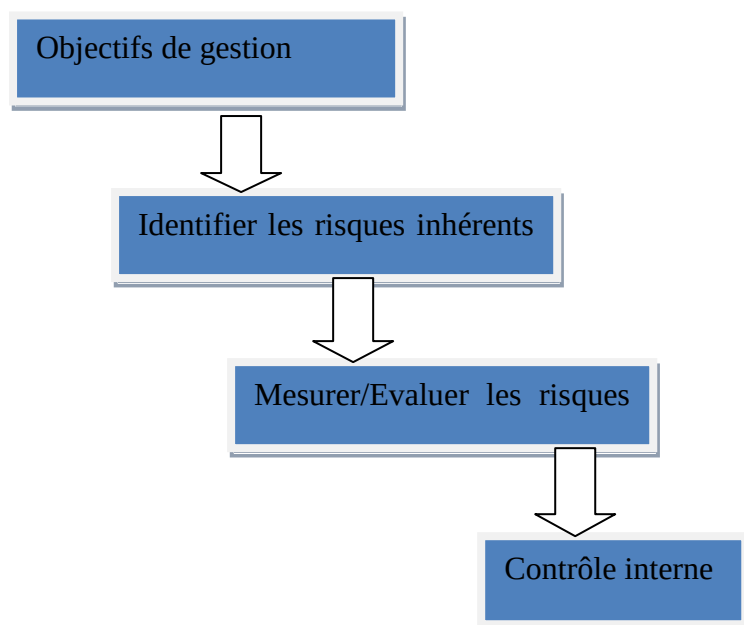
Il s'imbrique dans la stratégie de réflexion stratégique et offre, par une approche structurée de recherches d'informations ciblées, un portrait global ou ciblé d'une organisation selon ses besoins et ses objectifs. Il permet d'analyser d'une part, les facteurs internes et externes de l'organisation et d'autre part, d'élaborer des pistes de solution avant-gardistes, proactives répondant aux besoins de l'organisation.

C'est donc un moyen d'obtenir le pouls de l'organisation et d'être précurseur des solutions adaptées au contexte et à l'orientation souhaités. C'est un excellent moyen, s'il est utilisé judicieusement, d'éviter les solutions inadaptées et inefficaces. Grâce au diagnostic organisationnel, l'organisation peut faire l'état de ses forces et faiblesses et agir sur ses faiblesses pour devenir plus compétitive et performante sur le marché.

Le domaine d'application du diagnostic organisationnel est beaucoup plus vaste que ce que l'on peut penser. La collecte d'informations permettra de mettre en place les ingrédients pour composer la recette optimale du succès organisationnel. Ce qui est important, c'est de bien délimiter la portée du diagnostic organisationnel et les attentes. Les actions entreprises pour modeler le diagnostic seront alors fondées sur des besoins réels de l'organisation.

Il existe plus d'une démarche de diagnostic organisationnel. Mais si l'on s'en tient à la définition du diagnostic donnée plus-haut et dans le cadre de notre recherche, nous proposons la démarche suivante :

Schéma 2 : Démarche du diagnostic organisationnel



Source: Jean-Louis BEAUGRAND dans « l'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise »

En effet, pour diagnostiquer une organisation, il est nécessaire de recueillir les informations la concernant. Il faut chercher à la connaître sur tous ses contours, ce qu'elle fait, comment elle fonctionne, qui fait quoi, etc... Et pour cela, des méthodes peuvent être utilisées : entretiens, enquêtes, questionnaires, observations... Une fois ces informations collectées, il faut les traiter délicatement afin d'en extraire de nouvelles plus pertinentes. Cet exercice de traitement suppose l'analyse critique, le jugement. Les informations sont ainsi regroupées, classées, quantifiées, reliées, et transcrites dans des supports (tableaux, feuilles d'enregistrement, schémas, etc.). Des indicateurs (d'activités, de performances, de fonctionnement) permettent de déceler les dysfonctionnements, leurs causes et effets et de formuler un diagnostic complet et sincère. C'est là qu'intervient le plan d'actions qui va consister à mener des actions afin de régler les problèmes détectés lors du diagnostic.

Vu de cet angle, l'on serait amené à confondre les termes d'audit et de diagnostic. Ces deux concepts se rejoignent d'un certain angle de vue mais ont des différences notables.

Dans la mesure où nombre d'acteurs peinent à délimiter la frontière entre audit et diagnostic, et pour lever les doutes, nous proposons d'analyser le sens de chacun des termes, en mettant l'accent sur les différences en termes d'objectifs et de moyens.

Tout d'abord le but recherché diffère : L'audit est un examen méthodique, normalisé et indépendant, qui vise à déterminer si les activités et résultats relatifs à un processus, un référentiel... satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs (constat d'un niveau de conformité).
Ex: Audit comptable, qualité, informatique...

Le diagnostic est un examen ponctuel qui vise à déterminer si l'affection ou le trouble dont une organisation, une entreprise, un processus... est atteint à partir d'un nombre plus ou moins élevé de renseignements obtenus au sujet de cette organisation, de cette entreprise, de ce processus. Ex. : Diagnostic d'organisation, de performance...

Ensuite, les moyens utilisés sont diamétralement opposés : L'audit est un outil, une source d'informations pour une prise de décisions du management. L'audit se doit d'être objectif, indépendant et transparent. Il relève d'une approche systématique et cohérente et respecte un code déontologique (conformité à des dispositions préétablies ou référentiels).

Les résultats obtenus sont souvent confidentiels. Le diagnostic est une méthode spécifique propre à celui qui le conduit. Son champ d'action est plus large que celui de l'audit et ne se fonde pas sur des référentiels spécifiques. Le diagnostic évalue un état et les conséquences des dysfonctionnements. Il met en évidence des points forts et des points faibles, tout en identifiant les solutions pour y remédier.

Au final, la complémentarité de l'audit et du diagnostic est évidente, et explique en partie la confusion et l'utilisation d'un terme pour l'autre : L'audit mesure un écart, afin d'évaluer l'efficacité d'un système. Il établit un constat et mesure les écarts entre ce que l'on fait (la réalité du terrain), ce que l'on a prévu de faire (le système cible) et ce qu'il faut faire (la référence). Le diagnostic, en partie sur la base des résultats d'un audit, propose d'identifier les solutions d'amélioration et/ou d'optimisation : en fonction des volontés affichées (que dois-je faire?), à partir d'un environnement (qu'est-il possible de faire?) et en fonction des ressources disponibles (quels sont mes moyens?). La réalisation du diagnostic organisationnel nécessite des outils. Lesquels ?

2.3. Quelques outils du diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel est une mesure de la contribution du système de management à la performance de l'organisation. Il doit s'apprécier sur plusieurs dimensions qui s'influencent les uns les autres. Il existe plusieurs outils de diagnostic organisationnel. Dans le cas de notre étude, nous avons travaillé essentiellement avec la cartographie des risques et la matrice de diagnostic global.

2.3.1. Cartographie des risques

La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques. La cartographie des risques est une matrice qui permet de recenser et d'évaluer les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ l'impact potentiel ;
- ✓ la probabilité de survenance ;
- ✓ le niveau actuel de maîtrise de risques.

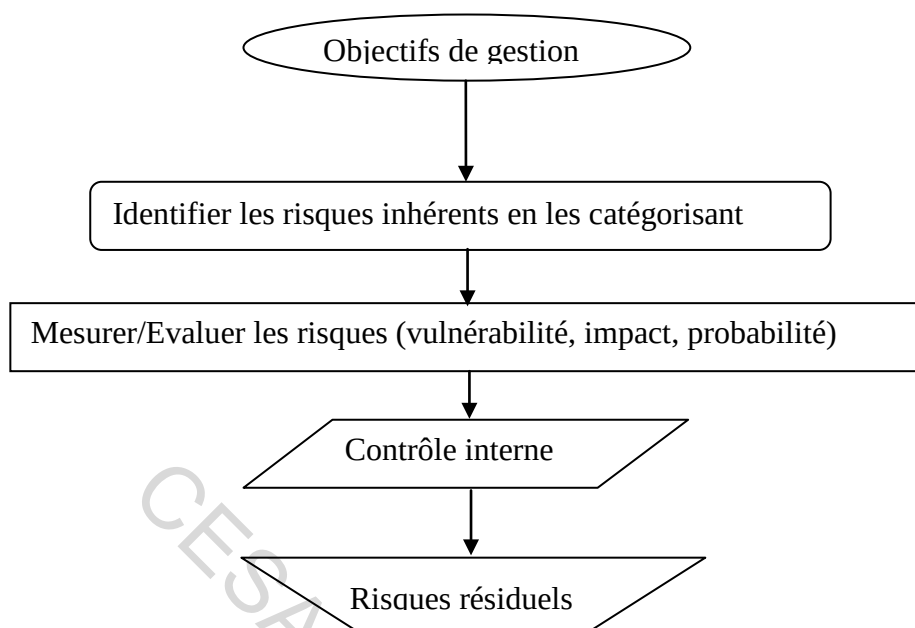
Octave Jokung Nguéna complète ces dires en ces termes : « l'objectif général est de définir le profil de risques (actuel et souhaité) et d'avoir une vision globale des risques encourus. Il vise la mise en exergue des menaces sur l'atteinte des objectifs. Il est question ici de connaître les éléments caractéristiques de chaque risque à savoir la survenance, la gravité et les conséquences directes et collatérales ».

Les risques peuvent être identifiés en fonction des missions (objectifs) de l'organisation ou des processus élémentaires qui la caractérisent (Marketing, RH, Approvisionnement, etc). L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par les objectifs suivants :

- mettre en place un contrôle interne ou un processus de management stratégique et opérationnel des risques en fonction des ressources disponibles;
- allouer stratégiquement des ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) en fonction de la qualité du dispositif de maîtrise des risques prioritaires ;
- mettre en place une stratégie de communication interne et externe relative à la gestion des risques ;
- assurer le suivi du plan d'action ;
- aider l'organisation dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision ;
- orienter le plan d'audit interne (pluriannuel et annuel, et individuel des missions) en mettant l'accent sur les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs ;
- renforcer la bonne image de l'organisation ;
- créer un référentiel d'analyse permettant de choisir la démarche à adopter en matière ; de gestion des risques ;
- etc.

Dans le cadre de la mission, les étapes de réalisation de la cartographie des risques sont représentées dans le schéma suivant :

Schéma 3 : Etapes de réalisation de la cartographie des risques



Source: Josiane ZALLE

2.3.2. Matrice du diagnostic global

À partir du modèle du COSO2, de l'expérience des cas de fraudes rencontrés dans la pratique et du triangle de la fraude de Cressey, il peut être proposé un outil d'appréciation du risque global applicable à toutes les organisations. Cet outil permet :

- de mieux comprendre l'organisation et son environnement ;
- de quantifier le niveau de risque global pesant sur l'organisation par le biais d'un modèle de scoring ;
- d'offrir une visualisation graphique des zones de risques identifiées afin de faciliter la conception d'un programme d'investigation adaptée.

Il s'agit de définir un niveau de risque moyen pour chacun des sept (7) paramètres spécifiques à savoir :

- la culture éthique de l'entité ;
- la qualité des dispositifs de contrôle interne ;
- le niveau de complexité organisationnelle ;
- l'importance relative de la rémunération variable du management ;
- le niveau de pression pesant sur l'entité ;

- le niveau de risque structurel lié à l'activité ;
- le niveau de risque lié aux événements récents de la vie de l'entité.

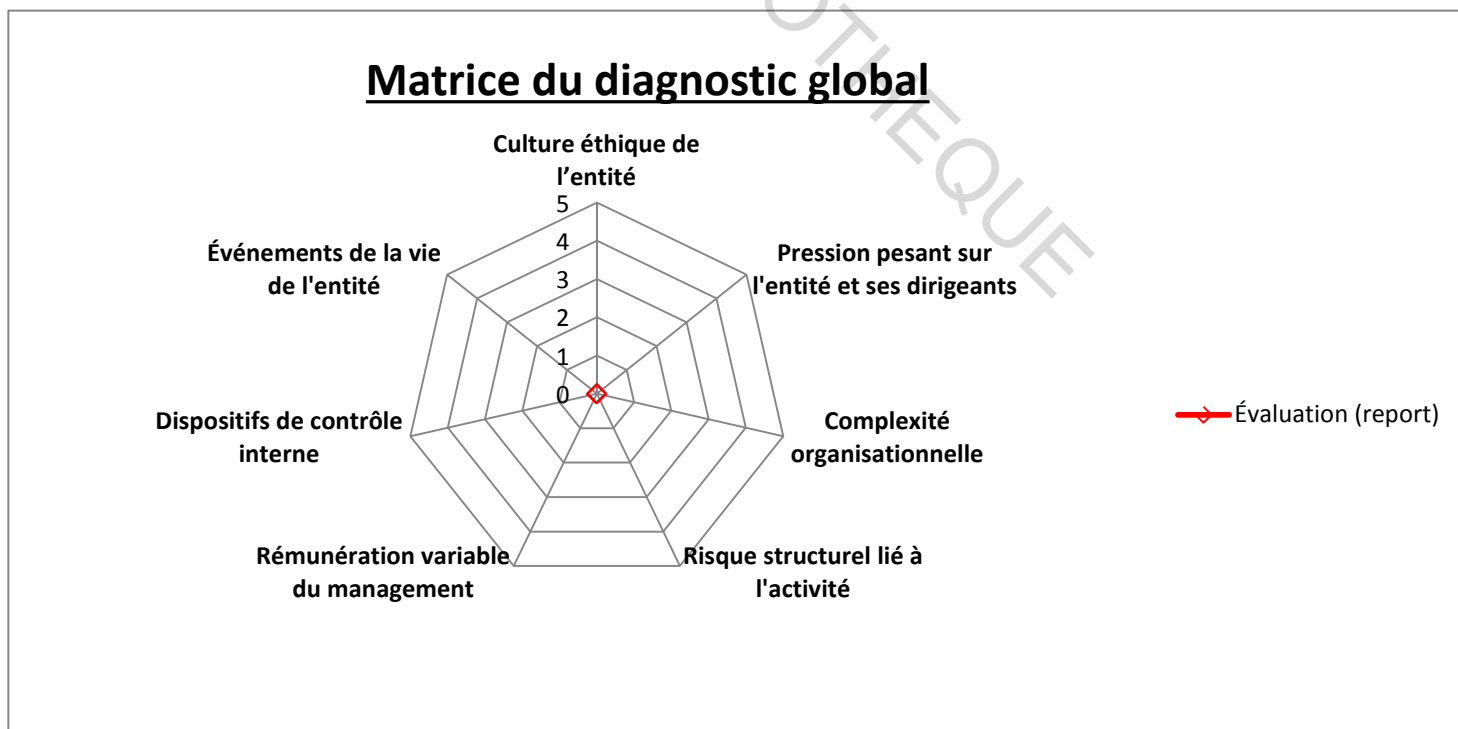
La définition d'un niveau de risque pour chacun de ces paramètres peut s'effectuer au moyen d'un questionnaire que nous allons présenter.

Chaque question posée dans ce questionnaire doit recevoir une note entre 0 et 5, 0 correspondant au niveau théorique de risque nul et 5 correspondant au niveau de risque maximum. Le niveau de pondération de chaque question est laissé à l'appréciation de l'auditeur et doit être adapté à la spécificité de chaque situation.

Une fois le questionnaire rempli, un score théorique du risque de fraude au sein de l'organisation sera attribué, correspondant à la somme des scores par paramètre sur un total de 35.

Les représentations graphiques associées permettront de visualiser facilement les zones de risques à investiguer afin de mieux saisir la configuration dans laquelle évolue l'entité et de faciliter la définition d'un programme de travail.

Schéma 4 : Matrice du diagnostic global



Source : Support didactique élaboré par Garba BACHAR, consultant en audit

Après s'être appesanti autour des théories, concepts de base, principes relevant du diagnostic organisationnel, il est nécessaire pour nous de définir un cadre de référence dans une logique de maîtrise de notre thème de recherche.

Section 3: Cadre de référence

La revue littéraire nous a révélé que le diagnostic organisationnel est un outil pertinent de performance pour l'organisation. Cependant, est-il efficace/adapté pour tout type d'organisations ? Précisément l'organisation publique ? Nous avons aussi précisé dans notre thème que nous utiliserons l'approche par les risques pour réaliser notre diagnostic organisationnel. Quelles sont les raisons qui motivent ce choix précis ? Cette partie tentera de mettre plus de lumière sur ces zones d'ombre.

3.1. Diagnostic organisationnel dans une organisation publique

Il existe plusieurs types/ formes d'organisations. La distinction la plus grande et fréquente se fait entre le public et le privé. Les organisations privées sont dirigées par des personnes privées (particuliers). Quant aux organisations publiques, elles fonctionnent sous la gouverne de l'Etat. Ce sont celles que certains nommeraient « administrations publiques ». Roland PARENTEAU définit le management public comme une façon relativement nouvelle de gérer les choses de l'Etat, qui s'éloigne de la conception bureaucratique traditionnelle, mais c'est aussi, ou ce devrait être, un champ d'étude autonome, libéré de son asservissement par rapport à d'autres disciplines : économie, droit, mais surtout sciences politiques et management des entreprises. L'environnement public est particulier. La gestion n'y est pas rigoureuse comme dans le secteur privé. On y note des procédures longues et interminables, un management centralisé, du laxisme, un manque de performance, un sureffectif souvent incompetent bref ! Il est connu de nos jours que la gestion des organisations publiques laisse très souvent à désirer. Ceci dit, notre préoccupation est de savoir si le diagnostic organisationnel est applicable dans un tel contexte ? Un contexte qui, d'ores-et-déjà tolère une gestion laxiste ? Alors que le diagnostic vise à détecter les faiblesses de l'organisation afin de les améliorer ?

Dans son ouvrage « *Le management, voyage au centre des organisations* », complété par Rignault et Nizet (2000) *organisation missionnaire*, Henri MINTZBERG distingue 6 types d'organisations en fonction de leur structure, leur stratégie et de leurs inconvénients (limites). Le tableau ci-dessous les illustre convenablement:

Tableau 1: Types d'organisations décrites par Henri MINTZBERG.

Types d'organisation	Structure	Stratégie	Inconvénients
Entrepreneuriale (moyennes et très petites entreprises)	Simple, flexible et ligne hiérarchique peu développée. Supervision directe du leader.	De type visionnaire. Dépendante des positions du leader.	Vulnérable, limitée, risque de déséquilibre de la stratégie ou des opérations.
Mécaniste (industries, chaîne de montage, administration publique)	Bureaucratie centralisée. Division du travail. Hiérarchie importante.	Programmation stratégique. Résistance aux changements.	L'obsession du contrôle peut mener à des problèmes humains et des problèmes de coordination.
Divisionnalisée (grands groupes, multinationales)	Divisions autonomes sous le contrôle du siège. Standardisation des résultats.	Le siège définit la stratégie du groupe. Les divisions, leurs propres stratégies.	La diversification décourage l'innovation. Comportement social insensible.
Professionnelle (écoles, universités, centre hospitalier)	Bureaucratie décentralisée. Support logistique important.	Continuellement changeante. Compétence des acteurs.	Manque de coordination au sein du processus de classement. Routine et freins à l'innovation.
Innovatrice ou Team-Based organization (style google, labo de recherche, université)	Adhocratique et flexible. Equipes pluridisciplinaires de spécialistes. Nécessite un leader.	A base d'apprentissage, elle évolue à travers une grande diversité de processus.	Danger relationnel dans le cas d'une transition vers une autre configuration. Efficacité atteinte au prix de l'inefficacité
Missionnaire (Apple avec Steve Jobs, fondations, groupe sectaires, monastère)	Petites unités très décentralisées et soumises à de nombreux contrôles normatifs.	Idéologique, avec une mission porteuse d'inspiration.	Conversion et enclousonnement. Isolation ou assimilation de l'individu.

Source: MINTZBERG Henry (2004) « Le management, voyage au centre des organisations », complétée par Rignault et Nizet (2000) organisation missionnaire.

Si l'on analyse bien ce tableau, l'on serait amené à classer les organisations publiques dans la structure mécaniste. Henri MINTZBERG décrit la bureaucratie mécaniste comme l'émergence d'une configuration de paramètres de conception : des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée dans toute l'organisation, des unités de grande taille au niveau opérationnel, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels.

Le diagnostic organisationnel cadrerait avec ce type d'organisations si l'on adopte arrive à cerner sa structure et son mode de fonctionnement. On utiliserait donc différentes approches suivant les types d'organisations. Certains auteurs à cet égard, comme Murray (1983, p.61), prétendent que le management, que ce soit dans le secteur public ou le privé, n'est pas fondamentalement différent. Cependant l'approche par les risques est-elle adaptée aux administrations publiques ?

3.2. Justification de l'approche par les risques

3.2.1. Généralités sur le risque

On entend par risque, la probabilité de survenance d'un événement non souhaité qui pourrait engendrer des conséquences néfastes. Mohamed HAMZAOUI dans *Audit (2008)* définit le risque comme un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Le risque est aussi tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation et/ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs, de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité.

C'est l'occurrence d'un fait imprévisible ou plus ou moins certain susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'organisation et de modifier son patrimoine et/ou ses résultats. Notons qu'il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif ou plus précisément par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif. Le risque peut être de source interne (gouvernance, processus, procédures, ressources humaines, systèmes d'information, etc.) ou de source externe (opportunités à saisir, menace à gérer).

S'il n'est pas géré, le risque peut entraîner de graves conséquences comme le dysfonctionnement du processus organisationnel, la baisse de productivité, et même la faillite de l'organisation.

On distingue quatre manières de gérer le risque:

- **La prévention:** Des mesures peuvent être prises pour limiter l'apparition de l'événement redouté. Cette stratégie est le plus souvent appliquée en premier lieu et surtout lorsque le danger est dramatique (brûlure grave, chute de grande hauteur, coupure...). La prévention peut aussi se faire par "évitement", c'est-à-dire, l'activité présentant un risque peut être suspendue.
- **L'acceptation:** L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de danger. Cette étude permet d'évaluer les dommages pouvant être causés à des personnes exposées si l'événement redouté a lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. L'acceptation est aussi valable lorsque le moyen de protection coûte trop cher ou gêne énormément l'ouvrier dans sa tâche. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.
- **La réduction du risque :** Veille, identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de prévention et de protection : c'est la démarche classique de gestion des risques.
- **Le transfert :** A titre financier, le transfert de risque s'établit lorsqu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque (ex. Assurance- Crédit).
A titre opérationnel et économique, ce transfert s'effectue lorsque l'entreprise soustraite l'activité à risque sous une forme ou une autre (sous-traitance directe, en cascade, externalisation). Les facteurs de risque sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la survenance d'événements, vont entraîner des conséquences dommageables.

Il existe plusieurs catégories de risques. Ils peuvent être classés selon la source, selon l'activité, selon l'ampleur (gravité), etc.

Selon la source, on peut distinguer les risques internes et ceux externes. Les risques internes ici sont liés à l'environnement interne de l'organisation et ceux externes à l'environnement externe.

Les risques inhérents sont des risques à l'état brut susceptibles de survenir lors d'une activité donnée. Lorsqu'on utilise une méthode de contrôle interne pour gérer ces risques, les reliquats de ces risques sont appelés « risques résiduels ».

Le risque résiduel correspond au risque brut non (ou mal) couvert par un dispositif de contrôle interne absent (ou défaillant). Il est déduit sur la base de l'appréciation des forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne de l'entité (la qualité du Contrôle Interne amplifie ou atténue la probabilité et l'impact du risque brut).

En tenant compte des différentes fonctions d'une organisation, on peut distinguer les risques géopolitiques, les risques économiques, les risques stratégiques, les risques financiers, les risques opérationnels, les risques industriels, les risques juridiques, les risques informatiques, les risques Ressources Humaines, les risques d'intégrité, les risques de projet, etc.

Dans notre recherche, nous avons opté pour l'approche par les risques afin de mener notre diagnostic. Qu'est ce que l'approche par les risques ? En quoi consiste-t-elle ?

3.2.2. Approche par les risques

Pour réaliser un diagnostic organisationnel, il existe pas mal d'approches. Il est du ressort du responsable du diagnostic de faire son choix en fonction du but recherché et de l'avantage que lui procure cette approche. L'on peut faire un diagnostic à travers l'approche par les processus.

L'approche processus permet d'identifier et de maîtriser les interfaces entre les différentes activités. Elle s'intéresse principalement aux processus de l'organisation en question. Comment ces derniers sont inter-reliés, ce qui permet de détecter les failles à chaque niveau.

L'approche par les risques quant à elle procède à travers la détection des risques au sein de l'organisation. Elle consiste à identifier les risques auxquels est confrontée l'organisation, leurs causes et leurs conséquences. Les risques à considérer sont ceux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.

La connaissance des objectifs (missions ou activités) de l'organisation doit donc précéder l'évaluation des risques. Une fois identifiés, ces risques sont catégorisés et mesurés (évalués) pour tester le niveau de danger qu'ils peuvent provoquer. L'approche par les risques permet d'obtenir une cartographie (matrice) des risques. Ainsi à travers cette cartographie, l'organisation a une vision globale des risques qu'elles encourent et peut facilement agir sur ces risques à travers des actions pertinentes.

Un autre avantage de cette approche, est qu'elle permet à l'entreprise d'avoir une idée sur les risques inhérents (probables) et de pouvoir les éviter sans trop de peine. En plus, c'est une approche intéressante et plus ou moins facile à réaliser.

Après avoir étayé notre recherche à travers les informations théoriques, il est nécessaire de présenter le choix de notre méthodologie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Diagnostic organisationnel à travers une approche par les risques : Apports méthodologiques

Section 1: Choix de la démarche

Dans cette section, nous allons définir et justifier notre position épistémologique. En effet pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'utiliser une logique qualitative inductive.

1.1. Justification de la logique qualitative inductive

La pratique de la méthode qualitative demande des capacités d'improvisation. En effet, la démarche est inductive, c'est-à-dire qu'elle cherche à explorer le réel, sans hypothèses de départ fortes, avec seulement un thème d'enquête, mais sans présupposés sur les résultats. Cela demande de la souplesse dans le déroulement de l'enquête, comme par exemple de changer, en cours d'enquête, de technique de recueil de l'information, de populations à rencontrer ou de questionnements. Avec la démarche qualitative et inductive, le réel est considéré comme opaque, les faits ne parlent pas d'eux-mêmes à priori. Il va falloir les explorer, les analyser, s'imprégner d'eux, puis prendre de la distance pour voir quelque chose. Pour cela, la méthode suppose finalement d'opérer un découpage particulier de l'environnement social. Elle ne cherche pas à appréhender toute la réalité sociale d'un seul coup, mais à apporter un angle de vue mobile qui fait varier les points de vue en fonction des échelles d'observation retenues. La méthode qualitative inductive permet :

- un questionnaire large et la nécessité de le préciser par une présence sur le terrain ;
- une démarche explicative de faits significatifs dans le cadre de situations de gestion concrète ;
- une méthode construite pour un objet spécifique mais en utilisant des procédures d'autocontrôle strictes ;
- une attitude spécifique du chercheur à son objet (distanciation, subjectivité, interaction)
- une grande flexibilité et une adaptation aux théories nouvelles et innovantes.

Et elle s'inscrit dans notre projet de recherche, comme un moyen pertinent de trouver des pistes de solutions à notre problématique précédemment développée.

1.2. Stratégie de recherche utilisée

Notre recherche qualitative inductive est de type exploratoire. En effet, l'étude se déroule en plusieurs phases en suivant une démarche méthodologique conforme à l'audit basé sur les risques. Cette dernière se décline en 3 principales étapes qui sont:

- la prise de connaissance de l'entité
- la collecte d'informations
- l'analyse des résultats et la formulation des recommandations.

2.2 1. Phase 1: Phase de prise de connaissance de l'entité (DSDT)

Cette phase est une entrée en matière. Elle consiste à découvrir globalement la DSDT; c'est-à-dire à savoir qu'est-ce que la DSDT ? Quel est son secteur d'activité ? Quelle est sa raison d'être ?, etc. La phase débute par une réunion d'ouverture avec tout le staff de la DSDT, le comité de pilotage du projet et l'équipe d'audit afin de présenter le contexte et les enjeux de la dite mission. Elle consiste en la consultation des documents existants au sein de la DSDT ; ces documents peuvent être sous forme numérique ou physique. Les informations contenues dans ces documents alimenteront des pistes de recherche approfondie. C'est la phase découverte qui va laisser place à la phase de la collecte d'informations plus détaillées.

2.2 2. Phase 2: Collecte et traitement des informations

Cette phase permet d'entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire de passer au diagnostic. Elle se fait en deux (2) étapes principales. La première consiste à observer l'entité et à faire un état des lieux à travers la visite des différents locaux. La seconde étape quant à elle se manifeste à travers des séances d'interviews individuelles d'une part et une séance de focus group d'autre part. Cette collecte s'étale sur cinq (5) jours ouvrés successifs (une semaine de travail) compte tenu du nombre réduit (8) des agents de la DSDT. Elle permet de vérifier les informations issues de la consultation documentaire précédente. Une fois les résultats obtenus, la phase d'analyse peut commencer.

2.2 3. Phase 3: Analyse des résultats et formulation des recommandations

A l'issue de la phase de collecte d'informations, l'étude aboutit à une analyse des résultats.

Cette analyse permet de savoir les forces, les faiblesses de la DSDT ainsi que les risques auxquels elle est exposée. Grâce aux outils de l'audit basé sur les risques, les risques identifiés seront analysés (cotation) et traités. La phase sera close après avoir formulé des recommandations et leur plan de mise en œuvre afin de permettre à la DSDT de gérer au mieux ses insuffisances organisationnelles et d'atteindre ses objectifs.

Pour la mise en œuvre de cette stratégie, des outils de collecte sont utilisés à bon et scient afin de recueillir les bonnes informations pour le diagnostic.

Section 2: Construction et réalisation de la démarche adoptée

Cette partie développe le design de la collecte des informations, les outils utilisés pour cette collecte ainsi que les méthodes de traitement des données et les difficultés rencontrées dans la réalisation de cette démarche.

2.1 Collecte des données

La collecte de données s'est faite à partir des données primaires et de celles secondaires. Les données primaires concernent les informations disponibles au niveau de la DSDT. Ce sont :

- l'organigramme de la DSDT,
- le rapport de gestion,
- le plan stratégique (Cadre des dépenses à moyen terme) du MATCL,
- l'état du personnel de la DSDT,
- la fiche de poste,
- un document répertoriant les missions et organisations de la DSDT,
- les textes législatifs et réglementaires régissant et organisant la DSDT (décrets).

Quant à la collecte des données secondaires, elle s'est réalisée via des entretiens individuels avec le personnel de la DSDT puis un focus group pour le recoupement des informations.

Pourquoi un entretien individuel? Ce choix se justifie par le fait que l'entretien individuel permet à la personne interrogée de s'exprimer aisément sans se sentir influencée par son supérieur hiérarchique ou son collègue. En plus, il est simple à faire et permet d'aller vite.

Il permet dans certains cas de recueillir des informations précises et pertinentes. Le canal utilisé pour cette collecte d'informations est un guide d'entretien composé de questions fermées dans un premier temps, puis ouvertes afin de permettre à l'agent concerné de donner son point de vue sur une situation donnée. Vu le nombre réduit du personnel, l'échantillon de l'enquête correspond à l'effectif de la DSDT qui est de 8 personnes.

Après une brève présentation de l'équipe de diagnostic, du contexte et des enjeux de la mission, les questions suivantes sont posées aux agents de la DSDT:

- Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?
- Quel est votre profil ?
- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DSDT ?
- Quel poste occupez-vous au sein de la DSDT ?
- Quelle est la date de votre prise de fonction ?
- Quelles sont les tâches et les missions que vous effectuez au sein de la DSDT ?
- Quelles sont selon vous les points forts de votre structure ?
- Que reprochez-vous à son système de management ?
- Quelles suggestions proposez-vous pour pouvoir pallier ces insuffisances ?
- Avez-vous des préoccupations particulières vis-à-vis de ce diagnostic ?

Le focus group est ensuite organisé avec tout le monde (agents de la DSDT) afin de confirmer les résultats précédemment obtenus et de pouvoir effectuer un recoupement d'informations. Cependant, une fois les données collectées, comment les traiter ?

2.2 Méthodes de traitement de données

Après la collecte des données, il faut procéder à leur traitement. Ce processus consiste à dépouiller et examiner les informations, à identifier les risques inhérents aux missions et objectifs de la DSDT, à les catégoriser, à déterminer leurs causes et conséquences et à les renseigner dans la matrice des risques (cartographie des risques). C'est l'outil principal de l'analyse des résultats dans notre cas de figure. Comme indiqué au début de l'étude, la méthode de diagnostic utilisée est l'approche par les risques. La cartographie des risques est un outil d'analyse qui permet de répertorier les risques inhérents à l'activité d'une structure en les traitant pour en extraire les causes et les conséquences, ainsi que les risques résiduels.

L'obtention des risques résiduels se fait en tenant compte des mesures de contrôle interne disponibles au sein de l'organisation. Une fois la cartographie renseignée, on a une lecture limpide de la situation de l'entreprise et l'on peut confirmer ou non les hypothèses de départ et formuler des pistes de solutions pour pallier les difficultés relevées par le diagnostic.

2.3 Limites de la démarche

Tout au long de notre recherche, nous avons rencontré quelques contraintes vis-à-vis de notre démarche. Au niveau des entretiens, malgré notre disponibilité et notre dévouement pour le bon fonctionnement de la DSDT, certains agents se sont sentis suspectés ou indexés en répondant à peine aux questions. Ce qui nous a empêchés d'avoir réellement leur avis sur les préoccupations posées. Aussi, lors du focus group, d'autres se sont laissés intimidés par leurs supérieurs et semblaient remettre en cause ce qu'ils avaient dénoncé lors des entretiens individuels. Par ailleurs, le traitement des informations était quelque peu laborieux car notre cartographie comprenait de nombreuses rubriques à renseigner sans oublier le calcul de certains indicateurs. Mais dans l'ensemble, nous pouvons dire que cette démarche cadrerait avec notre recherche et qu'elle fut très enrichissante.

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE

Chapitre I : Présentation des résultats du diagnostic organisationnel au sein de la DSDT

Section 1: Généralités sur la DSDT

1.1. Création et mission de la DSDT

La Direction des Stratégies de Développement Territorial (DSDT) a été créée par Décret n° 2012-543 du 24 mai 2012 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères. Structure importante dans la promotion et le développement des territoires, la DSDT est sous la tutelle du MATCL. Elle a vu le jour en Janvier 2013. Sa mission principale est d'assurer la conception, l'impulsion, l'animation et l'évaluation des politiques de développement harmonieux et durable des entités territoriales. Le siège de la DSDT est situé sur l'Avenue Bourguiba, X RUE 14 Castors Dakar, 4^{ème} étage. En raison de sa jeunesse, la DSDT ne compte actuellement que huit (8) membres dans son personnel.

1.2. Objectifs de la DSDT

La Direction des Stratégies de Développement Territorial vise les objectifs suivants :

- assurer la coordination des études, le suivi et la mise en œuvre de la recomposition pertinente et cohérente des entités territoriales ;
- assurer la promotion de l'approche territoriale et intercommunale pour le développement des régions ;
- développer une stratégie fondée sur l'anticipation sur les risques et la promotion des potentialités et axée sur l'approche action-formation ;
- assurer l'incubation, la gestion, le suivi et l'évaluation de projets et programmes portant sur le renforcement de la compétitivité territoriale ;
- coordonner la mise en place d'un observatoire national des territoires ;
- appuyer les entités territoriales à concevoir des cadres de partenariat durables et à mettre en œuvre des stratégies de marketing territorial ;
- assurer la mise en cohérence des outils de planification du développement territorial ;
- assurer la mise disposition d'une expertise d'accompagnement et d'appui à la gestion des processus de développement territorial.

1.3. Organisation de la DSDT

La direction des Stratégies de Développement Territorial comprend les trois divisions ci-après:

➤ **La Division Administrative et Financière (DAF)**

Cette division veille à:

- la préparation, le suivi et l'exécution du budget de la Direction;
- la gestion des ressources humaines, par la tenue à jour du fichier et du dossier du personnel, le traitement et l'expédition des ordres de mission, la préparation des fiches d'évaluation des agents ainsi que l'organisation et le planning aussi bien des stages que des congés ;
- l'expédition du courrier, la conservation et l'archivage des documents administratifs et financiers.
- la tenue à jour de la comptabilité matière, l'entretien du patrimoine mobilier et immobilier;
- la gestion des marchés publics et l'organisation des conditions matérielles pour assurer le fonctionnement correct de la direction.

➤ **La Division des Etudes stratégiques, des Projets et Programmes (DEPP)**

La division des Etudes stratégiques, des Projets et Programmes assure :

- l'incubation, la gestion, le suivi et l'évaluation de projets et programmes portant sur le renforcement de la compétitivité des territoires ;
- la mise en cohérence des outils de planification du développement territorial ;
- l'appui aux entités territoriales dans la conception des cadres de partenariat durables ;
- la mise en œuvre des stratégies de marketing territorial pour favoriser l'impulsion et l'accompagnement de la Coopération décentralisée ;
- la participation à la capitalisation et à l'évaluation de tous les outils et instruments de planification ainsi qu'à toutes études d'impact et tous projets ou programmes intéressant le développement territorial ;

- la promotion du genre dans les stratégies de développement territorial et la participation à l'organisation des conditions d'une bonne gouvernance territoriale.

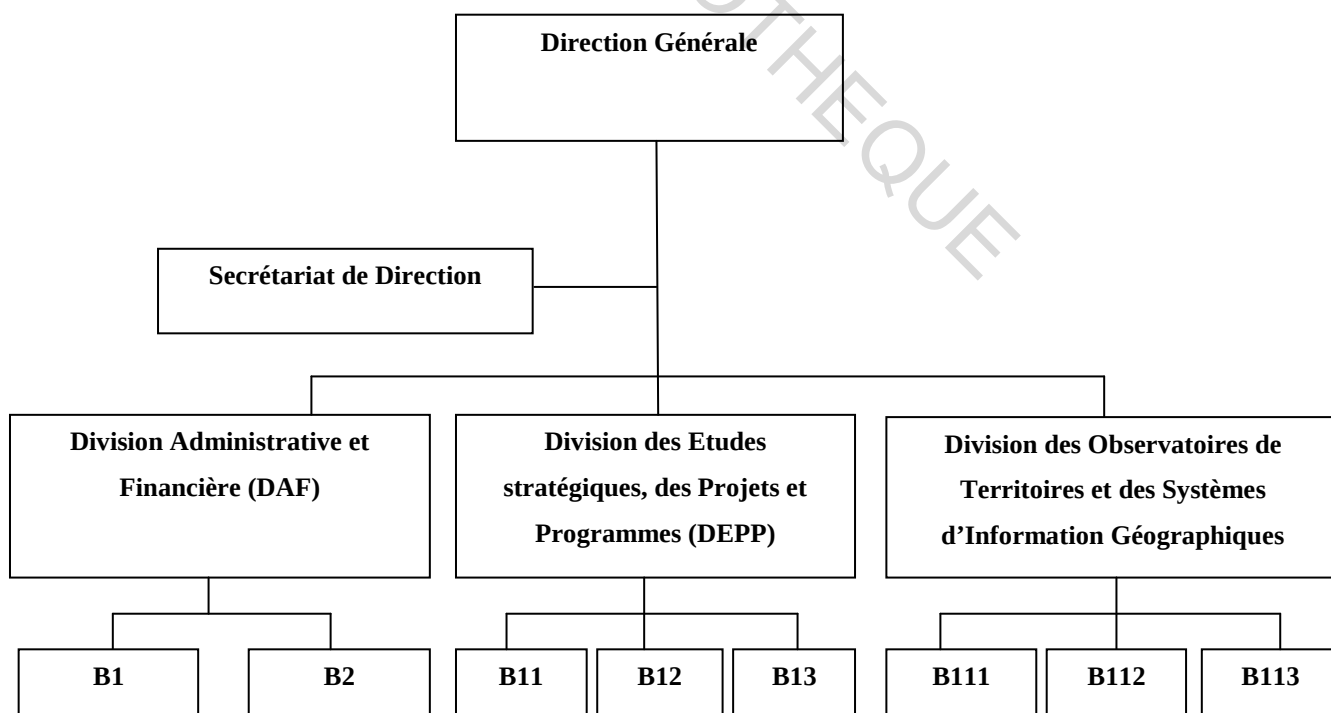
➤ **La Division des Observatoires de Territoires et des Systèmes d'Information Géographiques (DOTSIG)**

Cette division est chargée de :

- la coordination et la mise en place des observatoires des territoires ;
- la conception et la réalisation des études de perspectives relatives au développement territorial ;
- l'inventaire et la cartographie des projets et programmes à caractère économique, social et environnemental au plan régional et national ;
- l'analyse et l'orientation de la stratégie de territorialisation des politiques publiques ;
- l'étude de la faisabilité technique des projets de territoire.

Suite à cette organisation, l'organigramme simplifié de la DSDT se structure ainsi:

Schéma 5 : Organigramme de la DSDT



Source : Direction des Stratégies de Développement Territorial (DSDT).

Légende:

B1 : Bureau des archives et du courrier

B2 : Bureau de gestion

B11 : Bureau de Coordination des Observatoires des Territoires

B12 : Bureau des Systèmes d'informations géographiques

B13 : Bureau d'orientation et de Prospective

B111 : Bureau d'Etude et de la Réforme

B112 : Bureau de suivi / évaluation des Projets

B113 : Bureau de la gouvernance territoriale et de la promotion du Genre.

Section 2: Présentation des résultats

Après avoir développé le cadre théorique à travers les notions d'organisation, de diagnostic et de risques, le cadre pratique s'impose car il révèle essentiellement l'étude en elle-même. Le diagnostic organisationnel mené au sein de la DSDT a permis d'obtenir beaucoup d'informations et de produire des résultats probants. Ces résultats proviennent des observations sur site et des interviews réalisés avec les agents de l'institution.

2.1 Observations sur site

La DSDT occupe le 4^{ème} étage d'un immeuble sur l'Avenue Bourguiba, X RUE 14 Castors à Dakar. Le personnel de la DSDT est composé de huit (8) agents dont des géographes, des cartographes, des planificateurs, des spécialistes en aménagement des territoires. Les agents se côtoient comme une famille car la convivialité et la solidarité y règnent.

En ce qui concerne l'aspect matériel et équipements, la DSDT dispose de trois (3) bureaux fonctionnels et d'une salle de conférence. Les bureaux sont équipés de tables, de chaises, de téléphones, de climatiseurs et d'armoires. La salle de conférence, elle, est mieux équipée avec un vidéoprojecteur et une imprimante. Il n'y a pas de connexion internet établie pour l'instant mais il existe néanmoins une clé orange pour ceux qui auraient besoin de la connexion pour travailler. Pour le matériel de bureau, il est existant mais en nombre insuffisant pour le personnel et le travail prévu.

La DSDT dispose du Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (Planification 2013-2014) validé du MATCL, du Décret n°2012-543 du 24 Mai 2012 portant répartition des services de l'Etat, d'un état du personnel, d'une fiche de poste.

Elle a élaboré un document répertoriant ses missions et son organisation, son organigramme et un rapport de gestion. Ces documents existent sous forme numérique et physique. Il n'existe pas de manuel de procédures formalisées, ni de plans d'actions et de plans stratégiques.

2.2 Résultats des interviews et focus group

Le recoupement des différentes informations recueillies lors des entretiens a révélé à l'unanimité, que les observations pressenties étaient avérées. Le personnel relève l'exigüité des locaux, l'insuffisance de matériel, les conditions de travail précaires, mais aussi le climat familial, la dynamique de groupe, l'esprit de partage qui règnent au sein de leur structure. Ils ont aussi souligné une défaillance du système d'information à travers l'absence de réunions de coordination, de notes de service formalisées... Il y a de même l'insuffisance de facteurs de motivation, un problème de management qu'ils qualifient de « centralisé » car les responsabilités ne sont pas déléguées à tous les agents. La DSDT n'a pas de plan de carrière planifié pour son personnel. Aucun agent de la DSDT à part le Directeur Général, la Secrétaire de Direction, le Directeur Administratif et Financier, n'est affecté à un poste.

Les activités phares de la DSDT tardent à démarrer. Jusqu'au moment de la confection de ce mémoire, les agents travaillaient en atelier sur la Loi d'Orientation (Axe III de la décentralisation). Ils élaboraient des documents sur la recomposition et la cohérence territoriale.

2.3 Synthèse des informations

L'état des lieux ainsi que la collecte des données ont permis d'obtenir des informations sur les forces et les faiblesses de la DSDT.

2.3 1. Les forces de la DSDT

Comme toute organisation, la DSDT a des forces qu'elle pourrait utiliser pour résoudre ses problèmes organisationnels. En effet, la DSDT dispose d'un personnel compétent et de qualité dont le niveau d'études minimum est le BAC. Ce personnel est varié car les spécialistes suivants s'y côtoient : géographe, professeur, cartographe, planificateur, aménagiste, administrateur, secrétaire de direction...

Par ailleurs, une bonne ambiance règne au sein de la DSDT. Les agents se sentent en famille et se serrent les coudes. Comme le dit l'adage : « l'union fait la force » ; d'où l'importance de cette solidarité pour la DSDT. Au-delà de son statut d'organisation, la DSDT est une famille. Cependant, elle présente des insuffisances dans son management surtout qu'elle n'est qu'en phase de croissance.

2.3 2. Les faiblesses de la DSDT

Au niveau de la DSDT, les faiblesses suivantes ont été relevées. Elle ne dispose jusqu'à présent pas de manuels de procédures permettant d'améliorer l'exécution de ses activités ; il n'existe pas de référentiel pouvant vérifier la conformité des activités menées. Cela ne vient que confirmer l'absence de dispositif de contrôle interne au sein de la DSDT. On note également l'absence de plan d'actions et de plan stratégique spécifiques à la DSDT. Le seul plan stratégique est le CDSMT du MATCL. A cela, s'ajoute une défaillance du système de communication (pas de réunion de coordination).

Bien que le personnel de la DSDT soit compétent, il se révèle insuffisant pour effectuer la charge de travail existante. Ce qui entraîne une surcharge de fonctions chez les membres du personnel qui peuvent se démotiver à la longue. Par exemple, le DAF à lui seul cumule plusieurs tâches à la fois. Parmi ces dernières, se trouvent des tâches incompatibles d'où le risque probable de détournement ou de fraude. De plus, à la DSDT, les moyens ne sont pas suffisants d'où les conditions de travail sont précaires : défaut de matériel de bureau, internet, matériel roulant, exigüité des locaux, crédits budgétaires insuffisants.

2.3 3. Risques inhérents

Plusieurs risques sont inhérents à l'organisation et aux missions de la DSDT. Ils ont été relevés suite aux informations récoltées et sont :

- ✓ *Le risque de dysfonctionnement du processus* : en effet sans procédures formalisées et sans dispositif de contrôle interne, ce risque est probable.
- ✓ *Le risque de non-respect des procédures organisationnelles* : cela est dû au manque de procédures formalisées. Donc chacun fait ce qu'il veut et l'anarchie tend à s'installer.
- ✓ *Le risque d'inefficacité du processus opérationnel* : il intervient à cause de l'absence de dispositif de contrôle interne, et aussi par manque de structuration de postes.

Les missions de chaque agent n'étant pas clairement définies, on ne sait plus qui fait quoi exactement et cela rend inefficace la réalisation des activités de la DSDT.

- ✓ *Le risque de démotivation du personnel* : cela est très probable dans le cas de cette étude car les agents ne sont pas responsabilisés d'une part, et aucune mesure de motivation à part le salaire n'est prévue pour eux.
- ✓ *Le risque de mauvaise communication* : le système de communication est défaillant ce qui peut engendrer une mauvaise communication au sein de la DSDT. Il n'y a presque pas de réunions de coordination, ni de notes de services, etc.
- ✓ *Le risque de surcharge/cumul de fonctions* : elle peut être provoquée par le manque de structuration de poste ou l'inadéquation profil/poste. Des agents comme la secrétaire de direction et le DAF se retrouvent avec plus de tâches à exécuter qu'il ne leur faut.
- ✓ *Le risque d'incohérence entre les objectifs fixés et les résultats obtenus* : dû à l'absence du dispositif de contrôle interne ; donc aucune mesure de contrôle de ce qui est fait. Au final, on peut se retrouver avec des résultats totalement incohérents.
- ✓ *Le risque de détérioration du climat social* : avec un système de communication défaillant où certaines personnes détiennent des informations au détriment des autres, cela peut créer des frustrations et créer une ambiance désagréable au sein de la DSDT.
- ✓ *Le risque de délai d'exécution des activités* : ce risque est lié aux missions de la DSDT. Il peut intervenir si les risques cités plus-haut c'est-à-dire d'ordre managérial surviennent. Avec une mauvaise communication, un manque de contrôle des activités, une démotivation des agents, etc., les activités ne peuvent pas être menées dans de bonnes conditions et peuvent accuser des retards préjudiciables à la DSDT.
- ✓ *Le risque de favoritisme/népotisme* : dans le traitement des territoires, la DSDT peut faire du favoritisme pour certains au détriment d'autres. C'est un risque probable.
- ✓ *Le risque de non implication des acteurs de développement* : si la DSDT ne fait pas une bonne communication autour de ses projets pour les territoires, et n'implique pas ces derniers dans son processus de développement, ils peuvent se lier contre elle et entraver l'atteinte de ses objectifs.
- ✓ *Le risque du choix de l'expertise inadaptée* : ce risque peut survenir lors de l'organisation des ateliers de formation. Une réussite de ces ateliers requiert le bon choix des formateurs. Et cela incombe à la DSDT de recruter l'expertise adaptée. Dans cette recherche, elle peut faire passer certains intérêts (critères) qui ne lui seront pas du tout bénéfiques.

- ✓ *Le risque de fraude/détournement* : avec des agents qui cumulent des tâches incompatibles, le risque de fraude se révèle très probable et peut engendrer des conséquences très néfastes pour la DSDT.

Au terme de cette partie, il est à noter que la DSDT est exposée à pas mal de risques qui pourraient s'ils ne sont pas traités urgemment, l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Afin de pouvoir traiter ces risques, une analyse rigoureuse s'impose.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Analyse/ Discussion des résultats et recommandations

Au vu des résultats obtenus, une analyse s'impose. Comme le sujet de ce mémoire le spécifie bien, l'analyse se fera suivant une approche par les risques. Elle va consister à relever les forces de la DSDT, ses faiblesses, les risques inhérents, ainsi que leurs causes et leurs conséquences. Cela sous-entend l'élaboration de la cartographie des risques de la DSDT. Suite à cette analyse, nous donnerons notre avis avant de formuler des recommandations.

Section 1: Analyse/ Discussion des résultats

1.1. Méthodes d'évaluation des risques

Suite à ce qui a été présenté ci-dessus entre autres les missions de la DSDT et ses insuffisances, de nombreux risques inhérents ont été relevés, ainsi que leurs causes et leurs conséquences.

La cotation du risque inhérent est la note attribuée au risque identifié. Elle est obtenue suite au produit de l'impact du risque noté de 1 à 5 (ordre croissant d'importance) et de sa probabilité de survenance notée aussi de 1 à 5 (ordre croissant d'importance).

En fonction du score obtenu, on en fait l'interprétation suivante:

Tableau 2: Mesure du risque inhérent

Score Combiné (PxI)	Ampleur du Risque Inhérent	Réponse et Traitement du Risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque inacceptable– nécessité de maintenir un haut niveau de contrôle pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
8 - 14	MOYEN	Niveau de risque inacceptable, excepté sous certaines conditions – un niveau modéré de contrôle est nécessaire pour réduire le risque résiduel à un niveau acceptable
1 - 7	FAIBLE	Généralement acceptable – un niveau faible de contrôle voire une absence de contrôle peut être autorisé

Source: Ontario (Septembre 2011) « Gestion du risque d'entreprise, guide d'application».

Quant à la cotation du risque résiduel, elle est obtenue en faisant le produit de l'impact et de la probabilité de survenance du risque après avoir appliqué le contrôle interne pour gérer le risque. L'évaluation du contrôle interne se fait en estimant la protection et la prévention (toutes deux notées de 0 à 5) que l'entreprise prévoit pour un risque donné.

La prévention est un dispositif de contrôle interne (ou DMR) qui agit sur la probabilité ou l'occurrence d'un risque (Ex : séparation des fonctions). Elle a pour objectif de diminuer la probabilité ou la fréquence de survenance d'un sinistre. En revanche, elle peut être sans effet sur la gravité des sinistres potentiels.

Tableau 3:Grille d'évaluation de la prévention

Niveau	Qualité de la prévention	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de prévention n'existe (Prévention inexistante)	Qualité du Contrôle interne clef très faible induisant une probabilité du risque très élevée (ou risque certaine) d'occurrence
1	Il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Prévention inadaptée et ou Inefficace)	Qualité du Contrôle interne clef très faible induisant une probabilité du risque très élevée (ou risque certaine) d'occurrence
2	Il existe des mesures de prévention peu adaptées et ou inefficaces (Prévention peu adaptée et ou peu efficace)	Qualité du Contrôle interne clef faible induisant une probabilité du risque élevée (ou quasi certaine) d'occurrence
3	Il existe des mesures de prévention moyennement adaptées et ou moyennement efficaces (Prévention moyennement adaptée et ou efficace)	Qualité du Contrôle interne clef moyenne induisant une probabilité du risque modérée (ou probable) d'occurrence
4	Il existe des mesures de prévention adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef élevé induisant une probabilité du risque faible (ou peu probable) d'occurrence
5	Il existe des mesures de prévention très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Prévision très adaptée et efficace)	Qualité du Contrôle interne clef très élevé induisant une probabilité du risque très faible (ou quasi impossible) d'occurrence

Source : Ontario (Septembre 2011) « Gestion du risque d'entreprise, guide d'application ».

La protection est un dispositif de contrôle interne (ou DMR) qui agit sur l'impact ou la gravité d'un risque (Ex: back-up). Elle consiste en l'ensemble des mesures qui permettent de réduire l'impact, la gravité d'un sinistre lorsqu'il survient.

Donc, le gestionnaire de risques doit se poser la double question :

- Que peut-on faire avant le sinistre, pour en limiter les conséquences ?
- Que peut-on faire après sa survenance ?

Tableau 4: Grille d'évaluation de la protection

Niveau	Qualité de la protection	Commentaire sur le CI
0	Aucune mesure de protection n'existe (Protection inexistante)	Contrôle interne clef n'offrant aucun effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque sur les objectifs
1	Aucune mesure de protection n'existe, ou il manque une mesure importante, ou les mesures sont inadaptées ou non mises en œuvre (Protection inexistante, inadaptée et ou Inefficace)	Contrôle interne clef n'offrant aucun effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque sur les objectifs
2	Il existe des mesures de Protection peu adaptées et ou inefficaces (Protection peu adaptée et ou peu efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) mineur sur l'impact du risque
3	Il existe des mesures de Protection moyennement adaptées et ou efficaces (Protection moyennement adaptée et ou efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) modéré ou moyen sur l'impact du risque
4	Il existe des mesures de Protection adaptées qui sont mises en œuvre (Protection adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) sur l'impact du risque
5	Il existe des mesures de Protection très adaptées qui sont efficacement mises en œuvre et pour lesquelles on assure une traçabilité, un suivi et un contrôle (Protection très adaptée et efficace)	Contrôle interne clef ayant un effet protecteur (réducteur) maximum sur l'impact du risque

Source : Ontario (Septembre 2011) « Gestion du risque d'entreprise, guide d'application ».

L'impact du risque résiduel est calculé ainsi : Impact risque inhérent – Protection du risque.

La probabilité du risque résiduel est calculée ainsi : Probabilité risque inhérent- Prévention.

Le produit de ces deux variables donne le score du risque résiduel qui est interprété ainsi :

Tableau 5: Mesure du risque résiduel

Score Combiné	Ampleur du risque résiduel	Réponse et traitement du risque
15 - 25	ELEVE	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent refonte complète ou efforts significatifs dans leur application. Le risque est soit Traiter, Transférer ou terminer.
8 – 14	MOYEN	Niveau de risque résiduel inacceptable- les contrôles sont inadéquats (mauvais design) ou inefficaces (mauvaise application). Contrôles nécessitent plus d'efforts dans leur application. Le risque est soit Traiter, Transférer ou terminer.
1 – 7	FAIBLE	Risque résiduel généralement acceptable – requiert une amélioration minimale des contrôles, ou maintien en l'état. Le risque peut être tolérer.

Source: Ontario (Septembre 2011) « Gestion du risque d'entreprise, guide d'application ».

1.2. Risques identifiés et analyse des résultats

Les tableaux suivants présentent les risques inhérents relevés lors de l'étude. Certains risques se répètent car les risques ont été identifiés pour chaque mission de la DSDT. Et un même risque peut intervenir au niveau de plusieurs missions à la fois.

Tableau 6: Risques inhérents relevés lors du diagnostic de la DSDT

Mission/ Objectif/ Activité	Risque identifié	Causes	Conséquences probables	Cotation du risque inhérent	Cotation du risque résiduel
Assurer la coordination des études, le suivi et la mise en œuvre de la recomposition pertinente et cohérente des entités territoriale	Dysfonctionnement du processus organisationnel	Absence de manuel de procédures, absence de réunion de coordination, manque de structuration des postes, effectif insuffisant	Gaspillage des ressources, mauvaise gestion, recomposition territoriale incohérente	20	20
	Non-respect des procédures organisationnelles	Absence de dispositif de contrôle interne, absence de manuel de procédures	Résultats incohérents, gaspillage de ressources	20	20
	Inefficacité du processus opérationnel	Absence de dispositif de contrôle interne, manque de structuration des postes	Travail mal effectué, mauvaise qualité des outputs, retard dans les délais d'exécution	16	16
	Démotivation du personnel	Manque de structuration des postes, mesures de motivation absentes, management centralisé	Mauvaise qualité du service fourni, retard d'exécution des activités de coordination, mauvaise gestion	15	8
Assurer la promotion de l'approche territoriale et intercommunale pour le développement des régions	Mauvaise communication	Système de communication défaillant, absence de réunions de coordination/ performance, rétention d'informations	Mauvaise promotion des entités territoriales, non implication des acteurs de développement, retard dans les délais d'exécution	16	16
	Instabilité sociale (frustrations, résistances)	Mauvaise communication, insuffisance de management relationnel, favoritisme dans le traitement des territoires	Non implication des acteurs de développement, climat social désagréable, manque de solidarité	16	16

	Cumul/ surcharge de fonctions	Insuffisance de l'effectif de la DSDT, mauvaise structuration des postes	Productivité réduite des agents, démotivation, dépendance vis-à-vis des agents qui cumulent les tâches	16	16
Développer une stratégie fondée sur l'anticipation sur les risques et la promotion des potentialités et axée sur l'approche action-formation	Inefficacité du processus opérationnel	Absence de dispositif de contrôle interne, effectif insuffisant, non-respect des procédures	Mauvaise qualité de la formation, mauvaise identification et prévention des risques	16	16
Assurer l'incubation, la gestion, le suivi et l'évaluation de projets et programmes portant sur le renforcement de la compétitivité territoriale	Non respect des délais d'exécution	Moyens financiers insuffisants, mauvaise planification, manque d'expertise, détournement (fraude)	Retard sur les délais de livraison, mauvaise qualité du service/produit /augmentation des coûts du projet	20	20
	Inégalité dans la répartition des ressources	Influence des connaissances ou des autorités	Iniquité dans le traitement des territoires, manque de compétitivité	20	20
Coordonner la mise en place d'un observatoire national des territoires	Non respect de délai d'exécution de l'ouvrage	Mauvaise planification, démotivation du personnel, manque d'expertise, moyens financiers insuffisants,	Mauvaise coordination, retard dans l'exécution de l'ouvrage,	20	20
	Non respect des procédures organisationnelles	Manque de procédures organisationnelles, dispositif du contrôle interne défaillant,	Inefficacité du processus opérationnel, mauvaise organisation du travail, mauvaise planification, retard dans les délais d'exécution	16	16
Coordonner la mise en place d'un observatoire national des territoires	Favoritisme au niveau de l'affectation des agents de l'observatoire	Subjectivité dans les affectations internes	Incompétence des agents, travail mal effectué, mauvaise gestion de l'observatoire.	16	16

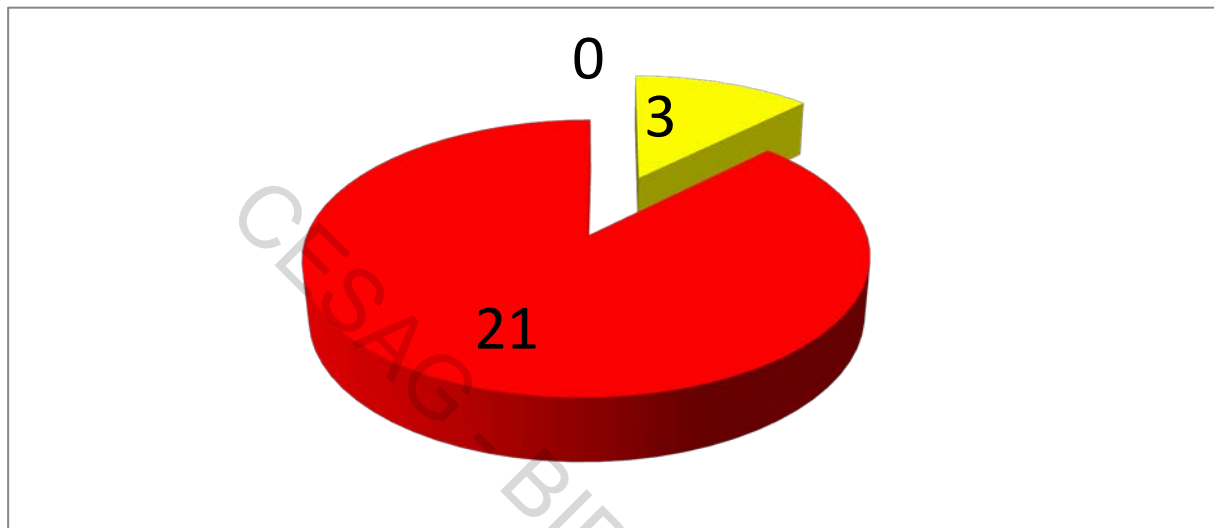
Appuyer les entités territoriales à concevoir des cadres de partenariat durables et à mettre en œuvre des stratégies de marketing territorial	Non implication des entités territoriales	Mauvaise communication, management centralisé	Difficulté dans la mise en place du cadre de partenariat, frustration des acteurs de développement	20	20
	Non-respect des procédures organisationnelles	Absence de procédures organisationnelles, inefficacité du contrôle interne	Mauvaise planification, inefficacité du processus opérationnel, retard des délais d'exécution	20	20
Assurer la mise en cohérence des outils de planification du développement territorial	Inefficacité du processus de planification	Absence/insuffisance de plans stratégiques et de plans d'actions, manque/insuffisance d'ateliers de planification	Incohérence entre les outils de planification, mauvaise structuration/organisation du plan de travail, dépenses financières inutiles	20	20
Assurer la mise à disposition d'une expertise d'accompagnement et d'appui à la gestion des processus de développement territorial	Favoritisme	Influence exagérée des autorités ou des entités impliquées, subjectivité dans la prise de décision d'accompagnement	Incompétence des agents, travail mal effectué, mauvaise gestion, démotivation	16	16
	Démotivation du personnel	Conditions de travail précaires, manque de structuration des postes, manque de mesures de motivation, insatisfaction, management centralisé	Mauvaise qualité du service fourni, retard d'exécution des activités de développement territorial, mauvaise gestion	16	9
	Expertise inadaptée au processus de développement territorial	Mauvaise sélection de l'expertise, favoritisme dans le choix de l'expertise	Insuffisance des mesures d'appui et d'accompagnement des entités territoriales, perte financière	16	16

Source : Equipe d'audit

Sur la base des 24 risques inhérents critiques, nous sommes arrivés aux risques résiduels suivants en prenant en compte le dispositif du contrôle interne de la DSDT :

- 21 Risques sont restés critiques, soit 88% des risques;
- 3 Risques sont moyennement maîtrisés, soit 12 % des risques.

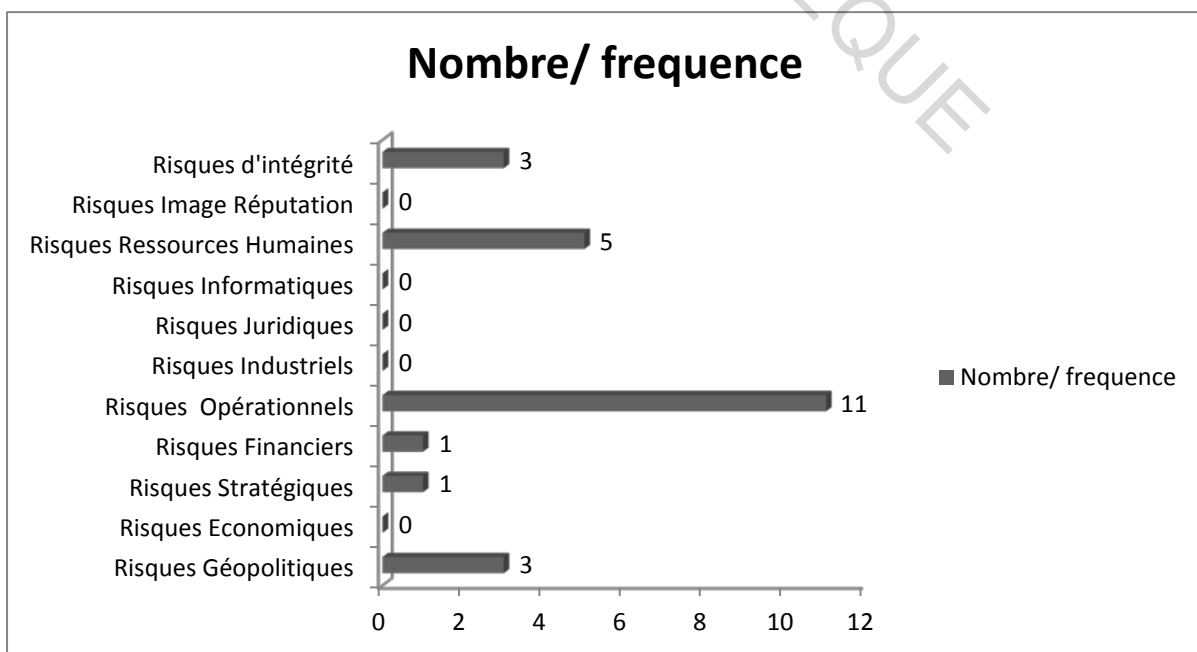
Schéma 6 : Répartition des risques (inhérents et résiduels) de la DSDT



Source : Equipe d'audit

Si nous nous référons à la typologie des risques (voir annexes), on peut répertorier les risques inhérents de la DSDT de la manière suivante :

Schéma 7 : Répartition des risques inhérents de la DSDT selon les catégories de risques



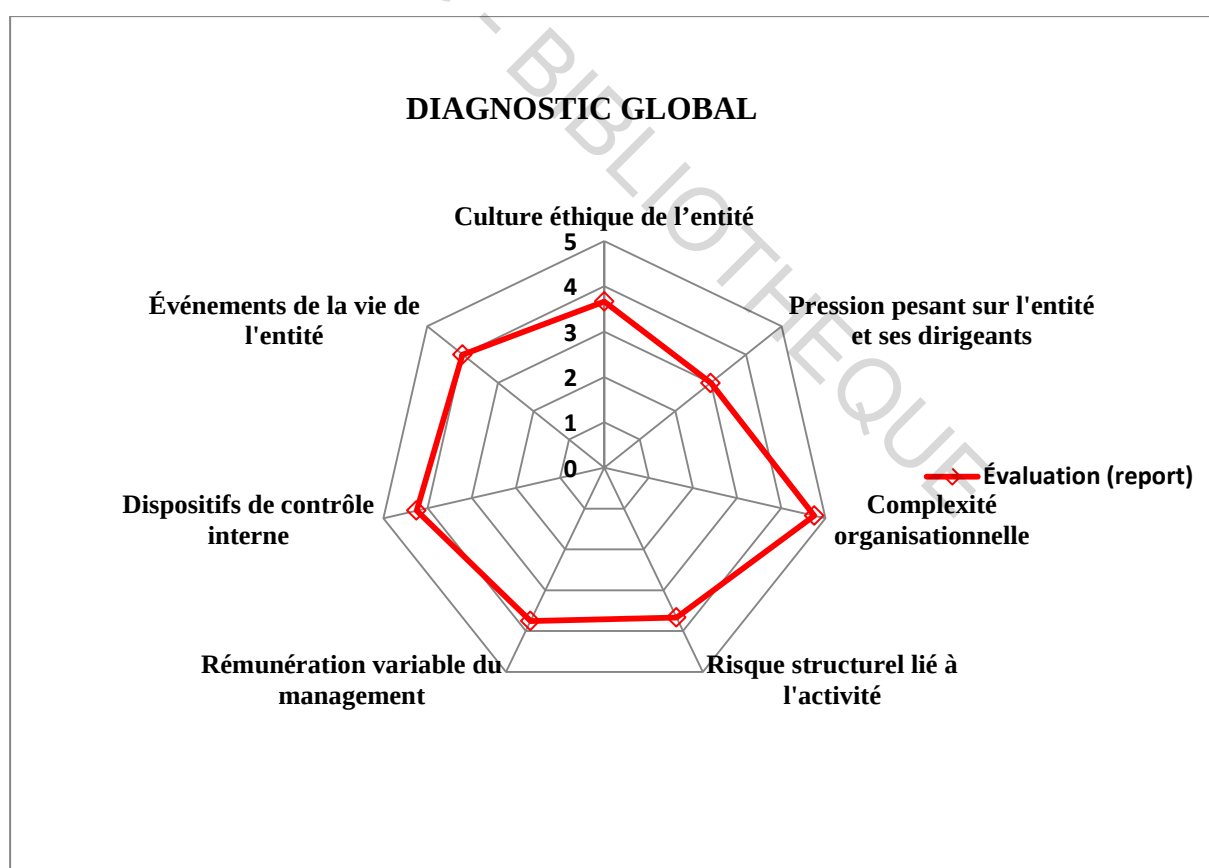
Source : Equipe d'audit

Nombre de risques inhérents identifiés : 24 dont:

- 11 Risques opérationnels, soit 46% des risques;
- 3 Risques d'intégrité : soit 12,5 % des risques;
- 3 Risques géopolitiques 12,5 % des risques ;
- 1 Risque financier, soit 4 % des risques ;
- 5 Risques ressources humaines, soit 21 % des risques;
- 1 Risque stratégique, soit 4 % des risques.

Les risques opérationnels qui sont liés aux activités de la DSDT sont les plus élevés (46%); un accent particulier devrait être mis sur la gestion et le contrôle de ces risques. Ensuite suivent par ordre d'importance, les risques ressources humaines qui ne sont pas négligeables (21%).

En utilisant la matrice du diagnostic global au niveau de la DSDT, on obtient le schéma ci-dessous :



Le risque lié à la culture éthique de la DSDT est de 4. Ce qui signifie que la probabilité pour la DSDT d'être confrontée à un risque de fraude/détournement est élevé. Ce facteur doit être revu à la baisse car plus il est bas, la culture éthique de la DSDT est appréciable.

Le risque lié à la pression pesant sur la DSDT et ses dirigeants est de 3. Cela veut dire que la DSDT arrive à contrôler moyennement les contraintes pesant sur elle et ses dirigeants et susceptibles de déclencher des actions frauduleuses. C'est le risque le plus faible de la matrice. Les pressions auxquelles fait face la DSDT peuvent être d'ordre financier, stratégique ou opérationnel.

Le risque lié à la complexité organisationnelle de la DSDT est de 5, donc le niveau le plus élevé. Ce risque est critique car il est un facteur aggravant de la fraude.

Il consiste à mesurer le niveau de complexité de l'organigramme, le niveau de complexité juridique, la fiabilité des systèmes d'information, la qualité des procédures comptables. La DSDT gagnerait à agir sur ce facteur pour son meilleur fonctionnement.

Le risque structurel lié à l'activité de la DSDT est de 4. L'interprétation qui en ressort est que les activités menées par la DSDT sont susceptibles d'engendrer des risques non négligeables. Ce paramètre correspond au niveau de risque auquel sont soumises toutes les entités appartenant à un même secteur d'activité. Il s'agit de déterminer le niveau de risque inhérent à l'activité en fonction de ses spécificités, des pratiques généralement admises dans la profession et de l'évolution de l'environnement économique.

Le risque lié à la rémunération variable du management se situe également à 4. Les éléments de la rémunération variable sont des facteurs déterminants de motivation de la fraude comptable. Au niveau de la DSDT ce risque est élevé d'où il serait judicieux de le réduire au maximum.

Le risque lié au dispositif du contrôle interne de la DSDT a un score de 4. L'analyse du contrôle interne par cycle et processus, peut à ce titre exiger une analyse détaillée du mode de fonctionnement de l'entité au niveau de ses différentes activités et de ses différentes fonctions (production, achat, vente, comptabilité, trésorerie, ressources humaines, etc.). Il s'agit d'évaluer la capacité des dirigeants à s'écarter de ces contrôles en usant de leur pouvoir. Dans le cas de la DSDT, cela est dû à l'insuffisance voire l'inexistence d'un dispositif de contrôle interne.

Le score du risque lié aux événements de la vie de la DSDT s'élève à 4. Ce dernier paramètre vise à identifier les événements récents susceptibles d'accroître le niveau de pression pesant sur l'entité ou encore de constituer des symptômes indicateurs d'une possibilité de fraude. Il est aussi élevé au niveau de la DSDT.

En résumé, le risque reste insuffisamment géré au sein de la DSDT compte tenu du niveau moyen qui se situe à 4. Beaucoup d'actions restent à mener par la DSDT pour réduire le niveau de risque en son sein et pour pouvoir atteindre au mieux ses objectifs. Que peut-on dire suite aux résultats de cette analyse ?

1.3. Discussion des résultats

L'analyse des résultats nous a montré à quel point la DSDT est confrontée à des risques d'ordre opérationnel et organisationnel. L'ordre organisationnel relève du management de base c'est-à-dire de tout ce qui régit la bonne organisation d'une entreprise. Il n'existe pas de manuel de procédures, il y a un système de gestion centralisé et procédurale propre aux entités publiques, une absence de structuration des postes... Bref la DSDT, bien avant d'agir sur le côté opérationnel, devrait mettre l'accent en priorité sur celui organisationnel. Car si tout est bien organisé, les conditions seraient optimales à l'atteinte des objectifs de la DSDT. Par exemple, lorsque les postes sont bien structurés, chaque membre du personnel est responsabilisé et a obligation de résultat. Ce qui peut pousser les agents à s'investir pour les tâches qui leur incombent. Il est vrai que la DSDT souffre de problèmes organisationnels mais il ne faut pas oublier de signaler que sa création est récente et que le système public pourrait ralentir voir empêcher certaines innovations. Il n'est cependant dit nulle part que le public ne peut adopter une Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Toute organisation qui se veut performante et pérenne, devrait songer à la GAR. C'est dans cette optique, que nous avons proposé des pistes de solutions probables à l'endroit de la DSDT pour lui permettre de remédier autant que possible à certaines difficultés qu'elle rencontre dans son fonctionnement.

Section 2: Recommandations et plan de mise en œuvre

De tout ce qui précède, le constat général qui ressort est que la DSDT rencontre pas mal de problèmes dans sa gestion. Ces problèmes ont été identifiés sous formes de risques avec leurs causes et leurs conséquences. Une chose est de pouvoir identifier ces risques, une autre est de savoir comment s'y prendre pour mieux les gérer. C'est dans cette optique que des recommandations sont formulées et qu'un plan de leur mise en œuvre est proposé.

2.1 Recommandations

Les recommandations sont regroupées en deux catégories. La première catégorie comporte des recommandations d'ordre organisationnel et la deuxième des recommandations d'ordre opérationnel.

2.1.1. Les recommandations d'ordre organisationnel

Elles sont liées à l'organisation interne de la DSDT et consistent à :

- ✘ **Elaborer un manuel de procédures** : Cela permettra d'avoir un référentiel, un guide opératoire à usage commun pour tous les acteurs de la DSDT. Le manuel va contribuer à l'atteinte des objectifs du contrôle interne qui sont entre autres la maîtrise des risques, la sauvegarde et la protection du patrimoine, la réalisation et l'optimisation des opérations, le respect des lois, règlements et directives, l'amélioration de la qualité des systèmes d'informations. Il peut être numérisé à la longue pour plus de perspicacité.
- ✘ **Programmer des réunions de coordination** : la communication est primordiale pour une organisation. Sans une bonne communication, tout peut aller de travers et empêcher la DSDT d'atteindre ses objectifs. Il faudrait donc programmer des réunions de coordination de manière périodique (au moins 2 fois par mois) afin de permettre aux différents agents de la DSDT de se mettre au même niveau d'information. Ainsi, ils pourront échanger sur ce qui va, ce qui ne va pas, ce qui doit être fait...
- ✘ **Mettre en place d'un dispositif de contrôle interne veillant au respect des procédures et au contrôle des activités de la DSDT** : le contrôle interne est primordial dans une organisation. Il permet de contrôler tout ce qui est fait et de veiller au respect des normes préétablies.

Lorsqu'il est bien conçu et efficacement géré, il permet de détecter les risques et de pouvoir limiter leurs conséquences sur l'organisation. La DSDT devrait alors mettre en place son dispositif de contrôle interne qui lui permettra de résoudre bon nombre de ses problèmes.

- ✘ ***Procéder à la structuration des postes*** : Il est temps pour la DSDT d'affecter ses agents aux différents postes établis. Cela contribuera à les responsabiliser et à les motiver pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Plus tôt cette action est menée, plus tôt les activités phares de la DSDT pourront démarrer.
- ✘ ***Impliquer le personnel dans le processus de prise de décisions*** : le personnel constitue les ressources humaines d'une organisation. Et sans eux, l'organisation ne peut fonctionner. Aussi l'adoption d'un management décentralisé s'avère-t-elle nécessaire. Les agents de la DSDT seront ainsi responsabilisés et produiront de meilleurs résultats.
- ✘ ***Prévoir des mesures de motivation du personnel (plans de carrière, prime d'ancienneté)*** : la motivation est très importante dans l'organisation. Même si tous les facteurs semblent réunis, sans la motivation rien n'ira. Les agents de la DSDT ont besoin d'être motivé indépendamment de leurs salaires. Cela permettra à la DSDT d'éviter les départs volontaires des agents et de les amener à donner leur meilleur. Elle pourrait prévoir par exemple des primes de transport, d'ancienneté, de performance, des plans de carrières, etc.
- ✘ ***Tenir des réunions de partage d'informations, débriefing technique, tenue de rencontres, visites, pots occasionnels*** : le travail est important mais il faut des fois se détendre. La DSDT pourrait organiser de temps à autre des pots occasionnels, des pauses café ou cocktails au cours desquels ses membres pourront échanger, partager des informations, des idées dans une atmosphère agréable et sans stress. Cette option aiderait à resserrer les liens entre les agents de la DSDT.
- ✘ ***Renforcer l'effectif du personnel*** : la DSDT souffre d'une insuffisance de personnel. La charge de travail n'est pas en rapport avec l'effectif actuel. D'où la DSDT gagnerait à recruter davantage de personnel pour compléter son effectif et éviter la démotivation des agents en surcharge de travail.
- ✘ ***Elaborer les outils de planification stratégiques (plan d'action, plan stratégique, loi d'orientation, CDMT...)*** : la DSDT travaille actuellement sur les outils de la cohérence territoriale. Mais elle n'a toujours pas élaboré de plans stratégiques et d'actions. Ce qui est très capitale pour sa croissance. Elle devrait donc s'y atteler.

2.1.2. Les recommandations d'ordre opérationnel

Elles concernent les activités/ missions de la DSDT et consistent à :

- ✘ ***Mettre l'accent sur le management relationnel surtout dans la gestion des territoires :*** La DSDT vise le développement et la promotion des territoires. Le risque ici est le favoritisme de certains territoires au détriment d'autres. Donc la DSDT doit utiliser un management relationnel dans la gestion de ces territoires ; en impliquant les différents acteurs et en les traitant au même titre pour éviter des plaintes voire des révoltes.
- ✘ ***Prendre en compte les enjeux et les besoins majeurs des acteurs de développement :*** dans la réalisation de ses activités, la DSDT doit tenir compte des besoins des acteurs de développement. Donner à chaque territoire, la juste mesure de ses besoins de développement, sans en rajouter ni en réduire. A chacun selon sa mesure.
- ✘ ***Choisir judicieusement les formateurs (ateliers de formation) :*** pour ses ateliers de formation, la DSDT doit bien choisir les formateurs sans faire du favoritisme. Le choix doit être judicieux et doit tenir compte de la compétence des formateurs et de leur capacité à faire passer le message prévu.
- ✘ ***Informers convenablement les acteurs de développement à travers des sensibilisations pour leur implication dans le processus de développement de leurs territoires:*** pour la réussite de ses activités de développement des territoires, la DSDT doit impérativement avoir le soutien et la participation des acteurs concernés sinon son action serait vaine. Pour cela, elle doit bien les informer et les mettre au même niveau d'information afin qu'ils puissent collaborer. Des campagnes de sensibilisation sur l'importance du développement des territoires seraient les bienvenues.
- ✘ ***Etablir un budget cohérent en tenant compte des imprévus (avenants):*** pour réaliser une activité, un budget s'impose. Mais il peut arriver que ce dernier ne suffise pas ou que des imprévus surviennent. Les activités peuvent être suspendues. Pour éviter cela, la DSDT devrait établir un budget cohérent tout en tenant compte de ces avenants.
- ✘ ***Accélérer la mise en place immédiate de l'observatoire national :*** l'observatoire national est très important pour la DSDT car il constitue le pôle de communication de toutes les entités territoriales du Sénégal. Seulement sa mise en place tarde à se faire et bloque le démarrage des activités. La DSDT gagnerait à suggérer vivement son implantation auprès de son ministère de tutelle (MATCL).

2.2 Plan de mise en œuvre des recommandations

Des recommandations ont été formulées ci-dessus à l'attention de la DSDT. Pour résoudre ses problèmes, la DSDT gagnerait à leur mise en œuvre progressive.

Afin de lui permettre de mettre aisément en œuvre ces dernières, un plan d'action est proposé. Celui-ci décline les activités à mener pour chaque recommandation, ainsi que les ressources à mobiliser et les acteurs. Et comme toute activité se fait en fonction du temps, des échéances de réalisation sont également proposées.

Le plan de mise en œuvre des recommandations s'articule comme suit:

Tableau 7: Plan de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Activités	Ressources	Acteurs	Echéances
Elaborer un manuel de procédures	Faire appel à un consultant. Préparer un appel à candidatures, recevoir les candidatures, analyser et faire le choix du consultant pour rédiger. Diffuser et actualiser les procédures.	Budget, Direction Administrative et financière de la DSDT, consultants	DSDT, MATCL	Fin décembre 2013
Programmer des réunions de coordination	Etablir un planning des réunions, définir les orientations des réunions, nommer des animateurs pour les réunions	Personnel de la DSDT, supports logistiques, budget	MATCL, Direction de la DSDT	Avant le 15 Novembre 2013
Mettre en place d'un dispositif de contrôle interne veillant au respect des procédures et au contrôle des activités de la DSDT	Faire appel à un consultant ou organiser un environnement de contrôle et instaurer une discipline de gestion (séparation des tâches et des fonctions, partage des responsabilités),	Ressources humaines, budget, supports (charte de l'audit, recueil de bonne pratique)	Direction Générale DSDT, DAF	Avant fin Février 2013

	mettre en œuvre les normes de contrôles, rédiger un manuel de procédures. Nommer un responsable du contrôle interne			
Procéder à la structuration des postes	Elaborer fiche de poste, affecter les agents aux différents postes selon leur profil, définir les missions et responsabilités de chaque agent, faire une fiche de séparation des tâches incompatibles.	Directeur administratif, Directeur général de la DSDT, ressources matérielles, budget	Direction Administrative et Financière de la DSDT	Fin novembre 2013
Impliquer le personnel dans le processus de prise de décisions	Permettre au personnel de participer aux réunions, les responsabiliser en leur confiant des postes et des missions, mettre en place une boîte à idées et suggestions accessible à tous les agents.	Direction générale de la DSDT, membres du personnel	Direction générale de la DSDT	Toujours
Prévoir des mesures de motivation du personnel (plans de carrière, prime d'ancienneté)	Définir un plan de motivation à travers des primes, des plans de carrières pour le personnel, ainsi que des avantages en nature, former le personnel	Direction Générale de la DSDT, MATCL, ressources financières (budget), ressources matérielles et humaines.	Direction de la DSDT, DAF	Avant fin Mars 2014
Tenir des réunions de partage d'informations, débriefing technique, tenue de rencontres, visites,	Organiser des moments de détente entre les membres de la DSDT	DSDT, ressources financières, matérielles et humaines	Direction, Personnel de la DSDT	Périodiquement (1 fois chaque deux mois par exemple)

pots occasionnels	Mettre en place un plan de communication interne			
Mettre l'accent sur le management relationnel surtout dans la gestion des territoires	Traiter les territoires sans discrimination, à chaque territoire ce qu'il lui faut	Ressources financières (fonds publics, dons), matérielles et humaines	MATCL, DSDT	Tout au long des activités de développement territorial
Renforcer l'effectif du personnel	Faire l'état des besoins (postes à pourvoir), rechercher les profils, recruter de nouveaux agents Former les agents présents	Ressources humaines (candidats), financières et matérielles	MATCL, Direction Générale de la DSDT Direction administrative et financière	Avant Janvier 2014
Elaborer les outils de planification stratégiques (plan d'action, plan stratégique, loi d'orientation, CDMT...)	Organiser des ateliers pour l'élaboration des différents outils	MATCL, ressources financières et matérielles	DSDT	Avant janvier 2014
Prendre en compte les enjeux et les besoins majeurs des acteurs de développement	Faire une étude des besoins au niveau des territoires, Organiser les besoins par ordre de priorité Emettre des solutions aux besoins	MATCL, Personnel de la DSDT, ressources matérielles, financières	DSDT, MATCL	Tout au long des activités de développement territorial
Choisir judicieusement les formateurs (ateliers de formation)	Lancer un appel à candidature pour sélectionner les formateurs Organiser des entretiens pour retenir les meilleurs formateurs	Ressources humaines, financières et matérielles	DSDT, MATCL	2 mois avant l'atelier de formation
Informer convenablement les acteurs	Organiser des campagnes de sensibilisations,	Médias, ressources financières,	MATCL, DSDT	Au plus tard un mois avant le

de développement à travers des sensibilisations pour leur implication dans le processus de développement de leurs territoires.	faire passer l'information à travers les médias, radios surtout	matérielles, humaines		démarrage des activités
Etablir un budget cohérent en tenant compte des imprévus (avenants)	Budgétiser toutes les activités prévues dans le plan d'action sur un horizon annuel, Faire appel à des partenaires financiers, proposer le budget et le voter et le valider.	Partenaires financiers, ressources humaines et matérielles	MATCL, DAF, Direction Générale DSDT	Avant fin décembre 2014
Accélérer la mise en place immédiate de l'observatoire national	Insister auprès des autorités sur l'urgence de la mise en place de l'observatoire national	MATCL, ressources financières, ressources humaines et matérielles	Direction générale de la DSDT, autres directions et structures rattachées du MATCL	Avant 2015

Source : ZALLE Josiane

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, il convient de dire que le diagnostic est d'une importance capitale pour toute organisation qui se veut pérenne. C'est un outil de gestion très efficace qui permet à une organisation de mieux se connaître et surtout de détecter les risques auxquels elle est exposée. Et plus on prend une avance sur une situation donnée, mieux on sait la gérer.

L'objectif de cette mission est atteint en partie. Il consiste dans le court terme à mesurer la performance actuelle de la DSDT en détectant les risques inhérents à sa direction et en proposant un plan de mitigation. C'est ce qui a été fait tout au long de cette étude. Le diagnostic a permis de découvrir la DSDT sur toutes ses facettes en décelant ses forces et ses faiblesses. En fonction de ses différentes missions, des risques inhérents ont été identifiés et mesurés. L'étude a révélé que les risques opérationnels étaient les plus nombreux (46%). Son dispositif de contrôle interne étant presque inexistant, la plupart des risques inhérents étaient égaux à leurs risques résiduels. L'objectif du diagnostic organisationnel vise à moyen/long terme l'amélioration de la performance de la DSDT qui s'est mise à l'heure de la GAR. Cependant, cet objectif ne serait réellement atteint qu'une fois qu'elle mettra en œuvre les recommandations formulées.

L'analyse globale des résultats du diagnostic a montré que la DSDT est dans une situation organisationnelle critique qui se traduit par un niveau d'efficacité faible. C'est dans ce cadre, que des recommandations ont été formulées à son attention. Le plan de mise en œuvre proposé permettra à cette dernière d'entamer le processus d'amélioration de son organisation. Pour mener les recommandations à bon terme, l'institution pourrait mettre en place un dispositif de suivi-évaluation. Il est à noter cependant que la recherche n'a pas permis de déceler tous les problèmes de la DSDT car le temps imparti était assez court et certaines analyses n'ont pu être effectuées. Il serait avantageux pour l'entité de réaliser une étude ultérieure afin d'approfondir la recherche effectuée.

L'initiative du MATCL pour le diagnostic organisationnel de ses structures (Directions et cabinets) est à saluer. Car à travers ce diagnostic, la DSDT a fait un grand pas en avant et cela contribuera à l'amélioration de la performance globale du MATCL et par voie de conséquence à toute l'Administration sénégalaise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

- ALAMI Sophie, DESJEUX Dominique, GUARABUAN-MOUSSAOUI Isabelle, *les méthodes qualitatives*, 2^{ème} édition Paris- Presses Universitaires de France (PUF), 2009-1vol, 127 pages.
- BEAUGRAND Jean-Louis (1995), *l'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 119 pages.
- ETHIER Gérard, PARENTEAU Roland, *l'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foye : Presses de l'université du Québec, 1994, 546 pages, 24 cm.
- HAMZAOUI Mohamed(2008), *Audit*, 2^{ème} éd, Edition Pearson Education France, Paris, 243 pages.
- LIVIAN Yves-Frédéric (2005), *Organisation : Théories et pratiques*, 2^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 320 pages.
- MINTZBERG Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions les organisations, Paris, 434 pages.
- MINTZBERG Henry (2004), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions les organisations, Paris, 703 pages.
- RIGNY André-Jean (1982), *Diagnostic organisationnel : cas vécus*, Editions Agence d'ARC, 365 pages.

Mémoires:

- Mlle Joyce FRANSCISCO : « La gestion Axée sur les Résultats : analyse de sa mise en œuvre dans les projets de l'UNOPS- cas du projet WAP ».
- Mlle Linda Eurossia DIMI KANGA ALCOLEA : « L'audit organisationnel de la Direction Général du Plan (DGP) ».
- Mr. Aranaud MBANGUI-MOUTENDI : « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de GRH dans les entreprises au Gabon : cas de la Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG) ».

WEBOGRAPHIE

- http://www.diversite.eu/pages/Types_et_structures_dorganisations_selon_H_Mintzberg-5462851.html, 21/09/13 à 10h :07
- <http://www.amrae.fr/univers-des-risques#udr>, 17/09/13 à 18h :00
- http://www.dico.com/design/Publications/Fr/GRE%202011/Guide_dapplication_GRE_Septembre_2011.pdf, 25/10/13 à 19h : 15
- <http://www.piloter.org/>, 01/10/13 à 08h : 50
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque>, 01/10/13 à 11h :28
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques, 01/10/13 à 11h :35
- http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf, 28/03/14 à 01h :30
- <http://www.optimeus.com/doc%20a%20telecharger/plaquetteauditorganisationnel.pdf>, 28/03/14 à 01h : 50
- http://www.finyear.com/Audit-ou-diagnostic-petite-mise-au-point-semantique_a11498.html, 28/03/14 à 02h : 00
- <http://www.mysteriaconsultants.ca/Pages/DiagnosticCinqFonctions.aspx>, 23/04/14 à 21h:15
- <file:///C:/Users/JOSY/Downloads/88d4615517874541ea59746434096d81.pdf>, 23/04/14 à 21h: 27

ANNEXES

ANNEXE 1: PLAN DE LA MISSION

Mission: auto-évaluation des procédures organisationnelles de pilotage et de contrôle des structures centrales du MATCL

Commanditaire: Ministère de l'Aménagement du Territoire des Collectivités locales (MATCL)

Exécutée par: auditeurs et assistants de recherche

Méthode d'audit: basée sur les risques

Objectif général: améliorer les capacités d'organisation, de pilotage et de contrôle des structures du MATCL en vue d'accroître leur performance.

Déroulement de la mission: en quatre (4) phases principales qui sont :

- phase de conception, de communication et de mobilisation,
- phase de formation, et de conception des outils,
- phase de déploiement, de collecte de traitement et d'analyse de données,
- Phase de restitution des résultats et de rédaction du rapport.

Lieu: Dakar

Durée: 30 jours calendaires

Démarrage: le 06 août 2013

Fin: 06 septembre 2013

ANNEXE 2: FICHE DE PRISE DE RDV:LISTE DES PERSONNES A RENCONTRER

N°ordre	Nom et Prénom	Fonction / Structure	Adresse complète	Heure RDV

ANNEXE 3: GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTITE

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Objectif :	REF	OBSERVATIONS
Avoir une vue d'ensemble de l'entité		
Présentation de l'entité		
Localisation (adresse et coordonnées)		
Historique		
Missions et objectifs associés (stratégiques et opérationnels)		
Activités		
Usagers/bénéficiaire		
Organisation		
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance		
Contrôles antérieurs effectués		
Evénements marquants, actualité		
Identité des principaux responsables		
Autres		
Documents à obtenir		
Plan stratégique		
Cadre de dépense moyen terme		
Rapport annuel de performance		
Organigramme		
Manuel de procédures		
Rapports divers (d'activités et/ou de gestion, financiers...)		
Textes (création, organisation, fonctionnement) et réglementation applicable		
Statuts et règlement intérieur		
Autres		

ANNEXE 4: FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

TITULAIRE DU POSTE :		Poste :
		Code classement :
ENTITE:	TITRE :	
Direction de rattachement :	Supérieur Hiérarchique direct :	
Etat d'avancement :	Remplaçant :	Nombre d'agent sous Responsabilité :

1. Autres éléments d'identification

- Ancienneté :
.....
- Diplôme de base :
.....
- Perfectionnement : Oui ☐ Non ☐

Thèmes	Année	Durée	Institutions

2. Rôle (de façon spécifique, décrivez ci-après le but principal de votre fonction)

1.
2.
3.

3. Documents

3.1. Documents reçus au poste de travail	Provenance	Nbre	Périodicité	Utilité
1. 2. 3.				

3.2. Documents produits au poste de travail	Destination	Nbre	Périodicité	Utilité
1. 2. 3.				

Réf. :ORG.

4. Rapports produits au poste

Nature	Destination	Nbre	Périodicité	Utilité
1. 2. 3. 4.				

5. Relations à l'intérieur de la structure (services concernés, nature de la relation)

1.
2.
3.

6. Relations avec l'extérieur (entité concernée, type de relations)

1.
2.
3.

7. Moyens (matériel, financier, humain)

1.
2.
3.

8. Évaluation des risques de fraude au niveau des processus

Cas de fraude déjà enregistrés (date, mécanisme, montant, suite donnée)

.....

.....

.....

.....

Les scenarios de fraudes possibles

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Problèmes rencontrés au poste

1.
2.
3.

10. Suggestions du titulaire du poste

- *
- *
- *
- *

ANNEXE 5: EVALUATION DU RISQUE LIE A LA CULTURE ETHIQUE DE L'ENTITE**I. Evaluation du Risque lié à la culture éthique de l'entité (gouvernance)**

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires
I. la culture éthique de l'entité (gouvernance)				
I.1. Apprécier l'historique des fraudes ou erreurs opérationnelles survenues au cours des dernières années :			3	Il faut qu'il y ait un dispositif de contrôle interne rigoureux
a) Des transactions douteuses ont-elles déjà été détectées dans le passé ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Les immobilisations sont-elles codifiées ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Respect des règles de passation des marchés ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Le Contrôleur des Opérations Financières (COF) et la Cellule de passation des marchés	4	Au sein de la DSDT, il n'existe pas un code éthique mais plutôt au niveau du MATCL
I.2. Considérer le niveau de sensibilité au risque de fraude du Ministère :				
a) Existe-t-il un code éthique ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Ce code est-il connu de tous ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Existe-t-il un dispositif d'alerte indépendant de la direction (inspection, audit ; dénonciation et plaintes, etc.) ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Inspection Interne du MATCL	4	Malgré qu'ils en ont conscience, aucune mesure n'est prise à l'interne de façon formelle
d) Existe-t-il des actions de prévention / formation au sujet de la fraude dans l'organisation ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
I.3. Considérer l'évaluation du risque de fraude par le management (Ministre, Directeurs etc.), l'audit interne et toute autre personne responsable :				
a) Globalement, le management semble-t-il être conscient des risques liés à la fraude, des tricheries, de vol, de trafic d'influence, de transactions douteuses etc. ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		4	

I. Evaluation globale de la composante << culture éthique de l'entité >>

4

Echelle

4 à 5 Risque élevé

2 à 3 Risque moyen

0 à 1 Risque faible



ANNEXE 6: EVALUATION DU RISQUE LIE AU NIVEAU DE PRESSION PESANT SUR L'ENTITE ET SES DIRIGEANTS

II. Evaluation du Risque lié au niveau de pression pesant sur l'entité et ses dirigeants

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires
II. Le niveau de pression pesant sur l'entité et ses dirigeants				
II.1 Considérer la situation financière du Ministère (Budget) et des personnes impliquées :			3	Le budget alloué à la DSDT est insuffisant pour exécuter les missions qui lui ont été assignées. Il faut cependant noter que les activités de la DSDT n'ont pas réellement démarré.
a) Le montant des financements mobilisés est-il en corrélation avec les défis de l'entité ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Les taux de réalisation des activités se sont-ils dégradés ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) le taux de satisfaction des usagers est-il satisfaisant?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
d) Existe-t-il des menaces d'arrêt des financements de certains projets par les PTF ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Cela surviendrait au cas où la DSDT ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés		
e) Le taux de satisfaction du supérieur hiérarchique est-il satisfaisant?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
f) existe-t-il une corrélation entre le Train de vie des agents du ministère et	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
g) Centre d'intérêt en dehors de l'entité (jeux, art, antiquités) ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
h) Situation financière particulièrement difficile de certains collaborateurs	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Faible rémunération, absence de primes		
i) Situation matrimoniale particulière (divorce) ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
j) Rumeurs de conflits d'intérêts ou de fraude	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
II.2. Considérer le niveau d'attente des usagers et des PTF :			3	Il existent des appuis techniques mais ils sont insuffisants
a) Le niveau de qualité des services attendu est-il réaliste ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Les services attendus permettent de répondre aux besoins exprimés		
b) La couverture en terme d'appui technique est-elle satisfaisante?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		3	La DSDT prévoit tenir un atelier de planification à l'issue duquel elle va élaborer les différents outils de la planification (loi d'orientation, plan d'action, plan stratégique, CDMT...)
II.3. Considérer les options stratégiques du Ministère:				
a)Existe-t-il des objectifs clairement définis à chaque structure centrale ou agence?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Fiche technique d'organisation de la DSDT		
b) Les objectifs fixés / annoncés sont-ils réalistes ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Les objectifs cadrent avec la stratégie nationale de développement territorial		
c) L'entité dispose t-elle d'un département, service en charge de la planification des activités ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
d) L'entité dispose t-elle d'un processus de planification de ses actions ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
e) L'entité dispose t-elle d'un ou plusieurs collaborateurs correctement formés aux techniques de planifications ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Présence de planificateurs/aménagistes des territoires au sein du personnel		
f) L'entité dispose t-elle d'outils de planification informatisés ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
g) L'entité peut-elle présenter un exemple de planification antérieure de gestion de ses activités ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
h) L'entité peut-elle faire état de sa performance en matière de respect de sa planification ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
i) Des opérations stratégiques sont-elles programmées (CDMT, BDMT, PAP, etc.)?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A ☐ Oui ☐ Non ☐ N/A	Extrait du CDSMT du MATCL		

II. Evaluation globale de la composante << du Risque lié au niveau de pression pesant sur l'entité et ses dirigeants >>

3

ANNEXE 7: EVALUATION DU RISQUE LIE A LA COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTITE

III. Evaluation du risque lié à la complexité organisationnelle de l'entité

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires
III. Risque lié à la complexité organisationnelle de l'entité				
III.1. Considérer le niveau de complexité de l'organigramme :			4	L'effectif actuel est de qualité mais insuffisant pour réaliser les objectifs fixés. Il n'y a pas de structuration des postes
a) Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) L'organisation actuelle fait-elle apparaître des missions incohérentes, redondantes.....?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
L'organisation actuelle, est-elle en corrélation avec les missions et les objectifs du ministère?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A			
c) Les effectifs sont-ils suffisants en quantité et en qualité ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		5	Les divisions sont prévues mais ne sont pas encore fonctionnelles par manque de structuration des postes
III.2. Considérer le niveau de complexité juridique :				
a) Existe-t-il des montages financiers complexes ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Existe-t-il de plan stratégique avec des objectifs et des indicateurs clairement définis?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Existe-t-il des services déconcentrés, décentralisés et de mission ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A		5	Pas de système d'information formalisé
III.3 Considérer la fiabilité des systèmes d'information :				
a) Les systèmes d'information sont-ils en adéquation avec l'organisation (comptabilité budgétaire, des matières) ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Les systèmes sont-ils correctement intégrés ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Les accès aux systèmes sont-ils bien sécurisés et paramétrés ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		5	Il n'existe pas encore des procédures formalisées au sein de la DSDT
III.4. Considérer la qualité des procédures				
a) Existe-t-il des procédures formalisées?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Ces procédures sont-elles régulièrement mise à jours?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Existe-t-il des cumuls incompatibles de fonction au niveau de la comptabilité ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Les fonctions liées à la comptabilité sont effectuées par le DAF	5	
d) Existe-t-il un contrôle de conformité?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			

III. Evaluation du risque lié à << la complexité organisationnelle de l'entité>>

5

Echelle

4 à 5 Risque élevé

2 à 3 Risque moyen

0 à 1 Risque faible



ANNEXE 8: EVALUATION DU RISQUE STRUCTUREL LIE A L'ACTIVITE**IV. Evaluation du risque structurel lié à l'activité**

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires
IV. Evaluation du risque structurel lié à l'activité				
IV.1. Considérer la spécificité de l'institution			4	ns de travail ne sont pa
a) Globalement, l'environnement de l'entité est-il favorable à l'atteinte des objectifs du ministère?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
IV.2 Déterminer si l'environnement ou le rôle de l'institution ou de la structure l'expose à des risques spécifiques :			3	Les agents de la DSDT ne sont affectés à des postes
a) trafic d'influence ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Inadéquation profil/poste (personnes qu'il faut à la place qu'il faut?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Absence de structuration des postes		
c) L'institution, dispose-t-elle d'une position dominante entraînant des conflits d'intérêt ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		4	La DSDT ne dispose pas de moyens matériels et financiers suffisants pour son bon fonctionnement. Il n'y a pas non plus de stock constitué
IV.3. Apprécier le risque de détournement d'actifs grevant l'atteinte des objectifs du Ministère :				
a) L'activité de l'entité implique-t-elle des transactions importantes ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Mise en place d'un observatoire, activités sur la cohérence territoriale, appuis des territoires		
b) Les immobilisations sont-elles par nature vulnérables au vol ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
c) Existe – t – il des risques de collusion au niveau de la passation des marchés ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A			
d) Existe – t – il des risques de pression politique (trafic d'influence et autres pratiques) ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Influence sur les décisions		
e) Existe-t-il des manipulations ou conservations de sommes importantes d'argent liquide ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
f) Existe-t-il des stocks ayant pour caractéristiques, par exemple, des volumes faibles combinés avec des valeurs importantes, et qui font l'objet d'une forte demande?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
g) Existe-t-il des actifs facilement convertibles en argent ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
h) Existe-t-il des immobilisations ayant comme caractéristiques d'être de petite taille combinée aussi avec la possibilité de leur commercialisation et l'absence d'identification de leur propriété?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			

IV. Évaluation globale de la composante «Risque structurel lié à l'activité»

4

Echelle

4 à 5 Risque élevé

2 à 3 Risque moyen

0 à 1 Risque faible



ANNEXE 9: EVALUATION DU RISQUE LIE PERFORMANCE**V. Evaluation du risque lié performance**

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque)	E. Commentaires
V. Risque lié la rémunération				
V.1. La rémunération du management et des agents est-elle significative?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		3	Le niveau de salaire est bas et insuffisant
V.2. Le management dispose-t-il d'intérêts particuliers dans l'institution ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A		3	Mesures de motivation quasi inexistantes
V.3. Correlation entre rémunération perçue et performance :			4	Aucun indicateur de performance n'est défini
a) Exist-il des contrats de performance? Des indicateurs?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
a) Les indicateurs retenus sont-ils indexés sur la performance financière de l'entité?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
V.4. Considérer l'indépendance des services opérationnels			5	ils sont soumis à la hiérarchie et sont peu consultés, ils ne sont pas
a) Les services opérationnels sont-ils libres dans l'exécution de leur mission?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			Ressources matérielles et financières
b) Ont-ils à leur disposition toutes les ressources leur permettant d'exécuter leur mission?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			

V. Évaluation globale de la composante « Risque lié à l'importance de la rémunération variable du management »

4

Echelle	
4 à 5 Risque élevé	
2 à 3 Risque moyen	
0 à 1 Risque faible	

ANNEXE 10: EVALUATION DU RISQUE LIE A LA QUALITE DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

VI. Evaluation du risque lié à la qualité des dispositifs de contrôle interne

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires	
VI. Risque lié à la qualité des dispositifs de contrôle interne					
VI.1. Considérer la conception des dispositifs de contrôle interne :			5	Il n'existe pas de procédures ni de dispositif de contrôle interne au sein de la DSDT	
a) Les procédures sont-elles clairement rédigées dans un manuel ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
b) Les procédures sont-elles simples et concrètement applicables ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
c) Les procédures permettent-elles de garantir une correcte séparation des tâches?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
d) Les procédures sont-elles précises concernant les différents niveaux de responsabilité et de délégation ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
e) Les procédures permettent-elles d'assurer la sauvegarde des actifs corporels ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
f) Les procédures comptables sont-elles suffisantes pour assurer une information financière fiable et transparente ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
VI.2. Considérer le niveau d'application concrète des procédures de contrôle interne :			5		
a) Les procédures sont-elles accessibles au personnel ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
b) Les acteurs de l'entité ont-ils une bonne connaissance de ces procédures ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
c) Les acteurs de l'entité appliquent-ils correctement les procédures ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
d) La matérialisation des contrôles effectués est-elle suffisante ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
VI.3. Considérer le rôle des organes de contrôle :			3		
a) Existe-t-il un audit interne ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
b) L'inspection interne est-elle un organe de contrôle efficace ? (taille et compétence, niveau d'indépendance ou lien avec la Gouvernance, sensibilité au risque de fraude et diligences menées, champs d'actions/périmètres couverts.)	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Mission d'auto-évaluation, contrôle interne des structure rattachées au MATCL			
VI.4. Considérer la capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle :			4		
a) Le mode de management est-il plutôt autocratique que consultatif ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Les agents de la DSDT ne sont pas responsabilisés au niveau des postes existants			
b) Existe-t-il un conseil de gestion?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
c) Le contrôle de la hiérarchie est-il jugé suffisant ? (régularité des réunions, niveau d'indépendance du management vis-à-vis du conseil, etc.).	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
d) Le management a-t-il un accès direct au système de gestion budgétaire ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
e) Le management est-il en relation étroite avec les services comptables dans la gestion quotidienne de l'entité ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
f) Dans le passé, un dirigeant a-t-il déjà donné l'ordre de court-circuiter une procédure habituelle de validation (exemple paiement d'une facture sans recoupement au bon de commande/bon de réception) ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				
g) Les dirigeants doivent-ils faire valider leurs dépenses par un organe indépendant ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Les organes qui valident les dépenses sont le MATCL, le COF			
h) Le management a-t-il un accès direct aux systèmes informatiques ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A				

VI. Évaluation globale de la composante «Solidité des dispositifs de contrôle interne »

4

Echelle	
4 à 5 Risque élevé	
2 à 3 Risque moyen	
0 à 1 Risque faible	

ANNEXE 11: EVALUATION DU RISQUE LIE AUX EVENEMENTS DE LA VIE DE L'ENTITE

VII. Evaluation du risque lié aux événements de la vie de l'entité

A. Éléments attendus de gestion des risques de fraude	B. Éléments de la gestion des risques de fraude de l'audité Oui/Non/ NA	C. Éléments probants (description)	D. Note allant de 0 (niveau théorique du risque nul) à 5 (niveau de risque maximum)	E. Commentaires
VII. Risque lié aux événements de la vie de l'entité				
VII.1. Considérer les événements exceptionnels intervenus récemment :			4	Nous n'avons pas encore noté de conflits d'intérêts jusque là car il faut noter que la DSDT est encore à l'état embryonnaire
a) Les faits de corruption ont-ils été rapportés récemment ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			
b) Des transactions complexes ou atypiques ont-elles eu lieu au cours de la période d'investigation (cession d'actif, emprunts, titrisation, contrat commercial significatif, partenariat, etc.) ?	☐ Oui ☒ Non ☒ N/A			
c) Des personnages clés ont-ils quitté l'organisation au cours de la période ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Un aménageur a quitté la DSDT au cours du mois de juillet		
d) Des ruptures dans la remontée d'informations sont-elles intervenues ?	☒ Oui ☐ Non ☐ N/A	Il n'y a pas de système d'informations formel		
e) Des situations de conflits d'intérêts ont-elles émergé récemment ?	☐ Oui ☒ Non ☐ N/A			

VII. Évaluation globale de la composante « Risque lié aux événements de la vie de l'entité »

4

Echelle	
4 à 5 Risque élevé	
2 à 3 Risque moyen	
0 à 1 Risque faible	

ANNEXE 12: EVALUATION FINALE DES COMPOSANTES DE LA GESTION DU RISQUE

Composantes de la gestion des risques	Évaluation (report)
I. Culture éthique de l'entité	4
II. Pression pesant sur l'entité et ses dirigeants	3
III. Complexité organisationnelle	5
IV. Risque structurel lié à l'activité	4
V.V. Evaluation du risque lié performance	4
VI. Dispositifs de contrôle interne	4
VII. Événements de la vie de l'entité	4

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	III
LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE:	3
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL A TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES : APPORTS THEORIQUES	3
Section 1: Rappel de la problématique	3
1.1. Objet de l'étude	3
1.2. Enjeux de l'étude.....	3
Section 2: Revue littéraire.....	4
2.1. Contexte du diagnostic organisationnel	4
2.2. Importance et démarche du diagnostic organisationnel.....	6
2.3. Quelques outils du diagnostic organisationnel.....	9
2.3.1. Cartographie des risques.....	9
2.3.2. Matrice du diagnostic global	11
Section 3: Cadre de référence.....	13
3.1. Diagnostic organisationnel dans une organisation publique	13
3.2. Justification de l'approche par les risques	15
3.2.1. Généralités sur le risque	15
3.2.2. Approche par les risques.....	17
CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL A TRAVERS UNE APPROCHE PAR LES RISQUES : APPORTS METHODOLOGIQUES	19
Section 1: Choix de la démarche	19
1.1. Justification de la logique qualitative inductive.....	19
1.2. Stratégie de recherche utilisée	20

2.2 1.	Phase 1: Phase de prise de connaissance de l'entité (DSDT).....	20
2.2 2.	Phase 2: Collecte et traitement des informations.....	20
2.2 3.	Phase 3: Analyse des résultats et formulation des recommandations.....	20
Section 2:	Construction et réalisation de la démarche adoptée	21
2.1	Collecte des données.....	21
2.2	Méthodes de traitement de données.....	22
2.3	Limites de la démarche.....	23
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE		24
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA DSDT.....		24
Section 1:	Généralités sur la DSDT.....	24
1.1.	Création et mission de la DSDT.....	24
1.2.	Objectifs de la DSDT.....	24
1.3.	Organisation de la DSDT	25
Section 2:	Présentation des résultats	27
2.1	Observations sur site.....	27
2.2	Résultats des interviews et focus group	28
2.3	Synthèse des informations	28
2.3 1.	Les forces de la DSDT.....	28
2.3 2.	Les faiblesses de la DSDT.....	29
2.3 3.	Risques inhérents.....	29
CHAPITRE II : ANALYSE/ DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....		36
Section 1:	Analyse/ Discussion des résultats	36
1.1.	Méthodes d'évaluation des risques.....	36
1.2.	Risques identifiés et analyse des résultats	39
1.3.	Discussion des résultats.....	39
Section 2:	Recommandations et plan de mise en œuvre	40

2.1	Recommandations	40
2.1.1.	Les recommandations d'ordre organisationnel.....	40
2.1.2.	Les recommandations d'ordre opérationnel	42
2.2	Plan de mise en œuvre des recommandations	43
	CONCLUSION GENERALE	47
	BIBLIOGRAPHIE	48
	WEBOGRAPHIE.....	49
	ANNEXES.....	50
	TABLE DES MATIERES	XVI

CESAG - BIBLIOTHEQUE