



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA
DIRECTION GENERALE DU PLAN (DGP)
SENEGAL**

Présenté par :

Dirigé par :

Mlle Linda Eurossia

M. Moussa YAZI

DIMI KANGA ALCOLEA

Directeur de l'ISCBF/CESAG

Octobre 2012

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire tout d'abord à notre Dieu, Seigneur et Sauveur, pour nous avoir accordé le précieux souffle de vie qui a permis que nous soyons présent jusqu'à ce jour.

Ensuite :

- à nos chers parents, Barbara DIMI née ACOLEA et Germain DIMI, pour leur inestimable soutien et leur amour inconditionnel à notre égard ;
- à nos frères et sœurs : Svetlane AKPE née DIMI K.A, Marie DIMI K.A et Germain DIMI K.A pour leurs attentions particulières dans tous nos projets ;
- particulièrement à Chancelle BONGO et à Meldace ONDZEA pour leurs soutiens ;
- à « Porte des Cieux » et à « Echos du ciel » pour le témoignage de leur amour fraternel ;
- à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements :

- au corps professoral de l'ISCBF et aux membres de l'administration du CESAG pour leur dévouement ;
- à monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finances (ISCBF) et Directeur de mémoire, pour son apport considérable, son encadrement et ses conseils constructifs ;
- à monsieur le Directeur Général du Plan, pour l'opportunité qu'il nous a offerte en nous accueillant au sein de la direction qu'il dirige ;
- à monsieur NDIAYE Directeur du Contrôle Interne, à Monsieur BENGUE, à Monsieur GAYE, à Madame SOW Coumba, à Madame NDIAW et à tous les autres agents de la DGP, pour leur accueil chaleureux et pour leur entière collaboration ;
- à tous les membres de la Famille DIMI et YOKA pour leur précieux soutien manifesté ;
- aux « consultants stagiaires » de la DGP, aux amis de Colobane sans oublier le Quartier général de Gibraltar I, pour toute l'aide qu'ils nous ont apportée.
- au Pasteur FELIX et à l'assemblée de BETHEL, au Pasteur MIYOUNA et à l'assemblée MEJ du CONGO, ainsi qu'au Pasteur Samuel pour leur confiance et leurs prières ;
- enfin, à toute la 23^{ème} promotion pour toutes les expériences et contributions apportées.

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ADM	:	Agence de Développement Municipal
AFD	:	Agence Française de Développement
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion
CIDP	:	Centre d'Information et de Documentation sur la Population
CNDD	:	Commission Nationale du Développement Durable
CONAPORH	:	Commission Nationale de la Population et des Ressources humaines
COSO	:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCI	:	Direction du Contrôle Interne
DGP	:	Direction Générale du Plan
DPN	:	Direction de la Planification Nationale
DPPDH	:	Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain
DSD	:	Direction des Stratégies de Développement
FAR	:	Feuille d'Analyse des Risques
FMI	:	Fonds Monétaire International
FRAP	:	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
IFACI	:	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IGF	:	Inspection Générale des Impôts
IIA	:	Institute of Internal Auditors
ISCBF	:	Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance
ISPE	:	Instrument de Soutien à la Politique Economique
MEF	:	Ministère de l'Economie et des Finances
MPA	:	Modalités pratiques d'application
PAC	:	Programme d'Appui aux Communes
PARRP	:	Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PNBG	:	Programme National de Bonne Gouvernance
QCI	:	Questionnaires de Contrôle Interne
RCI	:	Référentiel de Contrôle Interne
TARIR	:	Tableau des Risques

TFfa : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

TPE : Très Petites Entreprises

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 Grandes écoles de pensée de la théorie des organisations.....	11
Tableau n°2 Rapprochement de la structure selon le milieu.....	16
Tableau n°3 Démarche d’audit.....	32
Tableau n°4 Outils et techniques.....	34
Tableau n°5 Evolution des effectifs de la DCI.....	70
Tableau n°6 Récapitulatif des profils des agents de la DCI.....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 Classification des grandes écoles de la théorie des organisations dans le temps... 12	12
Figure n°2 Composantes de l'organisation selon AÏM, CAVAGNOL & ROULLE..... 17	17
Figure n°3 Composantes de l'organisation selon LIVIAN 18	18
Figure n°4 Démarche globale..... 33	33
Figure n°5 Modèle d'analyse 45	45
Figure n°6 Proposition Organigramme DCI 58	58
Figure n°7 Trajet des rapports de la DCI 75	75
Figure n°8 Flow-chart courrier arrivée 76	76
Figure n°9 Flow-chart courrier départ..... 77	77

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Ordre de mission.....	102
Annexe 2 : Plan de mission	103
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne (QCI)	105
Annexe 4 : Questionnaire de prise de connaissance de l'entité	107
Annexe 5 : Modèle n°1 fiche de poste	111
Annexe 6 : Modèle n°2 fiche de poste	112
Annexe 7 : Proposition d'un organigramme à moyen terme	113
Annexe 8 : Guide d'entretien n°1.....	114
Annexe 9 : Guide d'entretien n°2.....	116
Annexe 10: Guide d'entretien n°3.....	117

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	II
REMERCIEMENTS	III
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTES DES ANNEXES.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION.....	10
1.1 Définition et typologie de structures organisationnelles	10
1.1.1 Définition de la notion organisation.....	10
1.1.2 Structures organisationnelles.....	13
1.2 Caractéristiques et bonnes pratiques organisationnelles	19
1.2.1 Caractéristiques d'une organisation	20
1.2.2 Les bonnes pratiques organisationnelles	20
CHAPITRE 2 : L'AUDIT ORGANISATIONNEL.....	26
2.1 Motivation et champ d'application d'un audit organisationnel.....	26
2.1.1 Définition et rôle de l'audit organisationnel	26
2.1.2 Motivation d'un audit organisationnel	27
2.1.3 Champ d'application de l'audit organisationnel	30
2.2 Méthodologie d'audit organisationnel.....	31
2.2.1 Préparation de la mission	34
2.2.2 Réalisation de la mission.....	37
2.2.3 Finalisation de la mission.....	41
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	43
3.1 Modèle d'analyse.....	43
3.1.1 Description du modèle	43
3.1.2 Présentation du modèle d'analyse	45
3.2 Outils de collecte et analyse de données	46
3.2.1 Outils de collecte de données	46
3.2.2 Analyse des données	48

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	51
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA DGP.....	53
4.1 Mission de la DGP.....	53
4.1.1 Organisation de la DGP.....	53
4.1.2 Missions spécifiques des directions de la DGP.....	54
4.1.3 Missions spécifiques des autres services de la DGP.....	56
4.2 La Direction du Contrôle Interne (DCI).....	57
4.2.1 Organisation.....	57
4.2.2 Fonctionnement.....	58
CHAPITRE 5 : AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA DCI.....	61
5.1 Motivation et champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI.....	61
5.1.1 Motivation du champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI.....	61
5.1.2 Champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI.....	62
5.2 Mise en œuvre de l'audit organisationnel de la DCI.....	62
5.2.1 Préparation de la mission d'audit organisationnel de la DCI.....	62
5.2.2 Réalisation de la mission.....	78
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS.....	94
6.1 Recommandations adressées à la Direction du contrôle Interne (DCI).....	94
6.1.1 Concernant la structure organisationnelle.....	94
6.1.2 Concernant les attributions et les missions de la DCI.....	95
6.2 Recommandations adressées à la direction générale.....	96
6.2.1 Concernant la structure organisationnelle.....	96
6.2.2 Concernant les attributions et les missions de la DCI.....	97
CONCLUSION GENERALE.....	99
ANNEXES.....	101

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'administration publique africaine de façon générale rencontre plusieurs « difficultés », à savoir : des effectifs pléthoriques, l'inadéquation profil-emploi, l'absence de politique managériale, le laxisme, l'absence de sanctions disciplinaires, l'absence d'une politique soutenue de formation, de recyclage et de perfectionnement des cadres, la précarité des moyens financiers et matériels, etc.). Toutefois, dans certains domaines, l'administration sénégalaise a fait des efforts assez appréciables.

Avec le concours de la Banque Mondiale et de l'Agence Française de Développement (AFD), il a été conçu en 1997 le Programme d'Appui aux Communes (PAC), clôturé le 31 décembre 2004, et dont l'exécution avait été confiée à l'Agence de Développement Municipal (ADM). En raison des résultats jugés satisfaisants, il est apparu nécessaire de prolonger son action à travers un nouveau programme. Le contrat de ville a été, et demeure, une innovation majeure dans le paysage institutionnel du Sénégal avec la mise en œuvre des audits urbain, organisationnel et financier, desquels il découle. Il a permis à l'Etat de franchir un nouveau pas décisif dans le processus de décentralisation. C'est pourquoi il a été maintenu comme socle du nouveau programme. Toutefois, il en ressort que le secteur public est un domaine peu exploité, bien qu'il regorge de beaucoup de ressources et d'énormes potentiels. Pour un développement remarquable, pour permettre d'attirer un plus grand nombre d'investisseurs, et pour assurer une croissance de l'Etat, un certain nombre de mesures et de dispositifs d'accompagnement doit être mis en place.

En 2004, une étude a été effectuée dans le cadre d'un projet portant sur « l'audit stratégique et organisationnel » du ministère de l'environnement et de l'assainissement du Sénégal. Le document stratégique du Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG) portant sur le diagnostic stratégique et organisationnel de l'administration publique de janvier / février 2004, a révélé que les prérogatives et les missions de certains départements ministériels ne sont pas toujours respectées. Aussi, on observe peu de cohérence entre les structures et les objectifs. En outre, on constate une inflation de structures poursuivant les mêmes objectifs, sans relations fonctionnelles ni opérationnelles. Cette situation entraîne à son tour une confusion dans les rôles, les différentes attributions et les responsabilités des divers intervenants. D'où une perspective d'un audit organisationnel pour assurer la cohérence entre les missions et les structures des ministères, des directions générales, des services centraux, bref, de l'administration publique.

Concernant le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), son organisation est régie par le décret n°2008-642 du 16 juin 2008, et les décrets subséquents portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique d'une part, entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères d'autre part. Suite à celui-ci, certains aménagements se sont avérés nécessaires notamment au niveau du Fonds de Promotion Economique. En dehors, de ces services qui y ont été rattachés, d'autres structures ont vu le jour au sein du MEF, parmi lesquelles, la direction générale du plan (DGP).

La DGP a été créée par Décret N° 2007-831 du 25 juin 2007 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. Maillon important dans l'évaluation des projets de développement de l'Etat, la DGP a été créée suite à la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la Coopération Internationale. La DGP est désormais, placée sous la tutelle du MEF. Sa mission est de proposer les orientations stratégiques à moyen et long termes de la politique économique et sociale ; et en matière de population / développement du pays, d'explorer les futurs possibles, de suivre l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays, enfin, de veiller à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

Le Premier Ministère a adressé une circulaire, datée le 13 novembre 2008, aux Ministres d'Etat et aux Directeurs Généraux des agences nationales portant sur le renforcement des activités de planification et d'évaluation des investissements publics. Découlant de la mise en œuvre des mesures inscrites dans la matrice de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE) du Fonds Monétaire International (FMI), cette circulaire attribue un rôle clé à la Direction Générale du Plan (DGP) en matière d'identification, de formulation, et d'évaluation ex ante, finale et ex post des projets et programmes. Dans sa circulaire, le Premier Ministre a également souligné que le respect des procédures qui y sont énoncées dépend, en grande partie, de la capacité des ministères techniques à assurer en leur sein les fonctions de planification, de suivi et d'évaluation.

A l'occasion d'une réunion de travail qui a eu lieu le 21 janvier 2010 à Dakar, la DGP s'est adressée au Projet d'Appui aux Réformes pour la Réduction de la Pauvreté (PARRP) afin de solliciter des appuis techniques dans plusieurs domaines liés notamment à la planification

nationale, sectorielle et régionale à moyen et long terme, à l'évaluation des projets, et à l'appréciation des impacts des politiques sociales. Rappelons que le PARRP, projet de coopération technique germano-sénégalaise, veut appuyer la gestion efficace de la politique et de l'administration transparente des finances publiques au Sénégal. C'est dans ce cadre que la DGP s'engage progressivement à introduire l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ceci, semble être un environnement de contrôle favorable, tant d'opportunités peuvent s'offrir.

L'analyse préliminaire des besoins de la DGP montre que les problèmes existants seraient à différents niveaux. Cette faiblesse serait directement liée à son organisation interne et à sa communication avec l'extérieur. Sans résoudre ces derniers problèmes, la DGP ne sera pas en mesure d'assurer la bonne utilisation des fruits de ses travaux par le ministère de tutelle. Les perspectives stratégiques de l'Etat du Sénégal, indique un réel besoin organisationnel. La stratégie inclut l'organisation, elle devient ainsi une préoccupation majeure dans le sens où celles-ci doivent être en synergie pour donner un effet multiplié par k. Le problème majeur rencontré par la DGP aujourd'hui, de même que l'administration publique en général, c'est celui de l'organisation. Ce problème trouve ses fondements à plusieurs niveaux de la structure dont les plus pertinents sont les suivants :

- absence de manuel de procédures ;
- manque de compétences internes pour la mise en place d'une organisation adaptée ;
- absence des descriptions des postes, attributions et responsabilités ;
- non réalisation d'un audit organisationnel depuis la création de la DGP.

Plusieurs conséquences peuvent résulter de ce problème dont les plus importantes sont les suivantes :

- répartition des tâches inadéquates ;
- mauvaise coordination et synchronisation ;
- lenteur dans la transmission des informations (problème de réactivité) ;
- non maîtrise des procédures d'exécution ;
- difficulté dans la continuité des activités par les successeurs ou intérimaires ;
- manque d'efficacité et/ou d'efficience.

Au regard des causes relevées, plusieurs pistes de solutions peuvent être explorées dont :

- élaborer un manuel de procédures pour l'ensemble de la structure ;

- instaurer un système de gestion de compétences et de carrières ou instaurer ;
les formations continues pour l'ensemble du personnel ;
- formaliser les fiches de postes pour l'ensemble de la DGP ;
- effectuer un audit organisationnel.

Nous allons retenir la solution qui nous semble la mieux adaptée : effectuer un audit de la structure organisationnelle de la DGP. Car, celui-ci nous permettra de déceler les goulots d'étranglements sur le plan organisationnel et de pouvoir ainsi les insérer dans le plan d'action en fonction de leur criticité. Il convient alors de s'interroger sur : Quel est le degré d'efficacité de l'organisation actuelle de la DGP ?

Pour répondre à cette question, nous serons amenés à répondre d'abord à certaines interrogations, notamment :

- Qu'est ce qu'une organisation ?
- Quelles sont les caractéristiques fondamentales d'une organisation ?
- Dans quelle mesure peut-on améliorer le fonctionnement d'une organisation ?
- Quels sont l'objet et la méthodologie de l'audit organisationnel ?
- Quelle est la mission de la DGP ?
- Existe-t-il des conflits de rôles au sein de la DGP ?
- Quelles sont les attributions et les responsabilités des directions de la DGP ?
- Dans quelle mesure peut-on améliorer le système organisationnel de la DGP ?

En effet, pour asseoir une meilleure organisation nous serons amenés à effectuer un audit de l'organisation, en nous appuyant sur le thème : Audit organisationnel de la DGP. L'objectif principal de cette étude est d'évaluer le système organisationnel de la DGP pour faire ressortir les forces, les faiblesses et les risques associés. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- appréhender le concept d'organisation ;
- identifier les caractéristiques d'une organisation ;
- assurer l'efficacité du fonctionnement d'une structure ;
- apprécier la contribution de l'audit organisationnel dans l'efficacité du fonctionnement d'une structure ;
- appréhender l'objet et la méthodologie de l'audit organisationnel ;
- déterminer la mission de la DGP ;
- identifier les conflits de rôles au sein de la DGP ;

- définir les attributions et responsabilités de chaque direction de la DGP ;
- évaluer l'efficacité organisationnelle de la DGP et proposer des moyens pour l'améliorer.

L'organisation s'étend sur l'ensemble des processus de la DGP. En effet, il ne peut y avoir une parcelle de l'entité qui serait exclue du périmètre organisationnel « toute chose égale par ailleurs », on ne peut effectuer de tâches sans savoir qui fait quoi, comment, pourquoi,... On revient au célèbre QQQQCP (Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Pourquoi), il n'y a rien sans organisation. Toute tâche, opération, activité nécessite une organisation appropriée écrite ou pas. C'est pourquoi, pour une meilleure compréhension du sujet, nous allons nous limiter à la Direction de Contrôle Interne (DCI). Nous serons amenés à, identifier, reconstituer, restituer et à formaliser l'organigramme, la répartition des tâches ainsi que, les attributions et responsabilités de chaque agent de ladite direction.

Cette étude portant sur l'audit organisationnel de la DGP revêt un double intérêt:

❖ Pour la DGP

Cette étude ayant pour but de se prononcer sur l'organisation fonctionnelle, de donner une opinion motivée sur la structure organisationnelle de la DCI, pourrait aider à mieux situer les responsabilités, maîtriser les processus opérationnels et d'en maîtriser les risques qui pourraient subvenir. En effet, l'audit organisationnel de la DCI permettra à la DGP, d'évaluer la structure organisationnelle de sa direction de contrôle, d'identifier les failles du système (les dysfonctionnements), de pouvoir ainsi les corriger, de réduire à un niveau acceptable ses coûts en les maîtrisant, et être plus performante. Cette étude lui apportera des informations complémentaires et détaillées sur la gestion organisationnelle de ses activités qui facilitera les prises de décision. A moyen et long termes, la DGP pourrait continuer dans cette lancée, étendre l'audit organisationnel sur l'ensemble de la DGP, et pouvoir être un modèle, en termes de référence dans le domaine de la gestion optimale de son organisation. Cette étude étant adaptée à la DGP, elle pourra l'être à tout autre service public qui sentira le besoin d'amélioration, d'actualisation, et/ou de restructuration organisationnelle.

❖ Intérêt personnel

Cette étude est une occasion personnelle de mettre en pratique les notions accumulées lors de notre formation au CESAG/ISCBF. L'opportunité de mener individuellement une mission d'une telle ampleur est un réel défi, surtout au niveau de l'administration publique, un milieu

souvent abandonné « à son triste sort ». Milieu, quasi vierge en matière d'audit et de risk management, l'administration publique est un environnement prometteur. Cette étude se propose d'apporter une méthodologie d'audit organisationnel adaptée au secteur d'activité. En somme, cette étude constitue pour nous une richesse inestimable tant en connaissances théoriques que pratiques en matière de bonnes pratiques d'audit et d'organisation.

Notre étude s'articulera autour de deux parties, l'une théorique et l'autre pratique. Cette première partie comprend trois chapitres. Le premier chapitre intitulé : concept fondamentaux de l'organisation permettra de cerner les contours de l'organisation. Le second chapitre intitulé : l'audit organisationnel s'articulera autour des notions d'audit et de sa démarche. Enfin, le chapitre 3 sera consacré à la méthodologie de l'étude. Quant à la seconde partie, elle comprend également trois chapitres. Le premier sera consacré à la présentation de la DGP (description de l'entité). Le second chapitre portera sur : l'audit organisationnel de la DCI dont nous allons essentiellement identifier et analyser les risques liés à l'organisation. Enfin le dernier chapitre intitulé : recommandations permettra de renforcer des dispositifs de contrôle interne et d'améliorer le fonctionnement de la DCI.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'audit interne a évolué au cours des 50 dernières années pour devenir une profession à part entière, avec son propre code d'éthique, ses standards de pratiques professionnelles, et son « common body of knowledge» (SCHICK, 2001 : 1). Cette organisation répond à un besoin fondamental, doter les structures d'un outil utile à l'amélioration de ses performances. Le domaine de l'organisation et des structures est ambiguë puisqu'il est à la fois vaste et divers (BECOUR, 2008: 35). Un bon nombre d'auteurs ont ainsi articulé leurs débats autour du concept d'organisation : l'organisation étant, pour certains, un espace de coordination collective et, pour d'autres, un espace où existe une certaine division du travail.

Branche de l'audit opérationnel et découlant de l'audit interne, l'audit organisationnel demeure, jusqu'à nos jours, un domaine peu exploité. Toutefois, vu l'importance que revêt l'aspect organisationnel dans les structures, nous allons d'abord en déceler les contours à travers des pensées d'auteurs de divers horizons, et ensuite en ressortir les bonnes pratiques, qui seront pour nous une base pour cette étude. Ainsi, trois chapitres seront abordés dans cette première partie :

- le chapitre 1 consacré aux concepts fondamentaux de l'organisation ;
- le chapitre 2 consacré à l'audit organisationnel ;
- le chapitre 3 traitera essentiellement de notre méthodologie.

CHAPITRE 1 : CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION

Pendant longtemps le concept « organisation » a été au centre des débats pour un bon nombre d'auteurs. L'organisation est un facteur déterminant de la performance tant des entreprises situées en milieu concurrentiel que des organismes publics (LIVIAN, 2008 :15). La mise en relation entre ressources (structure physique, humaine, finance) est un préalable pour assurer un bon fonctionnement des activités d'une structure. Il s'agira essentiellement dans ce chapitre de passer en revue les concepts « organisation » et « structure».

1.1 Définition et typologie de structures organisationnelles

Selon CHABAUD (2008 : 10), les études sur l'organisation portent sur les problèmes de coordination interne d'une part et sur la manière dont l'organisation s'inscrit dans un contexte global d'autre part. En effet, tant dans le public que dans le privé, l'analyse des organisations s'oriente davantage vers l'étude de l'environnement et ses effets sur leur mode d'organisation et de structuration (PLANE, 2010 :103).

1.1.1 Définition de la notion organisation

A l'origine de toute activité, le concept « organisation » est complexe et difficile à cerner. Depuis les années 50 avec Robert PRESTHUS (1958), Joseph A. LITTERER (1960), Talcott PARSONS (1964), Daniel KATZ et Robert KAHN (1966), Edgar SCHEIN (1970), Michel CROZIER (1977), Howard ALDRICH (1979), Karl WEICK (1979), Henry MINTZBERG (1989), les auteurs ne sont pas parvenus à une définition unanime, nous pouvons tout de même retenir que l'organisation est un espace de coordination collective, un espace où existe une certaine division du travail. Une organisation est perçue comme une collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux communs par une division du travail et des fonctions. Selon De FABREGUES (2008 : 7), l'organisation est considérée comme un espace temporalisé dans lequel des individus viennent chercher des éléments de satisfactions différents, parfois contradictoires, en acceptant des transactions qui leur confèrent des droits et des obligations. Pour mieux cerner ce qu'est une organisation, nous allons nous appesantir sur les théories des organisations, l'approche des différents courants de pensée et leur

évolution dans le temps. Dans le tableau ci-dessous, nous énumérerons différentes caractéristiques de l'organisation.

Tableau n°1 Grandes écoles de pensée de la théorie des organisations

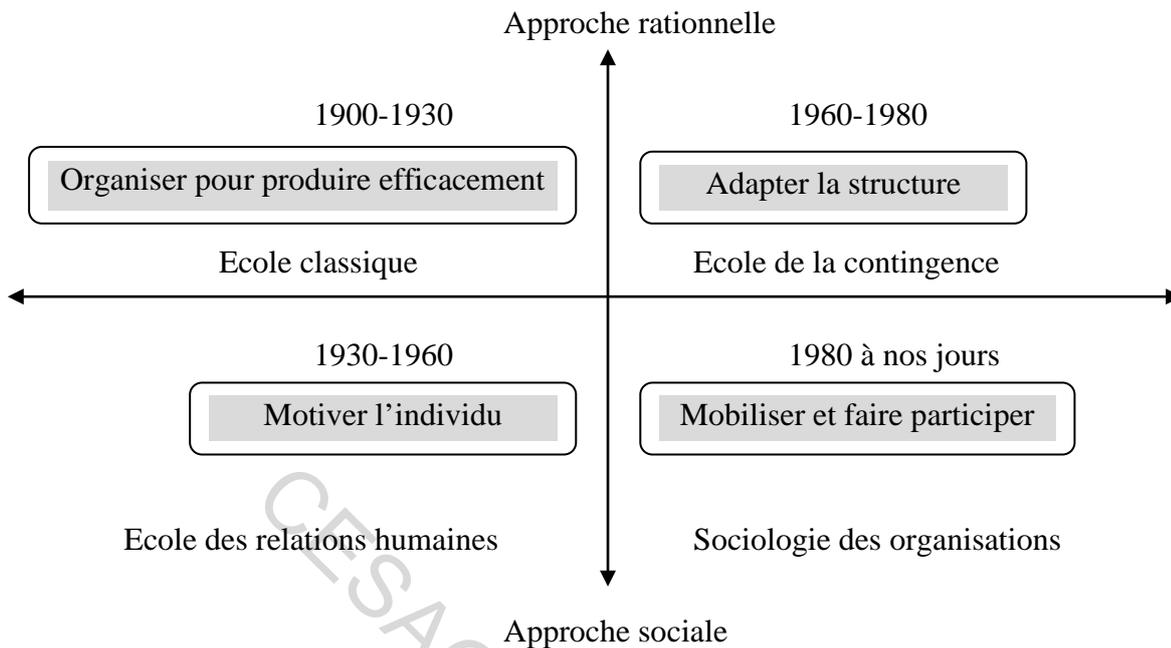
ELEMENTS	CARACTERISTIQUES
Ecole classique des organisations	Elle se caractérise par une approche analytique, empirique et normative de l'organisation de l'entreprise.
Ecole des relations humaines	Par une approche informelle de l'organisation, elle se fonde sur les relations et les comportements humains.
Ecole de la prise de décision	Synthèse des deux Ecoles précédentes, elle se propose d'étudier le contexte organisationnel des décideurs (acteurs qui possèdent des informations partielles, ne peut prendre que des décisions satisfaisantes et non optimales.
Ecole néo-classique (empirique)	Inspirée par l'Ecole classique, elle est caractérisée par une approche pragmatique (utilisant les acquis de l'Ecole des relations humaines).
Ecole socio technique	Elle se caractérise par l'existence de liens entre systèmes techniques et humains (les décisions prennent en compte à la fois des facteurs humains et l'environnement technique).
Ecole de la contingence	Elle se caractérise par une approche globale d'organisation de l'entreprise qui tient compte de l'influence des paramètres du contexte (environnement) sur l'organisation. Il n'y aurait donc pas de structures formelles idéales.
Ecole sociologique	L'organisation ne serait pas un phénomène qui s'impose de l'extérieur à l'homme, alors que l'individu, « acteur social complexe » structure le champ dans lequel il évolue.

Source : Nous mêmes à partir de AÏM (2008 : 19-20)

1.1.1.1 Classification des principales grandes écoles de pensée

L'évolution de la théorie des organisations à travers le temps se matérialise en quatre (4) grandes phases. La figure ci-dessous saura mieux illustrer cette progression.

Figure n°1 Classification des grandes écoles de la théorie des organisations dans le temps



Source : AÏM (2012 : 20)

1.1.1.2 Classification des principaux auteurs dans le temps

La première phase (1900-1930) dont les praticiens ont utilisé les sciences de l'ingénieur pour organiser et produire efficacement. Approche rationnelle et fonctionnelle dans un système « fermé », elle a connu deux (2) phases, la division technique du travail et la division administrative du travail. Caractérisée, par l'Ecole classique et notamment Frederick TAYLOR et Henri FAYOL (Ingénieur) avec "L'organisation scientifique du travail et la division des tâches" ; Adam Smith (Economiste) avec "La division du travail" ; ainsi que Henri FORD (Ingénieur) avec "Le travail à la chaîne" et Max WEBER (Sociologue) avec "La bureaucratie "(AÏM, 2008 : 53).

La deuxième phase (1930-1960) est caractérisée par le passage des sciences de l'ingénieur vers les sciences humaines. Elle est marquée par plusieurs auteurs, à savoir : Elton MAYO avec "Les expériences de Hawthorne", Chester BARNARD avec "L'entreprise comme mode de coordination", Abraham.MASLOW avec "La pyramide des besoins", Frederick HERZBERG avec "Le modèle « bi-factoriel » ", Douglas Mac GREGOR avec "La théorie X et Y du management" et Chris ARGYRIS avec "La théorie de l'apprentissage organisationnel". Dans cette phase, l'approche devient sociale et fonctionnelle dans un

système « fermé », la motivation de l'individu et la compréhension de ses besoins, sont indispensables à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à son développement (AÏM, 2008 : 55) et ROBBINS & al. (2011: 9-17).

La troisième phase (1960-1980) est diamétralement opposée aux précédentes, en ce sens qu'on passe d'une approche « sociale » à une approche « rationnelle » ; d'un système « fermé » à un système « ouvert ». Ayant des facteurs dits contingents, la meilleure structure devrait découler d'une approche rationnelle permettant d'analyser et de mesurer les paramètres influents de l'environnement.

La quatrième phase (1980 à nos jours) correspond à une approche sociologique de l'organisation qui propose de nouveaux principes (management participatif, projet d'entreprise), qui redonne à l'homme (acteur social possédant des forces et des faiblesses) une place déterminante dans un système « ouvert » qui s'inscrit dans un environnement technique et économique complexe.

1.1.2 Structures organisationnelles

MINTZBERG (2004 : 188) définit le concept de structure comme étant : « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Il en ressort que l'organisation s'articule autour de deux grands axes : diviser et coordonner. En effet, la division du travail en un ensemble de tâches qui est une notion fondatrice de l'activité, la coordination, quant à elle, représente l'harmonisation, la synchronisation des tâches.

1.1.2.1 Typologie des structures organisationnelles

L'organisation consiste à la fois à prendre telles ou telles dispositions, à mettre en œuvre tels ou tels moyens en vue d'atteindre des objectifs, mais également à régler l'entreprise pour la faire fonctionner. Tandis que, la structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres. Etablir la structure de l'entreprise consiste donc : à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches), à établir les attributions de chacun, à fixer les moyens qui doivent leur être affectés, à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques).

1.1.2.1.1 **Type d'organisations**

Plusieurs critères peuvent être mis en avant, pour faire ressortir la typologie des organisations. Parmi lesquels nous verrons :

❖ **L'organisation entrepreneuriale**

Organisation d'un seul dirigeant (entrepreneur, propriétaire), son leadership est de type charismatique. Flexible, adaptable, elle évolue généralement dans le secteur informel. Elle s'applique aux TPE (Très Petites Entreprises), et PME (Petites et Moyennes Entreprises). Assimilées à la notion d'organisation artisanale, ces organisations possèdent un nombre d'activité restreint et un faible degré de formalisation.

❖ **L'organisation mécaniste (bureaucratie mécaniste)**

Produisant en masse, elle est adaptée aux productions en chaînes et répétitives. Evoluant dans un environnement stable, prévisible, ces organisations ont une forte division de travail, un niveau élevé de standardisation, de règles et procédures (HELLRIEGEL & al, 2006:507).

❖ **L'organisation divisionnalisée (ou divisionnelle)**

Adaptée aux organisations qui produisent des produits et qui interviennent sur des marchés diversifiés. Elle se développe dans un environnement de marché hétérogène.

❖ **L'organisation professionnelle (ou bureaucratie professionnelle)**

Décentralisé, le centre opérationnel possède une expertise, un niveau de compétence élevé pour résoudre certains problèmes et fonctionner de façon plus ou moins autonome.

❖ **L'organisation innovatrice**

Avec des produits de haute technologie, elle se développe dans un réel environnement dynamique et complexe. Elle est composée d'experts, de chercheurs, qui ont pour rôle d'innover. Dans ce type d'organisation, le travail est à la fois d'un haut niveau de complexité et, d'un haut niveau d'expertise, d'autonomie, de créativité et de responsabilités.

❖ **L'organisation missionnaire**

Selon MINTZBERG (2004 : 392), c'est une organisation qui repose sur des normes, sur un système de valeurs, d'idéaux que partage les individus pour mener à bien une mission, un projet.

❖ L'organisation politisée ou politique

Temporaire, l'organisation politisée représente une structure en difficulté, dans une situation de crise ou de conflit, où les intérêts individuels passent avant l'intérêt général, au détriment de l'intérêt général (de ceux de l'entreprise).

1.1.2.1.2 Type de structures

Selon BRESSY & al. (2011 : 203) la structure est l'ossature de l'organisation. C'est la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties : « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Une structure est donc, l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre elles. A chacune d'elle est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission, et des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions. Il existe trois sortes de structures à savoir :

❖ La structure fonctionnelle

De type simple, la structure fonctionnelle est découpée en grandes fonctions. Elle permet ainsi, de réaliser une économie d'échelle. C'est d'ailleurs, un modèle francophone. Toutefois, pour le type évolué, on adjoint à la hiérarchie, des experts, des conseillers (en staff).

❖ La structure divisionnelle

Cette structure se caractérise par le facteur « évolution ». Elle s'identifie davantage à un environnement complètement hétérogène.

❖ La structure matricielle

Selon PLANE (2012 : 112), la structure matricielle varie selon l'environnement (voir tableau ci-dessous) :

Tableau n°2 Rapprochement de la structure selon le milieu

Structure mécaniste (environnement stable)	Structure mécaniste (environnement dynamique)
Complexe, formalisée et centralisée	flexible, adaptives
<ul style="list-style-type: none"> • La division accentuée du travail brouille parfois le lien entre les tâches et activités globales de l'organisation • Coordination des tâches spécialisées • Communication par voie hiérarchique • Insuffisance d'initiative au titulaire des fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches conçues sont reliées entre elles et, l'ensemble de l'activité de l'organisation • Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation • Communication latérale

Source: T. Burns, Stalker G.W., 1966 repris par PLANE (2012 : 112)

Toutefois, il est à signaler que certains auteurs, en occurrence PLANE ou MINZTBERG, associe les notions d'organisation et de structures. En effet, repris par LIVIAN (2008 : 102), MINZTBERG dans sa classification des structures organisationnelles relie les deux termes « Organisation-Structure ».

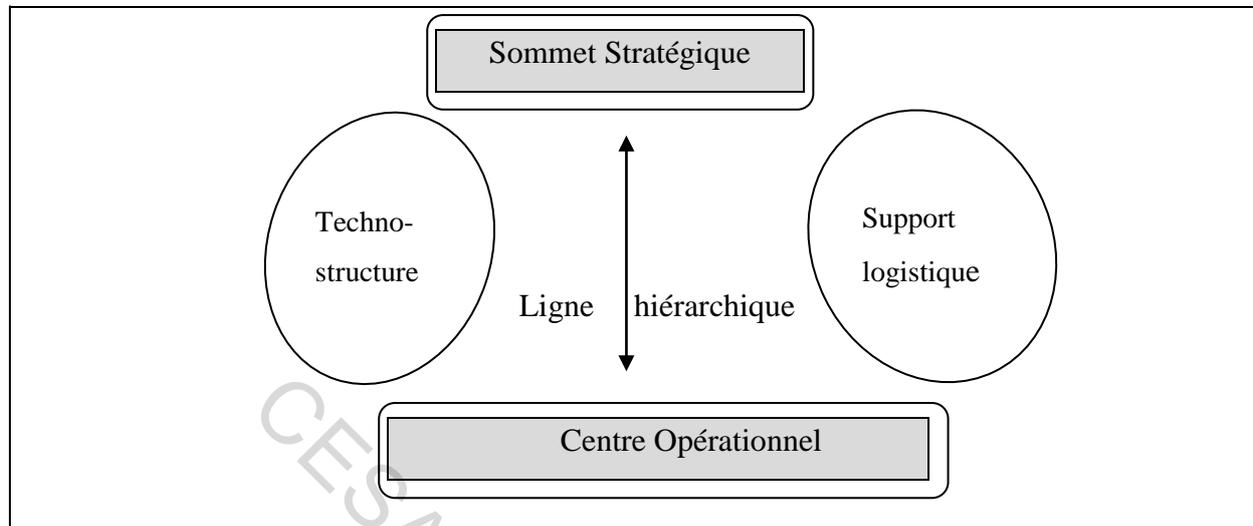
1.1.2.2 Composantes de l'organisation

L'organisation peut être scindée en plusieurs parties. D'un auteur à un autre, la décomposition peut s'avérer différente. Nous allons, pour une meilleure appréhension du sujet, distinguer plusieurs points de vue.

Selon AÏM (2012 : 116-121) et CAVAGNOL & ROULLE (2009 : 72), l'organisation de l'entreprise peut se décomposer en six (6) éléments et à savoir :

- le sommet stratégique ;
- le centre opérationnel ;
- la ligne hiérarchique ;
- la technostructure ;
- le support logistique ;
- l'idéologie.

Figure n°2 Composantes de l'organisation selon AÏM, CAVAGNOL & ROULLE

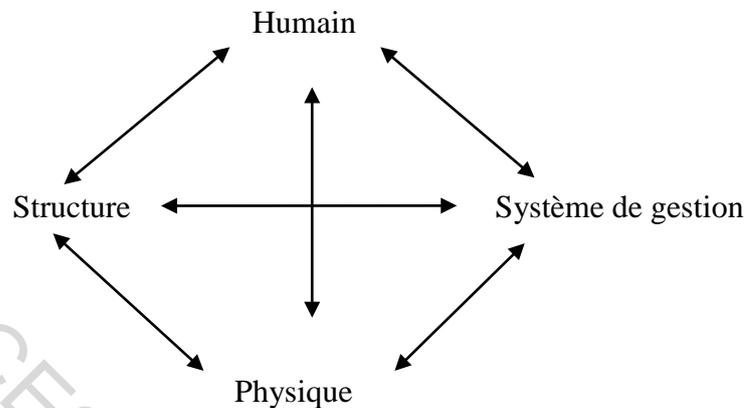


Source : AÏM (2012 : 116-121), CAVAGNOL & ROULLE (2009 : 72)

- ❖ Le sommet stratégique représente les cadres dirigeants. Ils ont pour rôle le pilotage, le management de l'entreprise et la gestion de son environnement.
- ❖ Le centre opérationnel est constitué de tous les membres opérationnels. Des " productifs " puisqu'ils sont directement liés aux opérations qui concourent à la réalisation d'un produit ou d'une prestation de service.
- ❖ La ligne hiérarchique se compose des directeurs, des cadres intermédiaires, jouant un rôle de coordination puisqu'elle a pour mission de transmettre au centre opérationnel les directives du sommet stratégique.
- ❖ La technostructure est formée par tous les agents qui s'occupent de la standardisation des produits et services. Elle est un staff, un support orienté vers les opérationnels.
- ❖ Le support logistique est composé des services administratifs, financiers et comptables, des services juridiques.
- ❖ L'idéologie, concept de culture d'entreprise, est l'ensemble des mœurs prôné par les dirigeants et les autres employés.

En se focalisant sur l'aspect organisationnel, nous pouvons proposer une synthèse des composantes : humain, structure, système de gestion et physique.

Figure n°3 Composantes de l'organisation selon LIVIAN



Source : LIVIAN (2008 :50)

1.1.2.2.1 Les déterminants d'une structure

D'après certains auteurs à savoir : BURNS et STALKER, WOODWARD, LAWRENCE et LORSCH, MINTZBERG, la structure d'une entité, doit tenir compte du contexte, c'est-à-dire son environnement. Le cadre théorique de la contingence structurelle associe généralement « contexte, structure et performance ». Les conclusions de BURNS et STALKER furent confirmées par les travaux de Paul LAWRENCE et Jay LORSCH, parue sous le titre "Organization and Environnement Managing Differentiation and Integration" ; leur étude montra qu'il existe non pas un environnement mais bien « plusieurs environnements » (on parle ici, de la Théorie de la Contingence).

On peut citer comme déterminants:

- la technologie ;
- la taille ;
- l'environnement.

❖ La technologie

A partir d'une étude empirique sur cent (100) entreprises britanniques, Joan WOODWARD montre qu'il existerait une relation entre la structure de l'organisation et la technologie. L'auteur montre que le nombre de niveaux de la direction et le nombre de collaborateurs de la

direction générale augmentent avec la complexité du système de production. En s'appuyant sur le mode de contrôle d'une organisation, Joan WOODWARD distingue quatre clés de répartition : le mode personnel (qui renvoie au rôle du supérieur), le mode impersonnel (lié soit à l'appareillage automatisé ou au planning), le contrôle intégré (qui traduit la responsabilité large d'une personne), le contrôle fragmenté (considérant qu'un même agent peut recevoir des ordres de différentes personnes). Toutefois, selon PIGE (2003 : 31), l'utilisation des technologies variées suppose la présence de personnels spécialisés pour chacune d'elles. En raison du pouvoir que donne la connaissance technologique, il est indispensable d'instaurer des contrôles et, de délimiter les attributions et les fonctions de chacun.

❖ **La taille**

Le paramètre « taille » traduit la dimension du besoin de coordination plus ou moins important, et par une division plus ou moins forte. Selon MINTZBERG (2004 : 197 - 203), plus une entité est ancienne ou grande, plus son organisation est formalisée. Plus une structure est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.

❖ **L'environnement**

Le milieu ambiant dont on doit prendre conscience, est celui lié aux caractéristiques du contexte actuel et à l'influence qu'elles pourraient exercer sur la capacité de l'organisation à fonctionner avec efficacité (HELLRIEGEL & al. 2004 : 497- 498). MEIER (2006 : 5) quant à lui, intègre la notion de culture. La prise en compte des différences culturelles et de l'interaction entre cultures devient un enjeu essentiel, tant pour satisfaire la diversité de la demande que pour intégrer des équipes de travail multiculturelles.

1.2 Caractéristiques et bonnes pratiques organisationnelles

Plusieurs critères peuvent différencier une structure à une autre ; mais, les outils nécessaires à l'organisation n'en sont pas moins diversifiés. Nous allons d'abord énoncer des caractéristiques communes, ensuite les différents types d'organisations et enfin, nous allons énumérer quelques bonnes pratiques en matière d'organisation.

1.2.1 Caractéristiques d'une organisation

Bien qu'il y ait une diversité d'organisations, il existe toutefois des points de convergences. Les impératifs de toutes organisations sont: une mission, une stratégie, un but, des fonctions, des mécanismes de coordination et de contrôle, des rôles (attributions et responsabilités) assignés, donc planifier et communiquer.

1.2.2 Les bonnes pratiques organisationnelles

Toute entreprise construit un recueil de pratiques qui lui est propre et qui est déterminé par les connaissances des individus qui la composent. Mais au fur et à mesure que sa taille et sa complexité augmentent, le besoin de mettre en commun ce que savent ses employés devient de plus en plus difficile à satisfaire.

1.2.2.1.1 Définition des indicateurs et ratios

L'efficacité d'une entité repose en grande partie sur la capacité des nombreux acteurs impliqués dans la prise en charge à se transmettre des informations fiables. Les indicateurs et les ratios permettent aux acteurs de mesurer leurs performances, de se faire une idée de leur fonctionnement. La vision commune grâce à ces indicateurs facilite le dialogue entre les acteurs, l'objectivité sur les choses, et l'alimentation des réflexions qu'ils doivent avoir avant de parvenir à une décision. Ils ont ainsi la possibilité de proposer ou accepter des changements, de suivre l'évolution des transformations, d'ajuster leur pratique ou les règles de fonctionnement communes. Les indicateurs et les ratios (motivation du personnel, réalisation d'un service, taux d'absentéisme peuvent être utilisés pour vérifier l'obtention de résultats tangibles (GUERRERO, 2008:108). Il n'existe pas forcément des indicateurs et des ratios déterminés d'avance puisqu'ils dépendent de l'objectif visé.

1.2.2.1.2 Planification et coordination:

La planification consiste à allouer du temps au mode opératoire des agents. Dans le cadre d'une recherche d'optimisation, cette pratique est incontournable pour permettre à la hiérarchie de déterminer les effectifs nécessaires à la réalisation des tâches, de veiller à la charge et à la répartition des tâches ainsi qu'à leur agencement.

❖ **La répartition des tâches dans l'entreprise**

Le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes ou les dispositifs graphiques suivants. Les structures simples dont la plupart ont été décrites et analysées par Henri FAYOL et Frederick TAYLOR, laissent aujourd'hui place à des structures plus complexes et mieux adaptées à la réalité des grandes organisations. Outre cet aspect, dans l'optique contrôle, « on ne contrôle que ce qui est organisé » disait FAYOL, étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux, elle se compose de quatre éléments constitutifs. Les trois principes à respecter :

➤ **L'adaptation**

Il n'y a pas de modèle unique qui pourrait servir de référentiel pour tous ; on peut même dire qu'il n'existe pas de panoplie de modèles dans laquelle on pourrait puiser. La diversité des organisations est aussi grande que peut l'être la diversité des entreprises : taille, nature d'activité, objectifs, environnement structure juridique, sont autant de variables qui vont générer des organisations différentes. Mais le principe essentiel est que l'organisation doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité, etc. Ce principe d'adaptation doit se conjuguer avec le second principe : l'objectivité (BRUNET, 2005 : 38).

➤ **L'objectivité**

Une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes (BONGO, 2012 : 216). Ce principe équilibre le précédent : adaptabilité certes, mais aussi permanence relative dans la mesure où une mutation, un départ ne doivent pas à chaque fois remettre en cause l'organisation existante. De surcroît la plupart de ces anomalies contreviennent également au troisième principe que doit respecter une bonne organisation : la sécurité.

➤ **La sécurité ou la séparation des tâches**

S'organiser avec le maximum de sécurité, c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. D'après (WILMOTS, 2002 : 49), elle consiste en premier à la prévenir la perte de valeurs. L'administration connaît depuis fort longtemps, le grand principe de « séparation des ordonnateurs et des comptables » ; le principe de la séparation des tâches répond aux mêmes préoccupations. Trois fonctions fondamentales sont incompatibles dans

l'entreprise : les mettre en une seule main, ou même deux d'entre elles, c'est prendre des risques importants avec la sécurité des actifs.

Ces trois fonctions sont : la fonction d'autorisation, la fonction d'enregistrement comptable et la fonction financière (WILMOTS, 2002 : 50). En effet, la fonction de détention et la fonction de contrôle doivent être exercées de façon autonome. D'une part, parce que les titulaires de la fonction de détention sont ceux qui détiennent et conservent des biens physiques (magasiniers, gestionnaires de stocks). D'autre part, la fonction de « contrôle », elle est ici entendue au sens de vérification, et qui ne s'exerce que dans les cas où les règles de l'entreprise exigent une autorisation supplémentaire. Ainsi en est-il du « fondé de pouvoir » qui vérifie avant paiement que toutes les procédures exigées ont bien été respectées. De façon générale les fonctions incompatibles sont : l'autorisation, l'exécution, la détention de valeurs, l'enregistrement et le contrôle.

❖ **Les procédures**

Une procédure est une suite d'opérations, de tâches, d'actions, logique et progressive effectuée selon un processus méthodique (Encarta, 2009). Elle doit être mise à jour régulièrement et communiquée aux acteurs concernés. De ce fait, elle doit être :

- écrite, simple, lisible exempt d'erreurs, de difficultés d'interprétation ou d'application ;
- d'actualité (pas de procédures obsolètes) ;
- compromise par ceux qui ont à les mettre en œuvre ;
- cohérente dans l'ensemble.

Le manuel de procédures quant à lui, est l'ensemble des procédures de l'entreprise. Il favorise la continuité d'exploitation, la conservation des connaissances et expériences.

1.2.2.2 Principes généraux d'organisation

Mettre en place une organisation répond à des caractéristiques propres à l'entité et aux exigences de son environnement. Cette organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée (organigramme clair, fiches de postes) et doit comporter une séparation des fonctions. Pour être bien maîtrisé, tout service, toute fonction doit s'organiser autour de ces quatre points ; notamment :

- l'organigramme, pour savoir qui commande à qui ;
- l'analyse de poste, pour savoir qui fait quoi ;
- le recueil des pouvoirs et latitudes, pour connaître les limites des pouvoirs de chacun ;
- l'élément matériel, qui organise l'environnement.

1.2.2.2.1 L'organigramme

On part du principe que dès que l'entreprise atteint une certaine taille, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun. Il appartient aux dirigeants de bâtir une structure, représentée par un organigramme. En effet, l'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise. Encore appelé tableau d'organisation, l'organigramme représente le fonctionnement général de l'entreprise. Il décline le type de structure adoptée, les fonctions et liens de subordination. Il permet de répondre à la question : Qui commande à qui ? Evitant les dualités de rattachement et donc de commandement, toujours source de quiproquo, d'oublis ou de doubles emplois (RENARD, 2011 : 40).

L'organigramme est le premier document que doit se faire communiquer à l'auditeur. Son inexistence éventuelle, serait révélatrice de problèmes graves, son existence par contre, permet de comprendre le fonctionnement de l'entité. Des rattachements hiérarchiques imprécis, des structures compliquées incitent l'auditeur à plus d'attention. Un organigramme doit comporter la mention de la date à laquelle il a été établi, la description des structures étant authentifiée à une date précise.

1.2.2.2.2 Les fiches de postes

La description des postes, des tâches essentielles dont chacun à la responsabilité doit impérativement figurer dans un document écrit. Elle permet à chacun de ne pas outrepasser ses limites et savoir jusqu'où il peut aller. C'est parce que, chacun connaît ses limites que l'on peut éviter bien des conflits et bien des malentendus. C'est également à partir de là, que vont être organisées les délégations de pouvoirs (THEVENET & al, 2012 : 155).

L'analyse de poste (ou description de poste) permet de détecter des situations anormales en comparant des analyses de poste soit entre elles, soit à l'organigramme, ou encore à l'observation de la situation sur le terrain. Ainsi peut-on identifier :

- des tâches oubliées et que personne ne fait (tâches sans maître) ;
- des tâches faites deux fois, par deux personnes différentes et parfois également de façon différente ;
- des tâches inutiles, incompatibles ou contradictoires.

L'analyse de poste doit pour être complète, se rattacher à l'organigramme en précisant les relations structurelles du titulaire :

- de qui il dépend et qui dépend de lui ;
- d'où lui viennent les éléments nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ;
- à qui il transmet le résultat de son travail.

Ce document est donc un document descriptif qui précise la nature des tâches effectuées : décision, exécution, contrôle, coordination, information. Toutefois, pour que l'analyse de poste joue pleinement son rôle, il ne suffit pas qu'elle existe, encore faut-il qu'elle soit :

- communiquée au personnel concerné ;
- comprise par ce dernier (ce qui veut dire qu'il doit avoir la formation pour comprendre et exécuter) ;
- mise à jour en fonction de l'évolution de l'organisation ;
- archivée, donc conservée, par les responsables.

1.2.2.2.3 Le recueil des pouvoirs et latitudes

Chacun doit connaître avec précision ce qu'il doit faire, mais chacun doit savoir également dans quelles limites se situent ces délégations de pouvoir. Selon RENARD (2010 : 182), on perçoit que ces délégations doivent être :

- écrites, connues des bénéficiaires et de leur hiérarchie ;
- éventuellement, connues de certains tiers privilégiés (banques, administrations) ;
- et surtout : mises à jour en fonction des changements, mutations, modifications.

1.2.2.2.4 L'élément matériel

Les éléments constitutifs de l'organisation s'insèrent et se développent dans un environnement qui doit être organisé pour leur permettre de fonctionner en assurant la protection physique des biens et des personnes. Sécurité dans les bureaux, les magasins, les usines, qualité des clôtures et des dispositifs de fermeture. Le coffre du caissier, le dispositif

électronique de surveillance sont des dispositifs du contrôle interne au même titre que l'analyse de poste du caissier ou du gardien décrivant des tâches qui s'exercent avec des moyens de protection matériels à prendre en considération (RENARD, 2010 : 182). Ces éléments matériels de protection ne se limitent pas à la protection contre la malversation, ils s'étendent également à tout ce qui menace l'intégrité physique des biens et des personnes : incendies, explosions, accidents de toute nature.

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de différents aspects de la notion d'organisation et de structure. A travers divers auteurs, une évolution dans le temps du concept prouve la complexité et la diversité d'opinion, d'où son intérêt. L'organisation, vue son importance, reste un domaine sensible dans la vie d'une structure (pour sa pérennité). Le choix du type d'organisation, des outils sont d'ailleurs tout aussi déterminant pour son fonctionnement que pour sa survie. Bien qu'il n'y ait ni organisation modèle, ni structures idéales, certaines pratiques demeurent convergentes. Dans le chapitre suivant, nous allons aborder la notion d'audit organisationnel, de sa définition au motif d'audit et de son champ d'application à la méthodologie d'audit organisationnel.

CHAPITRE 2 : L'AUDIT ORGANISATIONNEL

L'audit organisationnel est depuis peu un domaine en pleine expansion mais il demeure encore en mal de cadre conceptuel. Il permet de s'assurer que les dispositifs organisationnels mis en place permettent réellement d'atteindre la mission de la structure. L'audit organisationnel renseigne les dirigeants sur le degré d'efficacité de la structure organisationnelle et sur des alternatives d'amélioration de ces dispositifs organisationnels à un instant précis. Dans ce chapitre, outre la définition de ce concept, nous verrons les motivations et le champ d'application de l'audit organisationnel.

2.1 Motivation et champ d'application d'un audit organisationnel

Relevant du domaine organisationnel et/ou structurel, l'audit organisationnel est un type d'audit opérationnel. Celui-ci, se consacre aux aspects de la gestion à moyen terme et à court terme. Cet audit intègre les interactions de plusieurs facteurs (environnement, structure, stratégie), il suppose la mise en œuvre de moyens spécifiques, tant au niveau des hommes et des méthodes de travail que des structures d'évaluation et de contrôle.

2.1.1 Définition et rôle de l'audit organisationnel

L'audit organisationnel est une représentation à un instant T d'une organisation au regard d'une problématique spécifique. Ayant pour but principal l'amélioration de la qualité des procédures internes en vue d'accroître la satisfaction des clients et de réduire les coûts de l'entreprise, l'audit organisationnel permet d'identifier les points forts et les points faibles. Il est chargé d'améliorer toutes les dimensions de la gestion de l'entreprise (HARAKAT, 2011 : 393). On peut toutefois, souligner que l'audit organisationnel peut permettre :

- de clarifier les orientations politiques et stratégiques pour donner sens à l'action ;
- d'assurer un système de veille et d'information pour anticiper les changements ;
- de mettre en place une organisation du travail pour obtenir une productivité efficiente ;
- de rationaliser les effectifs et d'assurer une adéquation entre les postes et les compétences ;
- de professionnaliser les acteurs de l'association pour garantir une qualité de service ;
- d'instaurer un climat social serein.

C'est pourquoi, auditer l'organisation permet de faire un point sur la dimension :

- stratégique d'une direction, d'un service : quelles orientations ? Au service de qui, de quoi ? Quelle veille ?
- opérationnelle : quelles nécessités techniques ? Quelle localisation ? Quels chaînages des activités ?
- des ressources humaines : quelles missions, quels postes, quels effectifs, quel management ? Quelles professionnalisations ?
- relationnelle : quels partenariats, financeurs ? Quelle communication ?

L'audit organisationnel permet donc de faire l'état de :

- la description du système de répartition des responsabilités ;
- l'examen critique des liaisons entre les divers systèmes de gestion ;
- l'appréciation de l'évolution des ressources humaines (compétence, motivation, profil, formation, promotion) ;
- la communication de rapports (HARAKAT, 2011 : 393).

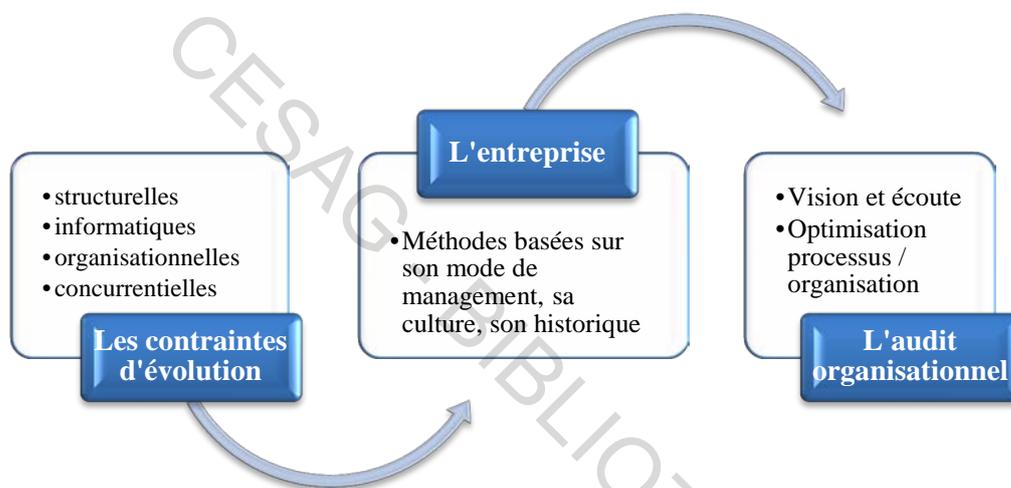
Au regard, de ce qui précède on serait tenté d'assimiler l'audit organisationnel au diagnostic organisationnel. Or, l'audit organisationnel, se base sur le diagnostic organisationnel de la structure. Le diagnostic étant, l'identification d'une maladie par ses symptômes, l'évaluation d'une situation donnée. L'audit organisationnel est donc, une photographie de la situation organisationnelle d'une entité à un instant précis selon un référentiel donné, et ayant pour but l'amélioration des processus internes en vue d'assurer l'efficacité et l'efficience de la structure.

2.1.2 Motivation d'un audit organisationnel

Les évolutions socio-économiques conduisent les structures à adapter sans cesse leur organisation du travail et leur modalité de fonctionnement. L'enjeu est stratégique : « répondre à la demande » et par conséquent, anticiper les besoins en ressources humaines et adapter l'organisation du travail pour maintenir la structure dans une dynamique de qualité de service et de compétitivité (ARGO & SILOE, 2010 : 1-2). Ce raisonnement est valable tant pour le secteur privé que pour le secteur public. En effet, dans un environnement turbulent et agressif, le rôle de l'Etat devient de plus en plus fondamental.

D'ailleurs, le rapport de la Banque mondiale de 1997 sur « Le rôle de l'Etat dans un monde en mutation » propose une nouvelle stratégie de restructuration et de modernisation de l'Etat. En somme, auditer l'organisation permettra de dégager les forces et les faiblesses de l'organisation et favoriser la mise en œuvre des processus de changement et/ou d'amélioration. Outre cet aspect, le besoin d'évolution peut être un motif déclencheur d'un audit. Qu'il soit dû à un facteur extérieur ou à un facteur interne (un service qui ne fonctionne pas correctement, une crise). Tant d'autres facteurs peuvent rendre un audit nécessaire pour définir un plan d'amélioration d'où, la figure ci-dessous.

Figure n°4 Motif d'audit organisationnel



Source : Nous-mêmes à partir de OPTIMEUS (2012)

Cette figure récapitule un certain nombre de facteurs pouvant motiver un audit organisationnel. En effet, l'audit organisationnel peut être motivé par plusieurs raisons. Parmi tant d'autres nous notons :

- comprendre une problématique fonctionnelle en place et en proposer un plan d'action visant sa résolution ;
- véhiculer une image sociale ou « citoyenne » dans l'entreprise ;
- réajuster ou instaurer un climat social favorable à l'exercice des fonctions de chacun en interne au service ou en externe aux autres services de l'entreprise ;
- recadrer ou optimiser une politique de ressources humaines ;
- anticiper un turn-over ;
- rétablir une communication interne favorable à la productivité et à la rentabilité des équipes d'une part, et des services d'autre part (OPTIMEUS, 2012 : 1).

De plus, toujours sur le plan organisationnel, l'audit peut permettre le pilotage des opérations. Il procure un certain degré de maîtrise de celles-ci. Il assure également l'efficacité du fonctionnement, en l'évaluant, en analysant les risques avérés ou non, en faisant des recommandations sur les dysfonctionnements et autres points susceptibles de porter préjudice à l'entreprise. Plusieurs objectifs peuvent être assignés à l'audit organisationnel, sur le plan des ressources humaines par exemple on peut noter :

- parvenir à une adéquation des compétences ;
- définir, organiser et diffuser des tâches ;
- attribuer des responsabilités.

Aussi, sur le plan processus on peut noter :

- évaluer l'efficacité des différents processus ;
- améliorer la maîtrise des risques ;
- déterminer des points de contrôle: fiabilité des existants ;
- proposer de nouveaux dispositifs.

Outre les aspects précités, les motifs du développement de l'audit dans le secteur public sont tout autant multiples. L'exemple du secteur privé, réputé plus performant et plus enclin à maîtriser les risques auxquels il est exposé, a joué un rôle très important. Selon le rapport relatif à la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'Etat de Octobre 2009, cette évolution résulte aussi des demandes légitimes des tiers, interlocuteurs des administrations, pour améliorer la performance publique. Il s'agit pour les services concernés de s'assurer du degré réel de maîtrise de leurs opérations et d'évaluer leurs modalités habituelles d'organisation et de fonctionnement face à des objectifs de performance plus ambitieux.

L'administration française ne reste pas à l'écart de cette tendance. L'application effective de la loi organique du 1^{er} Août 2001 relative aux lois françaises suppose à l'évidence la mise en place d'un système de contrôle et d'audit interne répondant aux exigences des normes professionnelles. C'est pourquoi, le Ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat a demandé à l'IGF, dans le prolongement de ses comparaisons internationales, de formuler des recommandations pour structurer la politique de contrôle et d'audit interne au sein de l'Etat et pour mettre en place, à moyen terme, un dispositif cohérent au sein de l'administration.

L'audit de l'administration de l'Etat doit se référer aux normes professionnelles. L'administration de l'Etat devrait élaborer son propre cadre de référence d'audit, complétant bien entendu le cadre de référence existant pour tenir compte de ses spécificités. Appliquer les normes permet d'assurer en pratique l'indépendance, le professionnalisme et l'objectivité des auditeurs. En effet, appliquer ces normes est un moyen pour l'administration publique d'apporter à un certain nombre d'interlocuteurs (partenaires, bailleurs), l'assurance qu'elle maîtrise ses opérations.

2.1.3 Champ d'application de l'audit organisationnel

Définir le champ d'application d'un audit revient à délimiter la mission, et à énoncer son étendue. L'audit organisationnel s'intéresse aux dispositifs, procédures et processus qui définissent (influencent) l'organisation. L'audit organisationnel s'effectue à l'intérieur d'une structure ; il peut s'orienter vers différents dispositifs, procédures et processus organisationnels de l'entité. Selon RENARD (2010 : 210), le terme champ d'application peut être utilisé dans deux sens distincts :

- le champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;
- le champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région).

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission. Le champ d'application de l'audit peut également varier selon la nature ou l'objectif de l'audit (l'audit d'efficacité, l'audit régularité ou de conformité, l'audit de la performance). En effet, selon RENARD (2010 : 211) le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

❖ L'objet

Il s'agit de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques. Le plus fréquent, on parle de mission spécifique, lorsqu'elle porte sur un point précis en un lieu déterminé ; par opposition, une mission générale ne connaît aucune limite géographique.

❖ **La fonction**

On distingue des missions uni-fonctionnelles et de missions plurifonctionnelles. La mission uni-fonctionnelle (qu'elle soit spécifique ou générale), ne concerne qu'une seule fonction alors que, la mission plurifonctionnelle en concerne plusieurs au cours d'une même mission.

Ces critères de distinction ne sont pas seulement de pur intérêt pédagogique ou logique : il entraîne des conséquences pratiques importantes au plan de l'organisation du service d'audit lui-même. En sus du champ d'application, la durée de la mission est également un critère intéressant à apprécier. Par ailleurs, l'audit est un domaine universel puisqu'il revêt un double sens : il s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions de la structure.

➤ **Application à toutes les organisations**

Les entreprises sont naturellement les premières concernées, quelle que soit leur taille. Les grandes entreprises bien évidemment et singulièrement les entreprises multinationales à partir desquelles le mouvement s'est étendu. Mais, le secteur public n'en fait pas tout au tant exception.

➤ **Application à toutes les fonctions**

Dans la pratique, ou tout au moins dans sa conception théorique, elle peut s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise sans restriction aucune. C'est qu'en effet, les objectifs et la méthodologie de l'audit sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de mieux les maîtriser.

2.2 Méthodologie d'audit organisationnel

La démarche d'audit organisationnel respecte les étapes d'un audit opérationnel (par conséquent celui de l'audit interne). Selon BOUHNFOUR (2011 : 61), la démarche de l'audit organisationnel se décline en cinq (5) principales étapes : définir, préparer, collecter, analyser et synthétiser. En effet, il est impératif de :

- définir un cadre conceptuel, définir les normes de référentiel applicable et appliquées ;
- préparer fait référence à la planification des activités, des tâches pour l'ensemble de la mission ;
- collecter, il est important voir nécessaire d'avoir accès à des données utilisables et pertinentes à la mission ;

- analyser les données et informations ;
- synthétiser les informations pour traduire son opinion.

Le tableau ci-après, récapitule la démarche d’audit selon plusieurs auteurs. Cette synthèse permettra de nous faire une idée précise de la démarche l’audit organisationnel.

Tableau n°3 Démarche d’audit

	Renard	Schick	Mitonneau	J. Vera	Lemant
Prise de connaissance de la fonction à auditer	X	X	X	X	X
Réunion d’ouverture	X	X	X	X	X
Mise en œuvre du programme de vérification (tests)	X	X	X	X	X
Appréciation de l’environnement de contrôle de la fonction	X	-	-	X	-
Identification et hiérarchisation des zones à risques	X	X	-	X	X
Formalisation des recommandations	X	X	X	X	X
Réunion de clôture	X		X	X	X
Rédaction du rapport	X	X	X	X	X

Source : Nous-mêmes adapté de RENARD (2010 : 209), SCHICK (2010 : 79), MITONNEAU (2006 : 25, 29), VERA (2010 : 79), LEMANT (1998 :15).

Somme toute, l’audit organisationnel s’articule autour de (3) trois grandes phases :

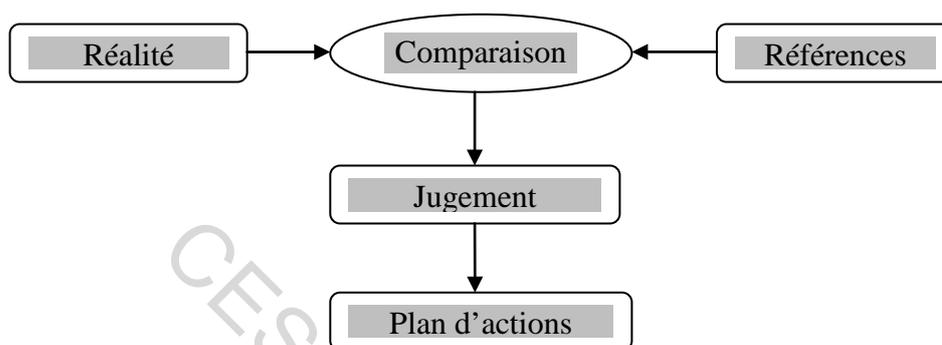
- la phase de préparation ou de planification ;
- la phase de réalisation ;

Cette phase se décompose en trois (3) sous phases :

- phase de démarrage ou d’ouverture de la mission ;
 - phase proprement dite de conduite de la mission sur le terrain ;
 - phase de clôture de la mission.
- la phase de finalisation ou de reporting.

Comme nous pouvons le constater, les méthodologies de RENARD et VERA semblent être les mieux adaptées et les plus complètes. Puisqu'une mission d'audit ne se déroule pas au gré de l'auditeur, l'audit suit une démarche bien définie. De manière plus simple, on peut illustrer le processus d'audit comme suit (voir figure ci-dessous):

Figure n°4 Démarche globale



Source : Nous-mêmes adapté de BECOUR–BOUQUIN (2008), PIGE (2003), RENARD (2010), RENARD & NUSSBAUMER (2011)

Le processus part de la réalité (de l'existant) et d'un référentiel (préétabli ou conçu par l'auditeur), à une confrontation de ces deux (02) éléments. Ce rapprochement conduit à un jugement (opinion) des auditeurs, qui suscite l'élaboration d'un plan d'action (par les audités). Suite à l'audit et aux choix des solutions proposées, il faut communiquer sur les évolutions retenues (conduite au changement) et mettre en place un mécanisme d'amélioration continue (PDCA) / conduite de projet de réorganisation. Quatre (4) étapes y sont assignées :

- *Planifier* : quel est le plan d'action pour mettre en œuvre les modifications proposées ?
- *Réaliser* : quelles sont les modalités de mise en place de la nouvelle organisation ?
- *Contrôler* : quels sont les indicateurs à suivre pour mesurer l'efficacité de la nouvelle organisation ?
- *Améliorer* : recherche de solutions pour remédier aux anomalies identifiées à l'étape « contrôler », puis boucler sur la première étape « Planifier ».

Il faut également, réaliser les fiches de postes et mettre en place les formations nécessaires à la tenue du poste par les collaborateurs concernés. Au cours de la mission d'audit

organisationnel, plusieurs outils et techniques sont susceptibles d'être utilisés. Le tableau ci-après, énuméra les différents outils par phase.

Tableau n°4 Outils et techniques

PHASE DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL	OUTILS ET TECHNIQUES
Phase de préparation	Questionnaire de prise de connaissance, Guide d'entretien, Analyse documentaire, Interview, Observation.
Phase de réalisation	Questionnaire de Contrôle Interne, TFfa, FRAP/FAR, Feuille de couverture, Grille d'analyse des tâches, Interview, Observation.
Phase de finalisation	TFfa, FRAP/FAR.

Source : Nous-mêmes adapté de LEMANT (1995), BECOUR-BOUQUIN (2008), PIGE (2003), RENARD (2010), RENARD & NUSSBAUMER (2011).

2.2.1 Préparation de la mission

L'auditeur prépare sa mission en prenant connaissance du référentiel applicable (procédures, réglementation, bonnes pratiques organisationnel, environnement de contrôle). Il évalue à partir des objectifs de bonne gestion et de la documentation disponible les forces et faiblesses apparentes. Il décrit les tests d'audit qu'il devra déployer pour mener à bien la mission.

2.2.1.1 Prise de connaissance

En premier, la prise de connaissance préalable. Elle s'effectue en amont, lors de la préparation de la mission, avant d'aller sur le terrain. Toutefois, il convient de préciser qu'il y a une seconde prise de connaissance qui s'effectue pendant la mission (il vise à confirmer, à infirmer ou à profiler les éléments recueillis en amont). C'est la prise de connaissance proprement dite ; elle lance la mission sur le terrain. Elle marque le début de la phase de réalisation, de vérification sur le terrain.

La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture d'attention et d'apprentissage. Elle exige une bonne connaissance de l'entreprise, du domaine et de l'activité à auditer. Au cours de cette phase l'auditeur devra :

- construire son référentiel ;
- préparer ses dossiers de travail ;
- élaborer son plan de travail et son programme de vérification.

2.2.1.2 Choix du référentiel

Sous l'influence des instituts spécialisés comme l'IIA (Institute of Internal Auditors) et l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), le référentiel est un modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission. Il peut être choisi en fonction de plusieurs critères : de l'objet du thème, du domaine à auditer, du champ géographique, et même de l'objectif de la mission.

❖ Les normes

Elles se proposent d'une part de définir les principes de base et ainsi fournir un cadre de référence à la pratique de la profession, d'autre part d'établir des critères d'appréciation et d'être un facteur d'amélioration (IFACI, 2009). Selon RENARD (2010 : 108), les normes de qualification (Norme 1000) précisent les contours de la notion de l'audit interne (ce que sont l'audit interne et les auditeurs internes) ; et les normes de fonctionnement (Norme 2000) par contre approfondissent le contenu de leurs activités (ce que l'auditeur fait). Il y a également, les normes de mise en œuvre et modalités pratique d'application (MPA) qui explicitent la manière dont ils exercent leurs activités (comment ils le font).

❖ Code déontologique

Encore appelé normes de conduite, il définit les règles de conduite des auditeurs et leur permet de faire face à leurs responsabilités. Il établit des normes élevées en matière d'honnêteté, d'objectivité, de diligences et de loyauté.

❖ Documents propres à l'organisation

Ce sont des documents internes aux organisations, des documents administratifs nécessaires au fonctionnement de la structure. On peut noter : les notes administratives, les conventions collectives, les règlements intérieurs, les décrets et les arrêtés. Ces documents internes propres à une organisation tiennent généralement lieu de directives.

❖ **Référentiel de Contrôle Interne (RCI)**

Le référentiel contiendra essentiellement les objectifs généraux et les objectifs spécifiques (différents dispositifs de contrôle qui seront testés et qui contribueront à la réalisation des objectifs généraux), ainsi que le champ d'application de la mission (son étendue, son champ d'application).

2.2.1.3 Plan de travail ou plan d'approche

Il est élaboré par le chef de mission en collaboration avec son équipe. Il constitue le guide de la méthodologie de la conduite de la mission (MADERS, 1994 : 56). Il est y mentionné : la répartition du travail entre auditeurs, la planification des différentes phases, leur date et leur volume horaire, ainsi que les outils qui devront être utilisés. Trois documents, le compose : le tableau des forces et faiblesses apparentes, le rapport d'orientation, le plan de vérification.

- ❖ Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) ou tableau des risques (TARIR) quant à lui, est un outil de référence qui permet de définir le champ et les limites des investigations d'une part, de structurer et de présenter les analyses (causes, faits et les conclusions) d'autre part. Il organise la phase d'étude et conduit à l'élaboration du rapport d'orientation (SCHICK, 2007 : 78).
- ❖ Selon SCHICK (2007 : 99), le programme des vérifications est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture. Il répartit les différentes tâches et établit le planning de la mission ; il sert de tableau synoptique (Qui à fait quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) et capitalise le savoir faire du service (en servant d'exemple et/ou inspiration pour d'autres missions. La norme 2240 (Programme de travail de la mission) exige que les auditeurs internes élaborent et documentent un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.
- ❖ Le rapport d'orientation, définit et formalise les axes d'interventions de la mission et ses limites. Il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités: les objectifs généraux (les objectifs permanents du contrôle interne) et les objectifs spécifiques (les dispositifs du contrôle interne concernés par les tests) et le champ d'action (les fonctions et zones géographiques concernées par la mission).

2.2.1.4 Préparation des dossiers et papiers de travail

Pour mener à bien sa mission l'auditeur se doit de préparer ses dossiers et papiers de travail. Ceux-ci, constitueraient plus tard des preuves (dans le respect d'un principe « d'or » : la preuve (éléments probants)). Les différents dossiers de l'auditeur sont :

- ❖ Le dossier permanent d'audit d'après MADERS (1994 : 47), le dossier permanent contient toutes les informations connues sur chacun des domaines de la structure. En effet, il faut connaître la constitution exacte en fonction de la structure à auditer.

- ❖ Le dossier de mission, Il est composé d'une ou plusieurs chemises, dans lequel l'auditeur rassemble toutes les informations concernant le domaine étudié, ainsi que tous les travaux qu'il réalise (MADERS, 1994 : 55).

Outre les dossiers de l'auditeur, il utilise plusieurs types de papiers de travail, à savoir :

- ❖ La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. La méthodologie employée consiste à étudier le fonctionnement réel des opérations ; repérer les constats significatifs, déterminer leurs causes, démontrer les conséquences et proposer des moyens d'amélioration (SCHICK, 2007 : 107).

- ❖ La Feuille d'Analyse des Risques (FAR), découle de l'approche par les risques. Les FAR sont des papiers de travail synthétique par lequel l'auditeur lie chaque risque à un dysfonctionnement. A un risque (avéré ou probable) correspond une FAR.

2.2.2 Réalisation de la mission

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Elle représente la phase de vérifications, à ce moment, l'auditeur procède aux observations et aux constats qui lui permettront d'élaborer « la thérapeutique ». Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de vérification (plan de travail) en menant des enquêtes, tracer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et établir des papiers de travail.

2.2.2.1 Réunion d'ouverture

Elle indique, le début de la mission sur le terrain c'est-à-dire qu'elle annonce le début des opérations de réalisation. Elle se déroule chez l'audité. Elle est une prise de contact entre les auditeurs et les audités, une occasion de rappeler les objectifs de la mission, l'étendue, et les conditions dans lesquelles la mission va se dérouler (SCHICK, 2010 : 111). Elle permet à l'auditeur de se familiariser avec l'entité à auditer, d'informer son planning d'entretien, de solliciter les documents dont il a besoin. Après cette étape, l'auditeur peut réajuster au besoin les éléments préparés depuis la phase de prise de connaissance préalable.

2.2.2.2 Conduite de la mission

Elle s'articule essentiellement autour de la mise en œuvre du programme de vérifications mis à jour après la réunion d'ouverture. L'objectif attendu des travaux est l'amélioration du système de contrôle interne de l'entreprise en particulier au plan organisationnel. Notons que le contrôle interne est l'« Ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances » (BARRY, 2009 : 13). Selon le COSO1 (Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), le Contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage (BERTIN, 2007 : 62). Plus tard, le concept de contrôle interne a progressé, le facteur risque est davantage développé (COSO2) avec trois composantes de plus : la définition des objectifs, l'identification des risques/événements, et du traitement des risques (SCHICK, 2010 : 19).

En effet, la gestion globale et raisonnée des risques serait un impératif pour la maîtrise des activités et l'atteinte de ses objectifs. Le Contrôle interne est un ensemble de procédés destiné à apporter une assurance raisonnable que les objectifs essentiels suivants seront atteints :

- la fiabilité et le caractère exhaustif de l'information ;
- la conformité avec les politiques, les plans, les directives, les procédures, les lois et réglementations ;
- la protection des actifs ;
- l'utilisation économique et efficace des ressources ;
- la réalisation des objectifs fixés aux opérations aux programmes.

Ainsi, au vue des objectifs énumérés ci-dessus, la démarche de l'audit organisationnel devrait prendre en compte la mise en place de diligences pour identifier et évaluer les informations de sources organisationnelles et se prononcer sur leur cohérence au regard des bonnes pratiques mais aussi des objectifs de performance attendus. L'évaluation de ces informations permet de détecter les pôles de risque. Selon BERNARD (2010 : 73), les Questionnaires de Contrôle Interne (QCI) sont des outils d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation. Ils permettent particulièrement de savoir quel est le niveau de confiance du système de contrôle de la structure. Une telle démarche doit s'assurer que les sécurités ou les procédures mises en place par l'organisation locale sont suffisantes pour empêcher les éventuels dysfonctionnements (fraudes, dégradation physique, vol, etc.). Ils permettent particulièrement de savoir quel est le niveau de confiance du système de contrôle de la structure.

Les éléments de base d'un contrôle interne "présumé" efficace, peuvent être assimilés à trois piliers, à savoir :

- l'existence d'un plan d'organisation définissant avec précision le « Qui fait quoi ? » ;
- l'existence de cahiers de procédures (manuel de procédures) présentant dans le détail les processus administratifs et comptables de l'organisation ;
- la compétence du personnel.

Or, le système de contrôle interne ne peut être « efficace » que s'il est fondé sur la séparation des tâches, l'autocontrôle et l'indépendance des fonctions les unes des autres. La mise en œuvre des diligences consiste en la réalisation des tests et en la mise en œuvre des vérifications.

2.2.2.2.1 Différents types de tests :

Les différents tests que l'auditeur met en pratique :

- le test d'existence : il consiste à s'assurer qu'une pratique, un dispositif, une procédure, existent au sein de la structure.
- le test de conformité ou de régularité : il consiste à s'assurer qu'une pratique, un dispositif, une procédure, répondent aux exigences d'un référentiel (PIGE, 2003 : 86). Le test de conformité juge de la conformité par rapport à une norme, un référentiel.
- le test de permanence : il consiste à s'assurer qu'une pratique, un dispositif, une procédure, sont appliqués de manière permanente. Il s'effectue généralement sur un échantillon représentatif de la population.

2.2.2.2 Points de contrôle de l'audit organisationnel

Les points de contrôle de l'audit organisationnel sur lesquels les vérifications doivent être axées sont les suivantes :

- **l'organigramme**
 - o les niveaux hiérarchiques de l'organigramme ;
 - o la publication et l'accessibilité de l'organigramme ;
 - o la mise jour de l'organigramme (BERNARD, 2010 : 263).

- **les délégations de pouvoirs**
 - o la liste descriptive à jour des activités ;
 - o la responsabilité de contrôle par un ou plusieurs responsable(s) ;
 - o la formalisation et actualisation des fonctions déléguées.

- **la répartition des tâches et des fonctions**
 - o la description des tâches ;
 - o l'attribution des objectifs individuels formalisée et actualisée.

- **le contrôle**
 - o les procédures administratives, comptables et financières ;
 - o l'application et la conformité aux textes réglementaires et aux exigences professionnelles ;
 - o les révisions systématiques et périodiques des risques identifiés après chaque modification organisationnelle importante (BERNARD, 2010 : 267).

- **la compétence des agents**
 - o l'adéquation du profil et le poste occupé ;
 - o la rotation du personnel ;
 - o l'évaluation et la formation continue.

Après avoir réalisé les tests et effectué les vérifications, l'auditeur s'attelle à consigner les principales constatations dans les FRAP ou FAR. Celles ci contiennent :

- le problème ou le risque ;
- les faits (les constats) ;

- les causes (l'origine) ;
- les conséquences (l'impact) ;
- les ou la recommandations (solution(s)).

2.2.2.3 Réunion de clôture

Elle réunit normalement les mêmes participants qu'à la réunion d'ouverture. Elle permet aux auditeurs de présenter aux audités les constats et conclusions d'audit ; et de commenter les résultats de leurs missions si les circonstances l'exigent (SCHICK, 2010 : 89).

2.2.3 Finalisation de la mission

Phase finale ou phase de conclusion, elle exige de l'auditeur une grande capacité de synthèse et de rédaction pour la production du rapport final. C'est un document d'information qui, selon la norme 2420, doit être objectif et clair. L'auditeur se sert de l'ensemble des FRAP ou FAR pour concevoir son rapport ; il doit également y faire figurer l'objet, du champ d'application et les résultats d'audit. A la fin de chaque mission, l'auditeur rédige un « projet de rapport » qui formalise les risques, les constats et ses recommandations. Il constitue un relevé d'anomalies, des dysfonctionnements constatés au cours de la mission. Ces risques sont évalués et hiérarchisés en fonction de leur degré de gravité.

Le terme approprié utilisé par BERNARD et al. (2006 : 71) est la « criticité ».

Sachant que :

$$\text{Criticité} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

La probabilité étant la fréquence de survenance d'un risque et l'impact, ses conséquences.

❖ Rapport provisoire

Encore appelé projet de rapport, il permet aux auditeurs de présenter leurs travaux aux audités sur le site. Ce rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est envoyé à tous les participants quelques jours avant la réunion de clôture. Après, la validation générale du projet de rapport, l'auditeur peut passer à la rédaction du rapport définitif.

❖ **Rapport définitif**

Le rapport définitif se subdivise en deux parties :

- le rapport de synthèse (qui représente la synthèse de la situation) rédigé en 3 pages maximum ;
- et le rapport détaillé (qui explicite la mission en intégralité).

Le rapport définitif doit contenir : les objectifs de la mission, le champ d'action (incluant la présentation de l'entité), la méthodologie utilisée, ainsi que les constats, et les recommandations de l'auditeur.

Ce chapitre nous a permis de cerner la notion d'audit organisationnel. Ainsi, nous avons pu maîtriser à travers une revue de littérature l'objet et la méthodologie de l'audit organisationnel. Nous avons abordé son domaine d'intervention, ses outils et sa démarche. Au regard de ce qui précède, une synthèse de ces notions nous permettra de nous forger une démarche, un modèle d'analyse propre en vue d'asseoir notre mission d'audit dans la seconde partie de notre étude.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Tout au long de notre étude, nous allons utiliser une démarche spécifique à la mission assignée. Dans ce chapitre, nous allons aborder essentiellement la démarche de recherche à travers un modèle d'analyse adapté et des outils appropriés à l'audit.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est un outil fondamental et méthodique de recherche. Conçu, comme un système, il met en corrélation différents sous systèmes pour l'atteinte d'un même objectif. Il permet également de tracer les voies et moyens à emprunter pour la réalisation de notre étude.

3.1.1 Description du modèle

A partir d'une revue de littérature approfondie, nous avons synthétisé différents points de vue et nous avons pu construire un modèle d'analyse qui sera présenté dans les lignes qui suivent.

3.1.1.1 Différentes étapes

Notre modèle d'analyse s'étale sur 3 phases :

- la phase « Préparation » ;
- la phase « Réalisation » ;
- la phase « Recommandations ».

3.1.1.2 Description

❖ Etape 1 : La préparation

La planification elle correspond à la phase de prise de connaissance de l'entité. Phase cruciale, d'elle dépend la réussite de la mission. Elle représente les 20/80 de la mission. Il s'agira pour nous dans un premier temps d'organiser et de réaliser la prise de connaissance de la structure en nous intéressant à l'entité (à la structure, son activité) à travers une analyse documentaire webographique. Une revue de littérature portant sur le domaine à auditer, sur la

méthodologie à suivre et sur les bonnes pratiques nous permettra d'élaborer notre référentiel d'audit, notre rapport d'orientation, notre tableau des forces et des faiblesses apparentes.

❖ **Etape 2 : Réalisation de la mission**

Cette étape nous permettra d'évaluer, d'apprécier le système de contrôle de l'entreprise à travers le questionnaire de contrôle interne et le tableau des risques. Il s'agira d'abord d'identifier, de hiérarchiser, et d'analyser les risques à travers une analyse documentaire. Egalement, les outils élaborés dans la première phase seront utilisés dans celle-ci. Le Programme de vérification, en cas de besoin, sera réajusté et mis en exécution sur le terrain.

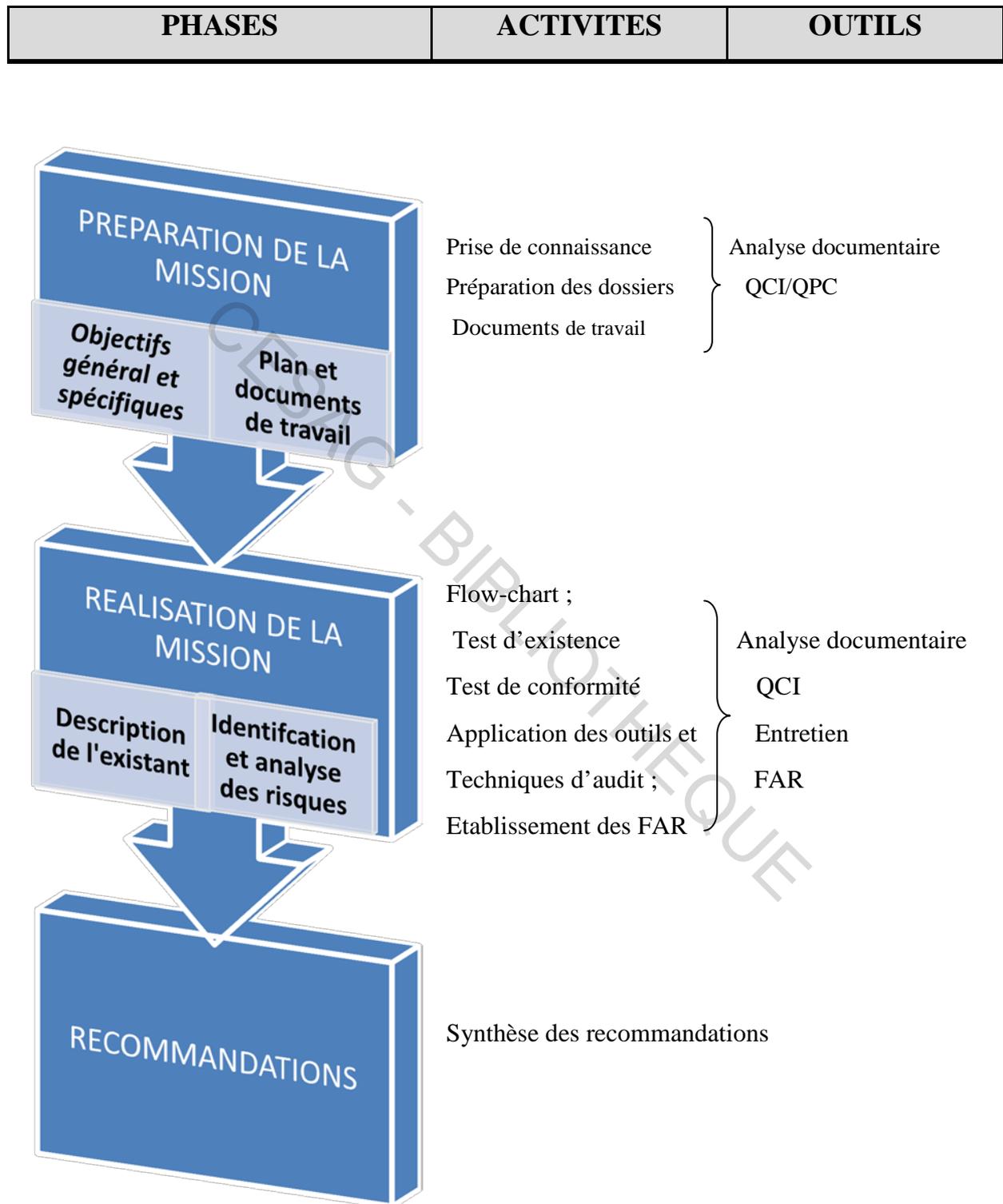
Cette étape consistera à mettre en application les différents tests, à administrer les questionnaires et à passer les entretiens aux agents. Mettant en exergue, les différents risques des tableaux d'analyse des risques, des forces et des faiblesses apparentes, il en ressortira, les éléments nécessaires à la formulation de nos recommandations et du plan d'action (celui-ci se fera par les opérationnels).

❖ **Etape 3 : Recommandations**

Elle consistera principalement à la rédaction des rapports. Synthèse de la mission, le rapport renfermera de façon détaillée ou résumée les recommandations susceptibles d'améliorer le système.

3.1.2 Présentation du modèle d'analyse

Figure n°5 Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.2 Outils de collecte et analyse de données

La collecte de données a pour avantage d'accroître la conscience du besoin de changement, elle permet de défendre des idées différentes sur les stratégies à appliquer, sur le moment, le lieu et les modalités de mise en œuvre (HELLRIEGEL – SLOCUM, 2006: 590).

3.2.1 Outils de collecte de données

Les informations nécessaires à notre mission peuvent se collecter aux moyens de différents outils comme les questionnaires, les entretiens ou même l'observation, bien que l'on recoure classiquement à une combinaison de ces méthodes de collecte de données.

Les différents outils qui seront utilisés sont :

- le questionnaire (QPC/QCI);
- l'entretien ;
- l'analyse documentaire ;
- l'observation.

3.2.1.1 Le questionnaire

Outil classique de collecte de données, le questionnaire permet particulièrement de traiter de grands échantillons, d'établir des relations statistiques ou d'établir des comparaisons chiffrées. Sa principale limite est liée au fait que les données recueillies sont sommaires (l'absence de possibilité d'approfondissement). Le questionnaire n'est pas flexible puisqu'il est préétabli, il ne permet pas au répondant de s'exprimer librement. Les questionnaires seront administrés aux agents de la DCI :

- au directeur de la DCI ;
- aux différents chefs de bureau ;
- et au personnel d'appui.

3.2.1.1.1 Elaboration des questionnaires

Nous ne pouvons pas aborder la question : « Comment allons nous élaborer nos questionnaires ? » sans tenir compte de certains facteurs déterminants comme la sincérité des réponses, le niveau d'informations que l'on recherche, le genre d'enquête à atteindre (ex : niveau de compréhension de la langue), le contenu de nos questionnaires, le problème

des non-réponses et de leurs interprétations. Nos questions seront fermées, elles permettront aux répondants une meilleure compréhension de la question. Les suggestions de réponses qui accompagneront, lui permettront de s'imprégner du contexte. Les questionnaires n'excéderont pas quatre (4) pages dont les premières ne contiendront que des questions fermées alors que la dernière contiendra des questions fermées et ouvertes.

3.2.1.1.2 Modes d'administration

Le choix du type d'administration est fonction de trois (3) variables fondamentales : le coût, le contrôle de l'échantillon et du temps réalisation. En ce qui nous concerne, nous allons utiliser essentiellement le «face à face». En effet, le face à face va nous permettre de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants sur le questionnaire ou leur garantir l'anonymat au besoin. Par le biais de rendez-vous, nous nous entretiendrons tantôt dans la salle de conférence (la salle mise à notre disposition) tantôt dans le bureau des agents selon leur convenance.

3.2.1.2 L'entretien

Nous allons utiliser dans le cadre de notre étude une approche combinée. Nous allons associer l'entretien individuel avec l'entretien directif et/ou semi-directif selon la convenance. Il permettra une compréhension du sujet, de l'activité, du rôle des répondants dans le processus, pour une meilleure description des tâches. Seront soumis à l'entretien : le directeur, les chefs de bureaux et quelques agents du personnel d'appui (en particulier la secrétaire). Les entretiens se dérouleront soit dans la salle de conférence soit dans le bureau des agents selon leur convenance et ils se tiendront pendant une durée d'environ 15 à 25 minutes.

3.2.1.2.1 L'entretien individuel

Caractérisé par une situation de face à face entre le sujet et le chercheur, il s'agit généralement d'un questionnement non directif du sujet. L'entretien individuel est flexible, le chercheur doit s'adapter à l'attitude de chaque sujet, et même à ses expériences personnelles.

3.2.1.2.2 L'entretien directif ou semi-directif

Le guide contiendra des questions principales utilisées comme introduction ou guide pour l'entretien. Ce guide peut être modifié en fonction des sujets abordés par le répondant, de la réticence manifestée par le répondant sur certaines questions. Lors de l'entretien, les questions posées seront soit des «questions d'investigation» soit des «questions d'implication» ; « investigation » pour compléter, clarifier une réponse incomplète ou floue, et « implication » pour se faire avec précision une idée. Toutefois, ne pouvant être préparées à l'avance, ces deux types de questions doivent être aménagés au fur et à mesure de l'entretien.

3.2.1.3 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consistera à exploiter tout document qui peut nous permettre de cerner le secteur d'activité, sa méthodologie, l'activité de l'entreprise ; bref tous les documents susceptibles de nous aider dans notre mission. Nos différentes sources documentaires sont : les ouvrages, les articles, les revues, les sites internet (pdf et autres), les arrêtés et décrets, les notes de service et les notes administratives.

3.2.2 Analyse des données

Provenant des outils énumérés précédemment, les données seront utilisées de différentes manières et à différentes fins. En effet, les outils d'analyse de données sont généralement fonction du type et de l'objet de la mission. Pour chaque phase, nous allons dérouler les différents outils d'analyse que nous utiliserons.

3.2.2.1 La phase de préparation

A cette phase, nous allons utiliser le questionnaire de prise de connaissance. Il nous permettra d'appréhender la structure à auditer, l'entité, ses missions et objectifs. Il sera rempli à l'issue de l'analyse documentaire et des différents entretiens.

3.2.2.2 La phase de réalisation de la mission

Lors de cette phase, l'utilisation du flow-chart sera nécessaire en cas d'absence de procédure formalisée. Dans un tel cas, la description narrative et flow-chart (représentation graphique) nous aideront à reconstituer de manière progressive et successive les étapes d'une procédure.

Le questionnaire de contrôle interne quant à lui, nous permettra d'évaluer le contrôle interne, plus les dispositifs de contrôle sont bons et adéquats, plus les risques sont maîtrisés et moins l'activité présente des risques. Il sera rempli à l'issue de l'analyse documentaire, des entretiens et des tests d'existence. Les tests d'existence et de conformité nous serviront à identifier que tel ou tel procédé existe ou pas ; que telle ou telle procédure est conforme ou pas.

C'est lors de cette phase que sera élaboré le tableau des forces et des faiblesses apparentes. Il va consister à faire ressortir en fonction des objectifs généraux et spécifiques, les risques, leur conséquence et leur degré de confiance ainsi que les bonnes pratiques. Les tests de permanence permettront de vérifier si les dispositifs respectent le principe de permanence ; il s'agit de nous assurer que les procédés/ procédures sont appliqués de manière permanentes, constantes. Les FAR, quant à elles, seront pour nous un moyen de répertoire, de hiérarchiser les risques déceler au cours de notre mission.

3.2.2.3 La phase de recommandations

La phase de recommandation découlera des analyses issues des précédentes phases. Les FAR sont utilisées comme moyen de synthèse dans cette phase, elles nous permettront de façon simple et pratique de combiner le volet analyse et le volet conclusion (problème ou risque/ faits/ causes/ conséquences/ recommandations). Les recommandations que nous auront à faire seront regrouper en fonction de leur nature et de leurs destinataires dans notre chapitre 6 recommandations.

Ce dernier chapitre nous à donner des détails sur notre manière de procéder, notre démarche. L'audit étant une démarche progressive et méthodique, nous avons pu à l'aide d'ouvrages et de référentiel d'audit construire notre modèle d'analyse, y associer les outils et les techniques que nous allons utilisés sur le terrain, pour la réussite de notre étude.

La revue de littérature présentée dans les deux premiers chapitres de cette partie, nous a permis d'une part d'aborder l'aspect organisationnel des structures et l'aspect méthodologie d'audit ; et de les mettre en relation d'autre part. Le concept « organisation » est resté depuis longtemps difficile à cerner et complexe. Toutefois, nous avons faits un brainstorming et pu faire ressortir, diverses définitions, quelques caractéristiques, des outils et par la même occasion, certaines bonnes pratiques. L'organisation est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Il en ressort que l'organisation s'articule autour de diviser et coordonner entre humain, structure physique et système de gestion (MINTZBERG, 2004 : 188).

S'agissant, de l'audit, nous avons passé en revue l'objet de l'audit organisationnel et sa méthodologie. Etant un examen minutieux, progressif et méthodique, la méthodologie d'audit organisationnel respecte la méthodologie de l'audit interne et est conforme aux exigences de la profession (les normes de l'IIA en l'occurrence). Enfin, l'élaboration du modèle d'analyse, sa schématisation et sa description nous a permis d'avoir une idée claire de ce que nous allons faire dans la seconde partie. Notre deuxième partie sera ainsi consacrée, à la matérialisation des notions précédemment énumérées c'est-à-dire à la réalisation de la mission d'audit organisationnel dans une structure et une période spécifique.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La Direction Générale du Plan (DGP) est un démembrement du Ministère de l'Economie et des Finances. La DGP et en particulier la Direction du Contrôle interne (DCI) sera pour nous le cadre (l'environnement) dans lequel nous allons mettre en œuvre notre étude sur l'audit organisationnel. Bien qu'à première vue, l'audit organisationnel soit un concept embryonnaire et assez peu documenté, nous allons effectuer, à partir de la revue de littérature précédemment énoncé, notre audit organisationnel.

De même, le modèle d'analyse conçu précédemment, nous permettra d'atteindre nos objectifs en termes de démarche, de déroulement de la mission. Ainsi, cette étude nous permettra, par l'approche des risques, de déceler les zones de risques les plus élevées, les forces et les faiblesses de l'organisation de la DCI. Trois chapitres seront abordés dans cette deuxième partie :

- le chapitre 4 consacré à la présentation de la DGP ;
- le chapitre 5 consacré à l'audit organisationnel de la DGP ;
- le chapitre 6 portera essentiellement sur les recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA DGP

La Direction Générale du Plan (DGP) est créée par le décret N°2007-831 du 25 juin 2007 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. Elle est née suite à la suppression du Ministère du Plan, du Développement Durable et de la coopération internationale. La DGP est placée sous l'autorité du Directeur Général du Plan, assisté d'un coordonnateur. Elle est rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances. Ce chapitre nous permettra de connaître l'environnement dans lequel nous allons effectuer notre étude. Il sera question dans ce chapitre de décrire de manière générale la DGP et ses missions d'une part et d'autre part, nous allons nous appesantir sur la Direction du Contrôle Interne (DCI).

4.1 Mission de la DGP

La Direction Générale du Plan est chargée de proposer les orientations stratégiques à moyen et à long termes de la politique économique et sociale et en matière de population/développement du pays. Elle explore des « futuribles » c'est-à-dire des futurs possibles ; elle suit l'évolution, la progression des idées et paradigmes qui peuvent éventuellement influencer la marche du pays. La Direction Générale du Plan doit veiller à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

4.1.1 Organisation de la DGP

D'après le décret N°2008-642 du 16 juin 2008 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, la DGP comprend en dehors de ses directions, des services propres et autres services qui lui sont rattachés.

4.1.1.1 Directions de la DGP

Les différentes directions de la DGP sont :

- la Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;

- la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH) ;
- la Direction du Contrôle interne (DCI).

4.1.1.2 Services propres de la DGP

Les services propres à la DGP sont :

- le Service du Courrier Commun ;
- le Bureau de la Documentation et des Archives ;
- le Bureau Administratif et Financier.

4.1.1.3 Services rattachés de la DGP

Les services rattachés à la DGP sont:

- la Cellule de la Thématique multi pôles ;
- le Secrétariat de la Commission Nationale de la Population et des Ressources humaines (CONAPORH) ;
- le Secrétariat technique de la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) ;
- le Centre d'Information et de Documentation sur la Population (CIDP) ;
- les services régionaux de la planification.

4.1.2 Missions spécifiques des directions de la DGP

Pour réaliser sa mission générale, la DGP s'est vu assigner à ces différentes directions des missions spécifiques. Chaque direction doit jouer un rôle particulier pour l'atteinte des objectifs généraux de la DGP.

4.1.2.1 La Direction des Stratégies de Développement (DSD)

Les missions spécifiques de la DSD sont :

- de concevoir les stratégies du développement économique et social du pays à long terme ;
- de définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux de prospective ;
- de développer des modèles macro-économiques ;

- de mener des études et recherches susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique économique et sociale ;
- d'apporter aux ministères et collectivités locales, un appui technique dans la formulation de leurs stratégies sectorielles de développement à long terme.

4.1.2.2 La Direction de la Planification Nationale (DPN)

Les missions spécifiques assignées à la DPN sont :

- d'élaborer et coordonner la politique économique et sociale à moyen terme du pays ;
- de préparer le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social ;
- d'assurer le suivi de sa mise en œuvre au niveau national, régional et sectoriel ;
- d'en évaluer les résultats et d'en dresser le bilan ;
- de faire l'évaluation des projets et programmes de développement.

4.1.2.3 La Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH)

Les missions spécifiques de la DPPDH sont :

- de concevoir la politique en matière de population/développement et de coordonner le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre ;
- de préparer les Programmes d'Actions et d'Investissements prioritaires en matière de Population (PAIP) ;
- de suivre l'impact social des politiques ;
- d'élaborer les instruments et les outils d'aide à la décision en matière de planification sociale.

4.1.2.4 La Direction du Contrôle Interne (DCI)

Les missions spécifiques assignées à la DCI sont :

- de veiller à l'application des directives issues des rapports de l'Inspection Générale des Finances ainsi que de celles des autres corps de contrôle ;
- de veiller à l'application des instructions et directives présidentielles ou primatorales ;
- d'assister le Directeur Général dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité ;

- d'effectuer toute mission d'enquête, de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Directeur général du Plan.

4.1.3 Missions spécifiques des autres services de la DGP

Regroupés en deux (2), les autres services de la DGP ont des missions qui leurs sont propres :

4.1.3.1 Les services propres

- Le Service du Courrier Commun est chargé de la gestion du courrier.
- Le Bureau de la Documentation et des Archives est chargé de gérer le système documentaire, de constituer et de conserver les archives.
- Le Bureau Administratif et Financier a pour rôle d'élaborer et d'exécuter le budget de la DGP, de gérer les ressources humaines et matériels. Il est chargé également de la tenue de la comptabilité matière.

4.1.3.2 Les services rattachés

- La Cellule de la Thématique multi pôles propose et met en œuvre les mécanismes de gestion des interfaces entre les structures de la DGP et veille à la cohérence méthodologique et stratégique des activités de planification. (Article 9, Décret portant sur l'organisation de la DGP). Elle est chargée de promouvoir, d'orienter et de coordonner les activités et programmes communs aux différents ordres de planification rattachés à la Direction générale du Plan. Elle encadre la mise en œuvre de la vision et des décisions des autorités en matière de planification et dresse, en rapport avec les directions techniques, les rapports de suivi et d'évaluation des activités. En dehors du suivi des activités, la Cellule du Thématique multi-Pôle s'occupe des « Trimestriels du Plan » et des publications qui en sont issues :
 - de la coordination du suivi au sein de la Direction générale du Plan et de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;
 - de la coordination du suivi des activités des Services régionaux et de la Planification ;
 - de tous projets, de toutes activités à caractère transversal.
- Le Secrétariat Technique de la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) a pour rôle de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du

Développement Durable et de l'exécution des orientations, décisions et mesures prises par ladite « commission ». Il organise les réunions de la commission en rapport avec les ministères et structures concernés, coordonne la préparation des dossiers destinés aux conférences et ateliers sur le développement durable et suit la mise en œuvre des recommandations et décisions issues de ces rencontres. En rapport avec les services compétents, il veille à la durabilité des options de développement et à la prise en compte de cette dimension dans l'évaluation des investissements publics.

- Les services régionaux sont placés sous l'autorité du DGP. Ils représentent la DGP ainsi que les directions et services techniques qui la composent au niveau régional. Ils apportent leur expertise aux actions de la planification régionale et aux initiatives de développement. Aussi, ils assurent le suivi :
 - de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Développement Durable ;
 - de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;
 - de l'exécution des projets inscrits au Programme triennal d'Investissements publics.
 - de la mise en œuvre de la double planification.

En outre, ils apportent en rapport avec les autorités déconcentrées et décentralisées, leur expertise aux actions de planification régionale et aux initiatives de développement.

4.2 La Direction du Contrôle Interne (DCI)

Au sein de chaque direction générale (du ministère des finances), il y a une direction de contrôle interne, qui est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

4.2.1 Organisation

Selon, l'arrêté n°005330 du 15 Juin 2004 relatif aux directions générales du Ministère des Finances. La DCI comprend :

- le bureau de contrôle ;
- le bureau du suivi ;
- le bureau administratif et financier.

Les missions et attributions des différents bureaux de la DCI sont :

4.2.1.1 Le bureau de contrôle

Il est chargé du contrôle de la gestion du personnel, du matériel, et des crédits de tous les services de la DGP. Il établit un programme annuel qui doit être validé conjointement par le DGP et par l'IGF. Le bureau de contrôle est chargé de toutes les missions relatives au contrôle.

4.2.1.2 Le bureau du suivi

Il est chargé de l'aspect suivi des missions. Il veille également à l'application des instructions et directives de l'IGF ou d'autres autorités supérieures compétentes (Direction Générale, Ministère, Présidence).

4.2.1.3 Le bureau administratif et financier

Il est chargé de l'aspect administratif et financier de la direction. Il a essentiellement pour mission :

- l'élaboration et l'exécution du budget de sa direction ;
- la gestion du personnel de sa direction ;
- la gestion du matériel qui lui est affecté ;
- et la tenue de la comptabilité des matières.

4.2.2 Fonctionnement

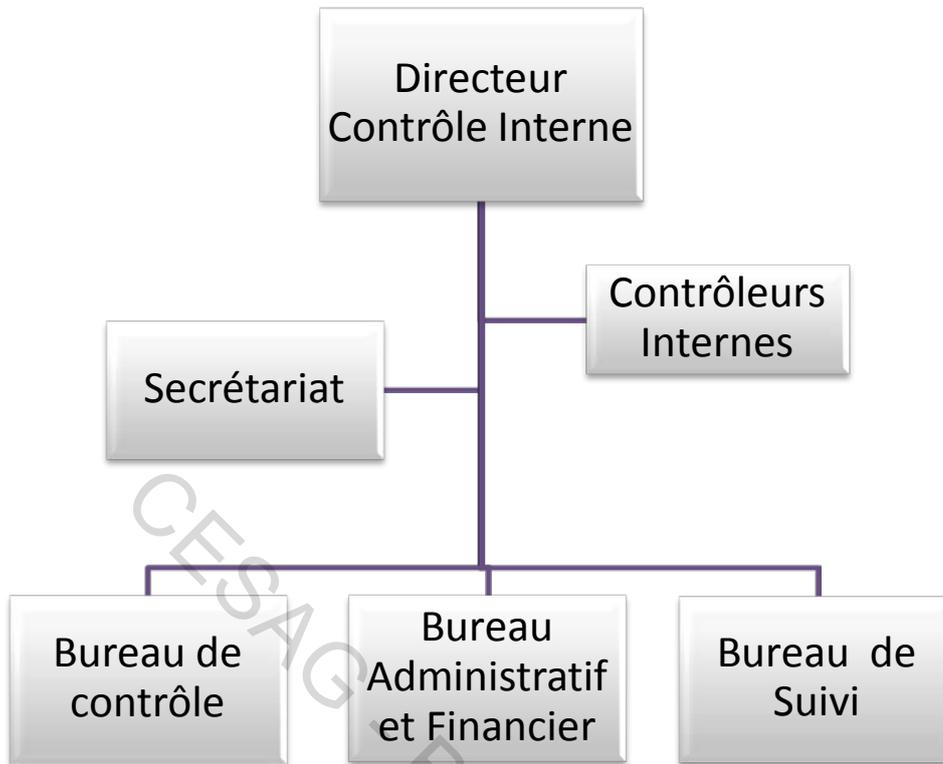
Pour comprendre le fonctionnement de la DCI, nous allons la décomposer dans un premier temps et ensuite, nous allons classifier les différents types de missions exercées par la DCI.

4.2.2.1 Composition de la DCI

Chaque DCI comprend :

- un directeur ;
- des contrôleurs internes ;
- et un personnel d'appui.

Figure n°6 Proposition Organigramme DCI



Source : Nous-mêmes à partir du décret portant organisation de la DGP

4.2.2.2 Types de missions de la DCI

Les types de missions de la DCI sont :

- les missions d'enquête ;
- les missions de vérification ;
- les missions de contrôle ;
- les missions de suivi.

Quelques critères impératifs doivent être respectés dans le cadre du contrôle à la Direction Générale, à savoir :

❖ La rédaction d'un rapport

Toute mission fait l'objet obligatoirement d'un rapport contradictoire soumis à la structure contrôlée. Le rapport définitif est soumis à l'approbation du Directeur Général, qui est chargé

de la transmission dudit rapport au Coordonateur de l'IGF et au Ministère de l'Economie et des Finances.

❖ **La compétence et le statut de contrôleur interne**

Les agents qui ont un titre de contrôleur interne peuvent mener des missions. Pour être contrôleur interne, il faut être de la hiérarchie « A » et avoir une expérience administrative et technique suffisantes.

❖ **La nomination des « contrôleurs internes »**

Les « contrôleurs internes » sont nommés par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances sur proposition du DGP.

Ce chapitre nous a permis essentiellement d'identifier et de définir le cadre contextuel de notre mission. En amont, définir « les missions et les objectifs » de la DGP, et en aval comprendre « l'organisation et le fonctionnement » de sa DCI, ce qui nous a ainsi donné une connaissance spécifique sur l'entité, le domaine et l'activité à auditer.

CHAPITRE 5 : AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA DCI

L'audit organisationnel de la DCI va se dérouler en diverses phases progressives et successives. En effet, dans ce chapitre il sera question d'énoncer les motivations et le champ d'application d'une part et de décliner les différentes phases de notre mission selon notre modèle d'analyse.

5.1 Motivation et champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI

La DGP occupe une place de choix dans le Ministère de l'Economie et des Finances. Pour une meilleure performance certaines mesures doivent être appliquées. La DCI étant son organe de contrôle, elle est chargée de mener toute mission de contrôle et de vérification.

5.1.1 Motivation du champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI

L'audit organisationnel de la DCI est motivé par plusieurs facteurs. Désireuse de s'orienter vers une approche axée sur la performance (la gestion axée sur les résultats), la DCI doit faire l'objet d'une importante restructuration tant organisationnelle que fonctionnelle. Compte tenu de sa structure actuelle, elle ne saurait pas répondre aux exigences souhaitées (GAR). C'est ainsi que, pour répondre à ce besoin dans un premier temps l'audit organisationnel semble être l'outil adéquat. En outre, la DCI doit impérativement avoir une idée précise sur le niveau actuel de maîtrise de ses opérations (de ses tâches, activités) pour pouvoir espérer une amélioration de ses activités ainsi qu'une meilleure performance. Répondant à plusieurs besoins d'ordre organisationnel, plusieurs objectifs sont assignés à l'audit organisationnel de la DCI à savoir :

- parvenir à une adéquation des compétences ;
- définir, organiser et diffuser des tâches ;
- mettre en place de nouveaux dispositifs en matière d'audit et de contrôle.

Il est à préciser cependant que cet audit organisationnel est le résultat de plusieurs préalables, à savoir :

- une volonté politique (des dirigeants) ;
- une exigence de la part de certains tiers (bailleurs, partenaires) tels que : la Banque Mondiale, l'AFD, le FMI et bien d'autres.

Au regard de ce qui précède, on peut dire que l'audit organisationnel dans notre cas est motivé par une combinaison de ces facteurs précités. L'un entraînant l'autre, progressivement le secteur public dont la DGP est désireuse de se tourner vers une nouvelle approche : la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

5.1.2 Champ d'application de l'audit organisationnel de la DCI

Notre mission portera uniquement sur la Direction du Contrôle Interne (DCI). Nous tiendront compte essentiellement de deux (2) volets :

- le volet mission de contrôle et de suivi ;
- et le volet administratif et financier.

Le volet mission de contrôle et de suivi portera sur la programmation des missions et leur mise en œuvre. Le volet administratif et financier quant à lui portera sur la gestion du courrier (les courriers arrivés, les courriers en transmission et les courriers départs) et la gestion du personnel de la DCI.

5.2 Mise en œuvre de l'audit organisationnel de la DCI

Nous allons, en trois phases successives, décliner la méthodologie de l'audit organisationnel appliqué à la direction du contrôle interne de la DGP. Ces différentes phases sont : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de recommandations.

5.2.1 Préparation de la mission d'audit organisationnel de la DCI

En nous intéressant particulièrement au sujet (à la structure et ses activités) et à partir d'une analyse documentaire (textes et sites web) nous avons pu avoir connaissance sur l'organisation et ses bonnes pratiques ; ce qui nous a permis de définir un cadre de référence dans lequel nous allons évoluer. La mission d'audit est déclenchée par la signature de l'ordre de mission par le commanditaire, ce qui donne plein pouvoir à l'auditeur d'effectuer sa mission sur le terrain (se référer à l'annexe 1 : ordre de mission P. 102). C'est également dans cette phase qu'on a préparé nos papiers de travail ainsi que nos questionnaires et nos guides d'entretien. Pour une meilleure chronologie nous allons présenter respectivement le plan de mission, le rapport d'orientation et enfin le programme de vérification.

5.2.1.1 Le plan de mission

Les auditeurs doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Le plan de mission renferme principalement selon la norme 2200 de l’IIA relative à la planification de la mission: les objectifs, le champ d’intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. Dans le cadre de notre mission, notre plan de mission contiendra : l’objectif général, le champ d’intervention, la date et la durée de la mission ainsi que le calendrier de la mission. Nous allons joindre en annexe 2 (pages 103-105) le plan de mission ainsi que les étapes de notre mission.

Exercice : 2012	Plan de mission	Entité audité : DCI
Date début : 02 Juillet 2012		Réf :
Date fin : 08Septembre 2012		Folio :
<p><u>Objectif général :</u></p> <p>S’assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place par la DCI garantissent la maîtrise des risques organisationnels et fonctionnels, la protection du patrimoine, la qualité des informations, l’amélioration de la performance et la conformité aux lois et règlements.</p> <p><u>Champ d’intervention:</u></p> <p>Cette mission portera sur l’audit organisationnel de la DCI.</p> <p><u>Période de la mission :</u></p> <p>La mission couvrira la période allant du 02/07/2012 au 08/09/2012.</p>		

Calendrier de la mission :

Date	Activité (s)
02/07/2012	Préparation de la mission
09/07/2012	Prise de connaissance du domaine à auditer
12/07/2012	Préparation des dossiers et documents de travail
13/07/2012	Adaptation du guide de travail
17/07/2012	Réunion d'ouverture
17/07/2012	Finalisation du programme de vérification
20/07/2012	Mise en œuvre des diligences/ outils et techniques d'audit
16/08/2012	Réunion de fin de mission
21/08/2012	Préparation des conclusions
03/09/2012	Rédaction et validation des rapports

5.2.1.2 Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation est un document qui retrace les objectifs généraux et spécifiques de la mission. Aussi, il inclut le champ d'action de la mission (se référer à notre rapport d'orientation joint ci-dessous).

RAPPORT D'ORIENTATION

AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA DCI

Mission assurée par: DIMI KANGA A. Linda E.

Mission supervisée par : Le Directeur du Contrôle Interne

Période d'exécution : 02/07/2012 au 08/09/2012

Dakar, 2012

Objectifs généraux de la mission

Il s'agit de :

- la maîtrise des risques ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi que l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances.

Objectifs spécifiques de la mission

Pour ce faire, la mission aura pour objectifs spécifiques de :

- s'assurer que les missions et objectifs de la DCI sont clairement définis ;
- s'assurer que l'organigramme DCI est formalisé et actualisé ;
- s'assurer de la répartition adéquate des tâches au sein de la DCI;
- s'assurer de l'adéquation de la charge de travail ;
- s'assurer de la gestion de compétences et de carrières des agents de la DCI ;
- s'assurer de la disponibilité des ressources financières et matérielles.

Champ d'action

La mission concernera la fonction de contrôle de la DGP. Elle se limitera à la DCI au siège de la DGP à Dakar.

5.2.1.3 Programme de vérification

Document indispensable à la mission d'audit organisationnel, l'auditeur l'établit au préalable. Il comprend principalement les objectifs généraux et spécifiques, les différents contrôles à effectuer ainsi que la durée de mise en œuvre de ceux-ci: Dans la page suivante, vous trouverez le programme de vérification relatif à notre mission d'audit organisationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

EXERCICE : 2012	PROGRAMME DE VERIFICATION		Fait par : DKA
OBJECTIF GENERAL	OBJECTIFS SPECIFIQUES	CONTROLES A EFFECTUER	TEMPS PREVU
S'assurer de l'efficacité de la structure organisationnelle de la DCI	s'assurer que les missions et objectifs de la DCI sont définis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les arrêtés définissant les missions et attributions de la DCI ➤ Analyser les arrêtés portant sur l'organisation de la DCI 	5 jours
	s'assurer que l'organigramme de la DCI est formalisé et actualisé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les arrêtés définissant les missions et attributions de la DCI ➤ Analyser les arrêtés portant sur l'organisation de la DCI 	1 jour
	s'assurer de la séparation de fonctions incompatibles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablir la grille d'analyse des tâches ➤ Analyser la grille d'analyse des tâches 	1 jour
	s'assurer la bonne répartition des tâches au sein de la DCI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser et rapprocher les arrêtés portant sur les nominations et les notes administratives s'y afférents ➤ Analyser les tâches mentionnées dans les fiches de poste des agents la direction 	3 jours

	s'assurer de l'adéquation de la charge de travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les formulaires relatifs aux fiches de postes ➤ Passer des entretiens avec les responsables et agents 	5 jours
	s'assurer de la gestion de la formation continue du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les dossiers individuels de chaque agent ➤ Analyser les dossiers permanents du personnel 	3 jours
	s'assurer de la disponibilité des moyens et outils de travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifier l'existence des feuilles d'épargne ➤ Vérifier l'existence d'une ligne budgétaire concernant les dépenses formation continue/séminaire/forum 	1 jour

Source : Nous-mêmes.

Liste des documents à exploiter :

- l'organigramme de la DCI ;
- les fiches de postes de la DCI ;
- le budget de la DCI ;
- les décrets et arrêtés portant sur organisation du MEF, de la DGP et de la DCI.

5.2.1.4 Prise de connaissance de l'organisation et du fonctionnement de la DCI

Depuis 2011, la DCI est devenue pleinement active donc, opérationnelle. En effet, pendant l'année 2010 le DCI, premier agent de ladite direction (étant seul) à opérer des missions en collaboration avec des agents d'autres directions. Au cours de l'année 2011-2012, l'équipe a été sensiblement renforcée.

5.2.1.4.1 Ressources humaines

La DCI possède actuellement quatre (4) contrôleurs internes : le DCI, le chef de bureau de contrôle, le chef de bureau de suivi. Le plus récent des contrôleurs internes a été affecté à la DCI en février 2012. Celui-ci, à rang de chef de bureau puisqu'il a statut de « contrôleur interne ». Actuellement, l'effectif global de la DCI est de neuf (9) agents.

Tableau n°5 Evolution des effectifs de la DCI

Services	2010	2011	2012	Nombre d'agent
Directeur	01			01
bureau de contrôle		01		01
bureau de suivi		01		01
administratif et financier		01	01	02
personnel d'appui (secrétariat et courrier)		02	01	03
Contrôleur interne			01	01
				09

Source : Nous-mêmes à partir du questionnaire relatif au fiche de poste (Voir annexe 5 et 6)

5.2.1.4.2 Répartition des tâches et charges de travail de la DCI

Les fiches de poste étant la description formalisée des tâches sont un ensemble de documents indispensables à l'organisation. Elles relatent les différentes attributions et missions de chaque agent. Cependant, la DCI ne possède pas de fiches de postes formalisées. Selon DIARRA (2005 : 182), les dossiers individuels des agents de la fonction publique doivent être constitués :

- d'une chemise cartonnée sur laquelle est mentionnés : le nom, le prénom, la date et lieu de naissance de l'agent, la date de son entrée dans l'Administration, son numéro de matricule, le corps d'appartenance et la date de titularisation ;
- de sept (7) sous chemises contenant respectivement : le dossier de candidature, le déroulement de la carrière, la notation-aptitude-mérite, la position et affectation, les sanctions et récompenses, les congé-maladie-blessures et les correspondances-divers.

Tableau n°6 Récapitulatif des profils des agents de la DCI

Poste	Formation de base	Niveau actuel	Expérience professionnelle
Chef de bureau contrôle	Droit public	Bac+5	3ans dans l'administration + 18 mois à la DCI
Chef de bureau de suivi	Droit option affaire	Bac+4	5 ans et 10 mois à la DCI
Chef de bureau administratif et financier	Ecole Nationale d'administration	Bac+2	4 ans à la DSP
Contrôleur interne	Gestion des entreprises (DSGE)	Bac+6	20 ans dans l'administration
Comptable des matières	CAP comptabilité BT comptabilité	Bac+2	-
Secrétaire	CAP D'Etat informatique	Bac	-
Agent de Courrier	Electro mécanique	-	-

Source : Nous-mêmes à partir des formulaires remplis par les agents DCI

5.2.1.5 Les activités de la DCI :

Les missions exercées par la DCI jusqu'à présent sont de types « Vérification Administrative et Financière ».

5.2.1.5.1 Programme annuel de la DCI

Le programme annuel s'élabore sur proposition du DCI et du chef du bureau de contrôle. Il est rédigé dans une période allant de janvier à mars de l'année en cours et au plus tard au mois

de mars, le programme annuel doit être validé et approuvé par le Directeur Général et par l'IGF. Le programme annuel de la DCI est formalisé sous forme de lettre administrative.

Au cours de l'année 2012 trois (3) missions ont été programmées et réalisées respectivement au mois de Mars, juin et septembre. Ce qui fait un pourcentage de réalisation de 100%.

$$\% \text{ de Réalisation} = \frac{\text{Missions réalisées}}{\text{Missions programmées}} \times 100$$

Application Numérique :

Le pourcentage de réalisation des missions réalisées en 2012 par la DCI est de :

$$\% \text{ de Réalisation} = \frac{3}{3} \times 100$$

$$\% \text{ de Réalisation (2012)} = 100\%$$

- **Choix des missions**

Le choix des missions dépend de plusieurs critères, à savoir :

- le budget : le budget voté et approuvé oriente les missions. La DGP ayant des démembrements à l'intérieur du pays doit avoir des moyens suffisants pour mener des missions dans les autres localités du Sénégal. C'est d'ailleurs pour cette raison que jusqu'à présent, les missions de la DCI se sont limitées aux services se situant à Dakar.
- la périodicité : Question d'avoir suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations du précédent rapport, une direction qui a fait l'objet d'une mission du contrôle en fin d'année aurait moins d'intérêt qu'une direction qui depuis deux ans n'a pas été contrôlée. Cela, peut dépendre aussi des types de recommandations et de leur importance.

- **Commanditaires**

Certaines exigences peuvent venir de l'IGF et même du MEF. Mais, le commanditaire direct des missions demeure la DGP.

- **Référentiel**

En dehors des lois et textes réglementés par le gouvernement comme la loi de finance, ou celle qui régie la comptabilité publique. La DCI, dans le cadre de ces missions se réfère au guide de l'IGF pour ses missions de vérifications et d'inspections. Quant au domaine de la comptabilité, la DCI se réfère au Recueil de Comptabilité des matières et au code des marchés publics.

- **Approche**

Actuellement, les missions de la DCI s'effectuent par des contrôles sur pièces. En effet, l'approche utilisée par la DCI demeure l'approche classique : « l'approche par les contrôles ». Bien que désireux de se tourner vers l'approche par les risques de nombreux dispositifs restent à mettre en œuvre. Toutefois, il est à mentionner que diverses mesures ont été prises concernant l'élaboration de plusieurs documents indispensables à l'audit et à la l'approche par les risques. Notamment :

- l'élaboration du plan stratégique ;
- l'élaboration des normes ;
- l'élaboration d'un glossaire ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures en l'occurrence un manuel d'audit.

D'autres mesures accompagnent cette action d'amélioration, à savoir :

- l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité des matières ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire ;
- l'audit organisationnel de la DCI (organe de contrôle de la DGP), dont fait l'objet cette étude.

5.2.1.5.2 Démarche de la DCI

Les missions de la DCI se déroulent en trois grandes phases : la phase de prise de connaissance, la phase de démarrage des épreuves de vérifications et la phase des conclusions et recommandations.

❖ La phase de prise de connaissance ou familiarisation avec la structure contrôlée

Le choix des équipes est fonction du domaine à auditer et de la compétence des contrôleurs internes. Au cours de l'année 2012, les deux (2) premières missions ont été effectuées par une équipe mixte composée des Contrôleurs Internes et le Bureau Administratif et Financier. La dernière mission quant à elle, n'a été effectuée que par les contrôleurs internes. La prise de connaissance s'effectue à partir d'une analyse documentaire des textes régissant l'organisation de la direction à auditer.

Les outils des missions sont essentiellement les questionnaires et le programme de vérification (plan). Les questionnaires sont ainsi transmis à l'ensemble des services concernés. Le Plan de vérification est sous la responsabilité du Chef de bureau de contrôle qui est généralement chef de mission. Il le soumet ensuite à l'appréciation des collaborateurs. Toutefois, les autres collaborateurs (contrôleurs internes) peuvent faire des propositions sur le plan de vérification et les soumettre à leur tour au chef de mission ; et éventuellement ces apports sont pris en compte.

❖ Le démarrage des épreuves de vérification

Il s'agit des vérifications administratives, comptables et financières. Cette phase débute par une réunion de prise de contact (uniquement, l'équipe des contrôleurs et le directeur de l'entité à auditer). Elle est présidée généralement par le chef de mission. C'est au cours de celle-ci, que les auditeurs font part aux audités de leurs besoins : les documents souhaités, éventuellement une visite guidée des lieux, et la mise à disposition des moyens (bureau fermé de préférence).

Ensuite le démarrage proprement dit des vérifications et contrôles. Les documents utilisés par la DCI sont essentiellement : les notes administratives (les notes de services, instructions, les notes circulaires) et le programme annuel. Ces documents restent du moins insuffisants. Car,

on note une absence de manuel interne (spécifique à la DCI), de la charte d'audit. Ceux-ci, doivent être mis en place de manière progressive en fonction de leur priorité.

Toujours sous la directive du chef de mission, la réunion de clôture quant à elle, marque la fin des investigations sur le terrain. Un aperçu est ainsi fait au responsable de l'entité, un récapitulatif des observations et du déroulement de la mission. Il s'agit aussi pour les vérificateurs, d'une occasion de remercier le responsable de la structure à auditer pour sa collaboration.

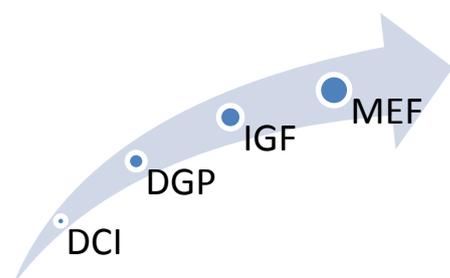
❖ **Les éléments de conclusions et de recommandations**

Il existe deux sortes de rapport à la DCI : le rapport provisoire et le rapport définitif. Après chaque mission, un projet de rapport est rédigé il est encore appelé « rapport provisoire ». Un délai de 15 jours est accordé aux services audités pour y répondre, pour faire parvenir aux vérificateurs leurs observations. En cas de désaccord les audités doivent apporter des preuves ; celles-ci, sont ainsi jointes au rapport définitif. Ce rapport est dit « contradictoire » du fait qu'il peut y avoir divergence d'opinion entre l'auditeur et l'audité.

➤ **Destinataires**

Toujours par voix hiérarchique, le rapport est rédigé par la DCI (le chef de mission et approuvé par le directeur du contrôle interne) puis transmis à la DGP. Après validation du rapport, il est transmis à l'IGF et au MEF.

Figure n°7 Trajet des rapports de la DCI



Source : Nous-mêmes

En effet, les destinataires des rapports de la DCI sont en premier la DGP, l'IGF et le Ministère de tutelle.

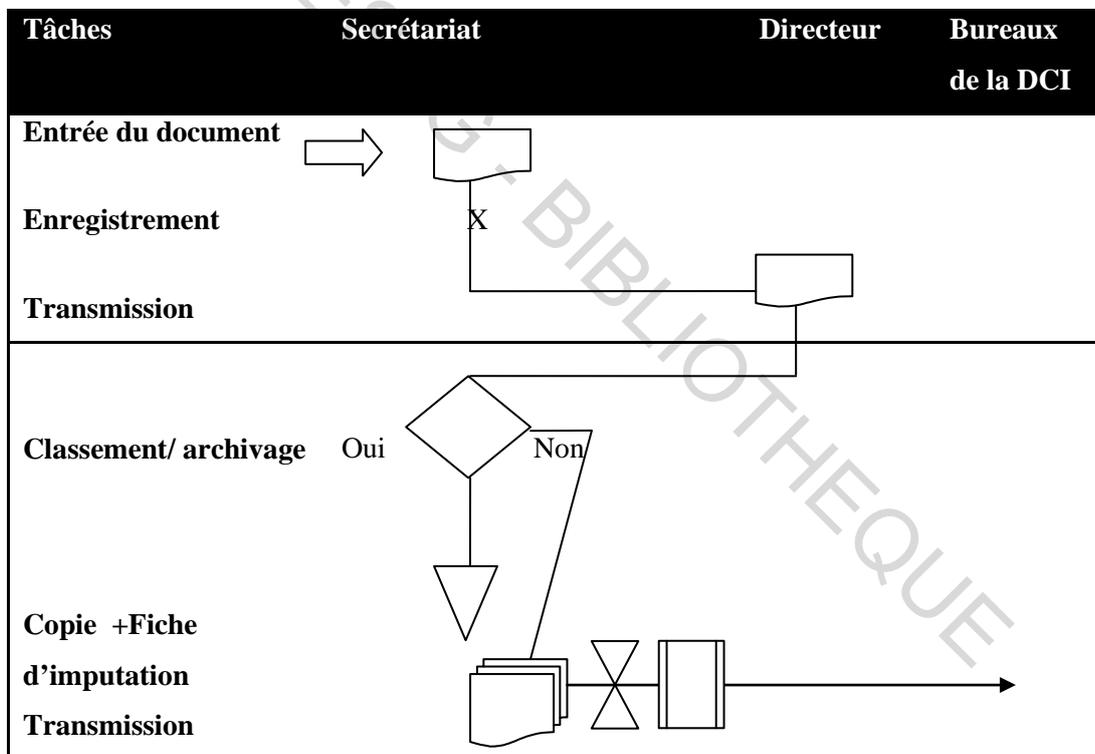
5.2.1.6 Gestion du courrier

La gestion du courrier concerne tous les courriers arrivés, les courriers en transmission et les courriers départs de la DCI.

5.2.1.6.1 Courrier arrivée

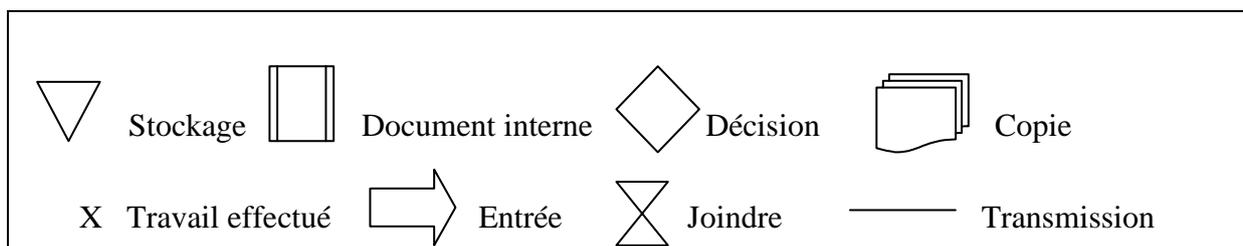
Le courrier arrivé de la DCI est représenté comme suit (voir figure ci-dessous) :

Figure n°8 Flow-chart courrier arrivée



Source : Nous-mêmes

Légende :

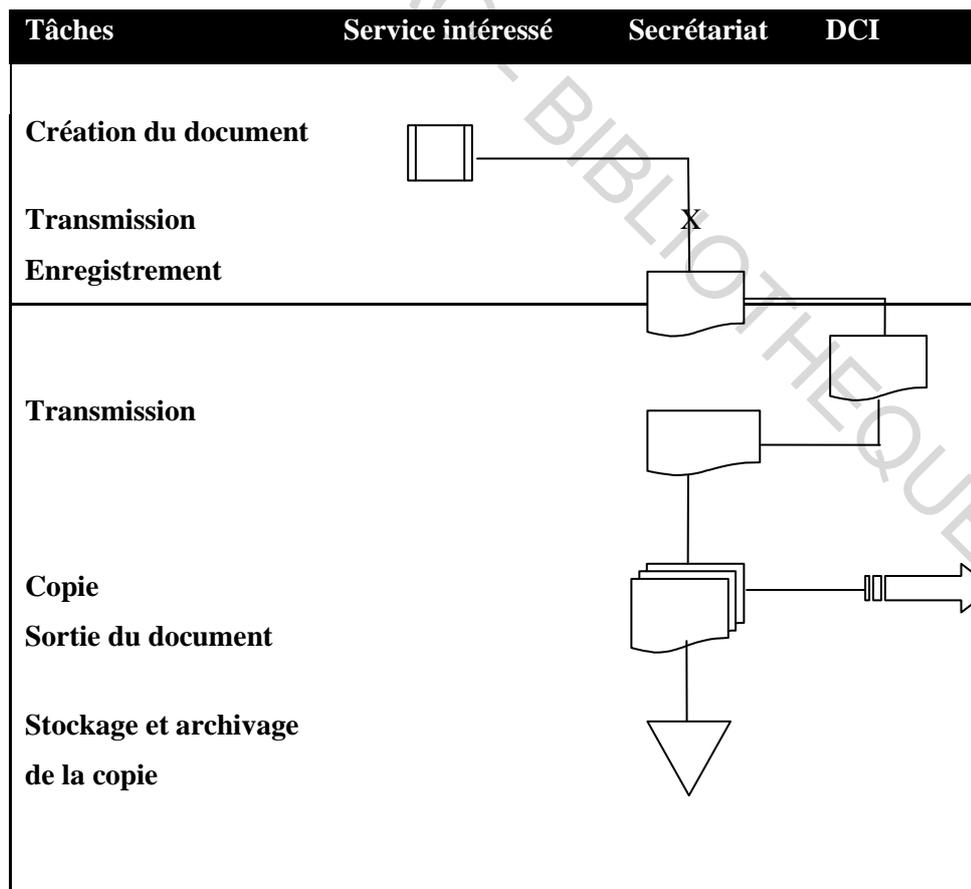


Le courrier arrivé est enregistré dans un registre « arrivée ». Les informations qui y sont mentionnées après réception du courrier sont : la date, l'émargement du récepteur (signature), le type et le titre du courrier. Il est apposé sur le courrier reçu un tampon « arrivée ». Le courrier est ainsi daté, une copie est conservée et l'original est transmis au DCI, s'il est transmis à un service autre que le secrétariat, le courrier est réacheminé vers celui-ci pour exécution de la procédure habituelle. En cas de transmission interne, le courrier est accompagné par une fiche d'imputation établit par le secrétariat sous la directive du directeur.

5.2.1.6.2 Courrier départ :

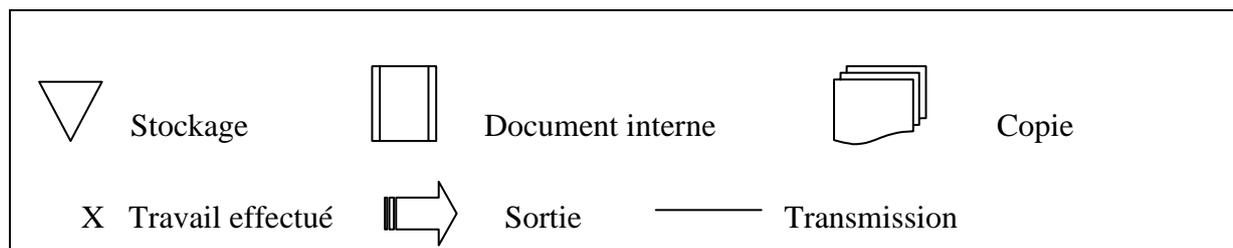
En absence de procédure formalisée, nous allons procéder par une restitution narrative représentée sous forme de schématique. La figure ci-après, nous décline la procédure.

Figure n°9 Flow-chart courrier départ



Source : Nous-mêmes

Légende :



Après sa création, le courrier est acheminé vers le secrétariat. Il est enregistré dans le registre « départ ». Les mentions à apposer sont : daté, numéroté, tamponné. Une copie est également conservée (classée et archivée).

- **Sécurité**

Concernant, la sécurité du courrier, il est sauvegardé dans un placard et/ou dans un tiroir. Respectivement, les courriers « arrivée et départ » sont conservés dans un chrono. Ils sont classés par nature et par date.

5.2.1.7 Gestion du personnel

Dans la gestion du personnel nous allons nous intéresser particulièrement à « la gestion des carrières et compétences » ; ainsi qu'à « la paie ». La gestion des carrières et des compétences consiste à planifier la rotation dans l'entreprise, à veiller à la formation continue du personnel. Celle-ci n'est pas pratiquée au sein de la DCI.

5.2.2 Réalisation de la mission

Nous allons démarrer cette phase par une réunion d'ouverture puis décliner progressivement la mise en œuvre de la mission sur le terrain et enfin terminer par une réunion de clôture.

5.2.2.1 Réunion d'ouverture

Elle s'est déroulée le mardi 17 Juillet 2012 à 10h. Elle s'est tenue en présence du Directeur Général, entouré de ses quatre (4) directeurs centraux, (le Directeur du Contrôle Interne, le Directeur Stratégie de Développement, le Directeur Planification Nationale, et la Direction de la Population et de la Planification Développement Humain). Ont pris part également à cette réunion, certains stagiaires (deux (2) Stagiaires chargés de la cartographie des risques, un

stagiaire chargé de l'élaboration du manuel d'audit et nous, chargé de l'audit organisationnel de la DGP).

5.2.2.1.1 Ordre du jour de la réunion

La réunion d'ouverture portait essentiellement sur l'élaboration de la cartographie des risques de la DGP. Cette réunion a été présidée par le Directeur Général et par une personne ressource.

Au cours de celle-ci, l'ordre du jour a été :

- la sensibilisation les différentes directions sur l'importance d'une cartographie ;
- la définition la cartographie des risques ;
- la finalité, but (enjeux) de l'élaboration d'une cartographie des risques pour la DGP ;
- les fiches de postes intervenants dans les processus de la DGP.

5.2.2.1.2 Préoccupations et attentes de l'entité

Les préoccupations de la DGP portaient essentiellement sur le déroulement des missions sur le terrain. Aussi, dans un souci de coordination et de collaboration (entre stagiaires et agents), sur les différentes missions dont la DGP fera objet ; la direction générale a fait part de ses attentes en matière de délai. Des informations supplémentaires ont été apportées à la structure concernant le timing pour la collecte et l'analyse des données des différentes missions.

5.2.2.2 Mises en œuvre des diligences et analyse des risques

L'analyse des risques se fera essentiellement à partir du tableau des risques (le Tffa). Certains papiers de travail, notamment les FAR et les tests nous aideront également à recueillir des informations pertinentes, utilisées pour traduire une opinion.

5.2.2.2.1 Tableau des forces et des faiblesses (Tffa)

Le tableau ci-après énumérera distinctement les différents : domaines d'activités liés aux objectifs de contrôle interne, aux risques encourus, aux bonnes pratiques existantes et aux conséquences qui en découlent.

TABLEAU DE FORCES ET FAIBLESSES APPARENTES (TFFA)							
MISSION : AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA DCI							
Entité, domaine, processus ou activité	Objectifs de contrôle interne	Risques	Bonne pratiques (POCA)	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
Missions et Objectifs de la DCI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que la DCI a une mission bien définie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de critères et d'indicateurs d'appréciation de la performance ✓ Pilotage à vu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définition des missions et appréciation de la performance de la structure en définissant des critères et indicateurs précis 	F	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non performance ✓ Non atteinte des objectifs 	faible	Absence des critères et d'indicateurs pouvant conduire la DCI à la performance
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer de l'existence des fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dilution des responsabilités ✓ Mauvaise répartition des tâches ✓ Conflit de rôles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboration des fiches de poste 	F	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque d'image 	faible	Fiches de postes non formalisées

	✓ S'assurer de l'existence d'un organigramme formalisé	✓ Non maîtrise de la structure hiérarchique de la direction	✓ Elaboration d'un organigramme	f	✓ Conflit de responsabilité	Moyen	
	✓ S'assurer que l'organigramme est actualisé	✓ Relation fonctionnelle caduque	✓ Mises à jour de l'organigramme périodiquement	f	✓ Risque administratif	faible	
Répartition des tâches	✓ S'assurer de l'existence d'un manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise exécution des tâches ✓ Difficulté dans la maîtrise et dans la chronologie des tâches ✓ Difficulté de continuité de l'activité par un successeur ou un intérimaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formaliser les différentes procédures de la structure ✓ Elaboration d'un manuel de procédures 	f	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque administratif ✓ Impact négatif sur la qualité de travail ✓ Non maîtrise des activités 	faible	<p>Procédures non formalisées</p> <p>Inexistence d'un manuel de procédure</p>
	✓ S'assurer du respect du principe de	✓ Cumul de fonctions incompatibles	✓ Séparation des fonctions incompatibles	F	✓ Risque administratif	Moyen	Etant dans le secteur public, on ne saurait dissocier la

	séparation des tâches						fonction de comptable et de trésorier
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les tâches exécutées sont en adéquation avec les fiches de postes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise répartition des tâches ✓ Mauvaise utilisation des capacités de certains agents ✓ Conflit de rôle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilisation optimale du personnel ✓ Harmonisation des charges de travail avec la structure organisationnel 	f f	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilisation du personnel non approprié 	faible	-
Outils et moyens (ressources)	S'assurer des outils et moyens de travail de la DCI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conditions de travail insuffisantes ✓ Démotivation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise à disposition de la DCI des moyens humains, financiers et matériels suffisants. 	f	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contre performance de la direction 	faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque de ressources humaines, matérielles au sein du service

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistence d'une politique de gestion de la formation continue du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'une politique de gestion de la formation continue du personnel 	f	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise qualité des prestations ✓ Utilisation d'outils de travail caduque (inapproprié) 	faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance d'un budget de formation continue ✓ Difficulté d'appliquer de nouvelles pratiques
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mauvaise gestion des plans de carrières et de compétences des agents 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'une gestion politique de gestion de carrières et de compétences des agents 	f	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démotivation du personnel ✓ Routine ✓ Manque d'implication du personnel 	faible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Désintéressement de certains agents dans les prises de décisions

Source : Nous-mêmes à partir de l'analyse documentaire et des entretiens

5.2.2.2 Analyse des risques à travers les FAR

Nos FAR seront présentés selon l'ordre qui suit :

- la structure organisationnelle ;
- les missions et objectif ;
- l'organisation de la DCI ;
- les outils et moyens de travail.

❖ Structure organisationnelle

Concernant la structure organisationnelle nous nous sommes appesantis essentiellement sur l'organigramme de la DCI et sur la formalisation des fiches de postes. En effet, l'absence d'un organigramme rend plus complexe l'activité de contrôle sur la structure hiérarchique de la DCI. Quant à la relation entre les différents agents, elle reste ambiguë pour certains agents de la direction. (Voir la FAR N°1 s'y réfèrent).

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°1	
<u>Risque :</u>	
	l'absence d'un organigramme hiérarchique formalisé au sein de la direction pourrait entraîner des difficultés de contrôle et d'analyse de la structure fonctionnelle et hiérarchique.
<u>Fait :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">- la non maîtrise de la structure hiérarchique de la DCI par les agents.- le contrôleur interne le plus récent n'occupe aucune place officielle dans la hiérarchie.
<u>Cause :</u>	faible volonté politique dans l'obtention de certains outils d'organisation
<u>Conséquences :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">- conflit de rôle ;- risque administratif ;- difficulté à distinguer les différentes relations hiérarchiques ;- difficulté d'analyse de la structure fonctionnelle et hiérarchique de la direction.
<u>Solutions :</u>	veuillez formaliser l'organigramme de la direction
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

Aussi, l'absence des fiches de postes ou mieux encore la "non formalisation des fiches postes" rend difficile les contrôles et n'assure pas une continuité rigoureuse des activités.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°2	
<u>Risque :</u>	l'inexistence des fiches de poste au niveau interne pourrait être une source de conflits de rôles et entrainer d'importants dysfonctionnements au sein de la direction en cas d'absence prolongée d'un titulaire.
<u>Faits :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - les fiches de poste ne sont pas formalisées ; - les attributions et tâches des agents sont difficiles à être identifiées et analysées.
<u>Causes :</u>	Insuffisance des ressources internes dans le domaine
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - risque d'image ; - difficulté à situer les responsabilités ; - difficulté à assurer la continuité des activités par un intérimaire ; - conflit de rôles ; - mauvaise utilisation des capacités de certains agents de la direction.
<u>Solutions :</u>	veuillez formaliser les fiches de poste des agents pour l'ensemble de la direction.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

❖ **Missions et objectifs**

Concernant les missions et les objectifs nous avons principalement relevé essentiellement un manque d'indicateurs qui rend quasi impossible la mesure de la performance de la structure.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°3	
<u>Risque :</u>	<p>l'absence de critères et d'indicateurs d'appréciation de la performance des agents de la DCI pourraient entraîner la non atteinte des objectifs ainsi que la non performance de ladite direction.</p>
<u>Faits :</u>	<ul style="list-style-type: none">- pilotage à vue ;- il n'y a pas d'indicateurs ni de critères spécifiques de mesure de performance.
<u>Cause :</u>	<p>méconnaissance des nouvelles pratiques d'évaluation de la performance.</p>
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none">- difficulté d'évaluer son niveau de performance ;- non performance ;- non atteinte des objectifs.
<u>Solutions :</u>	<p>veuillez définir des critères et des indicateurs de performance.</p>
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

Egalement au niveau des attributions du bureau administratif et financier de la DCI nous avons noté un démembrement qui ne permet pas à la DCI de couvrir pleinement son rôle.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°4	
<u>Risque :</u>	la non-conformité entre les pratiques de la direction et le décret portant organisation de la DCI pourrait causer un conflit de rôle entre la direction générale et la DCI.
<u>Fait :</u>	certaines attributions du bureau administratif et financier de la DCI relatives essentiellement à la gestion du personnel ont été transférées au bureau administratif et financier de la Direction Générale.
<u>Cause :</u>	ressources internes insuffisantes.
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none">- risque administratif ;- conflit de rôle.
<u>Solutions :</u>	veuillez restituer à la DCI toutes ses attributions.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

De même, le manque d'objectifs individuels ne favorise pas l'atteinte des objectifs de ladite direction (voir ci-dessous la FAR N°5 s'y afférent).

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°5	
<u>Risque :</u>	l'absence d'objectifs et de missions spécifiques à chaque agent pourraient conduire à la non performance de la structure.
<u>Faits :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - les objectifs et missions sont formulés de manière globale ; - les objectifs et missions se présentent sous la forme de grandes orientations ; - il n y a pas d'objectifs ni de missions attribués individuellement à chaque agent de la DCI.
<u>Cause :</u>	la DCI ne possède aucun document formalisé contenant les objectifs individuels des agents de la DCI.
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - faible implication du personnel ; - non atteinte des objectifs généraux.
<u>Solutions :</u>	veuillez définir clairement les objectifs et les missions pour chaque agent.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

❖ Organisation de la DCI

En ce qui concerne l'organisation de la DCI nous nous sommes surtout intéressés à l'aspect formalisation des procédures. Les procédures n'étant pas écrites, elles ne permettent pas l'exécution des tâches en cas d'absence d'un titulaire. D'ailleurs par leur absence, leur analyse ou leur contrôle est davantage difficile.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°6	
<u>Risque :</u>	l'absence de procédures formalisées et de manuel de procédures pourraient causer des difficultés de contrôle ainsi que dans la continuité de l'activité de la direction.
<u>Faits :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - les procédures ne sont pas formalisées ; - le manuel d'audit n'existe pas à la DCI.
<u>Cause :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - absence de ressources internes dans le domaine de l'audit ; - faible volonté politique de la part des dirigeants.
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté d'identification, de coordination, de synchronisation des tâches ; - difficulté à retracer et à analyser les tâches ; - mauvaise exécution des tâches ; - difficulté dans la maîtrise et dans la chronologie des tâches ; - difficulté à assurer la continuité de l'activité par un successeur ou un intérimaire.
<u>Solutions :</u>	veuillez formaliser les procédures de la direction ainsi qu'à élaborer un manuel de procédures.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

Egalement l'évaluation étant un moyen d'appréhender le niveau de compétences et de réactivités des agents, elle doit être adéquate. Nous avons relevés certains points pertinents dans le style d'évaluation de la DCI (se référer à la FAR ci-dessous).

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°7	
<u>Risque :</u>	
	l'évaluation inappropriée du personnel pourrait entraîner une démotivation des agents.
<u>Faits :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">- le directeur note directement tous les agents de sa direction ;- l'évaluation est sous forme de cotation.
<u>Cause :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">- méconnaissance des nouvelles pratiques en matière d'évaluation ;- conformisme face aux anciennes pratiques.
<u>Conséquences :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">- mauvaise qualité des prestations ;- routine ;- mauvaise implication du personnel ;- utilisation d'outils de travail caduque (inapproprié) ;- démotivation du personnel.
<u>Solutions :</u>	
	mettre en place une nouvelle politique d'évaluation du personnel avec fiche d'évaluation et notification.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

❖ **Outils et moyens de travail (ressources) de la DCI**

Concernant ce point, il est associé tant aux outils de travaux qu'aux ressources humaines et financières. Nous avons relevé une absence de fonds destinée à la formation des agents DCI.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES	
FAR N°8	
<u>Risque :</u>	l'inexistence d'une politique de gestion de la formation continue du personnel est susceptible d'impacter négativement l'efficacité des agents.
<u>Faits :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - absence de programme annuel de formation ; - bourse d'étude accordée par candidature ; - faible rotation des agents qui bénéficient des formations continues.
<u>Cause :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - il n'y a pas de ligne budgétaire prévue pour la formation périodique et continue des agents de la DCI ; - la ligne budgétaire de la DGP dédiée à la formation des agents de la structure est insuffisante.
<u>Conséquences :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - faible implication du personnel ; - utilisation d'outils de travail caduque (inapproprié, dépassé) ; - démotivation du personnel.
<u>Solutions :</u>	veuillez mettre en place une politique de gestion des carrières et des compétences.
Etabli par : DKA	Approuvé par : le DCI

5.2.2.3 Réunion de clôture

Compte tenu du temps qui nous est imparti, nous n'allons pas faire mention de ce point. Ladite réunion se tiendra ultérieurement.

En somme, ce chapitre s'est caractérisé essentiellement par le diagnostic de l'organisation de la DCI, qui constitue le socle de l'audit organisationnel. Malgré les difficultés rencontrées sur le terrain, cet audit nous a permis d'identifier les forces, les faiblesses, les risques associés et de proposer dans le chapitre suivant des recommandations pertinentes susceptibles d'améliorer l'efficacité du système organisationnel de la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Ce chapitre va essentiellement faire ressortir les différentes recommandations qui découlent des chapitres 4 et 5, portant respectivement sur la présentation de la DGP et sur l'audit organisationnel. Nous allons dans un premier temps énoncer les recommandations adressées à la DCI ensuite, celles adressées à la Direction Générale. Ces recommandations porteront essentiellement sur la structure organisationnelle, les missions de la direction de manière globale et de ses bureaux, des moyens et outils de la DCI.

6.1 Recommandations adressées à la Direction du contrôle Interne (DCI)

Les principales recommandations formulées à l'endroit de la DCI sont regroupées en deux volets : la structure organisationnelle et les moyens d'une part, les missions d'autre part. De manière générale, la DCI doit appliquer une démarche cohérente et homogène de maîtrise des risques, une démarche « audit » et donc renforcer ses capacités en matière d'audit et de contrôle.

6.1.1 Concernant la structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la DCI doit perpétuellement s'adapter à l'évolution de leurs activités. Elle devra ainsi :

- élaborer à court terme un organigramme hiérarchique formalisé, actualisé et approuvé par la DGP (voir figure n°6 proposition d'un organigramme de la DCI P.59) ;
- prévoir à moyen terme un troisième niveau hiérarchique pour les collaborateurs des chefs de bureaux, stagiaires et autres (se référer à l'annexe 7 : proposition d'un organigramme DCI à moyen terme P.114).

Outre cet aspect, la DCI devra mettre en place plusieurs dispositifs organisationnels dans un horizon temporel relativement court. Il s'agira pour la DCI de :

- formaliser les fiches de poste (se référer aux annexes 5 et 6 modèles de fiches de poste n°1 et 2 P.112-113) ;

- formaliser les procédures ;
- élaborer la charte et le manuel d'audit.

6.1.2 Concernant les attributions et les missions de la DCI

Le renforcement de l'efficacité de la DCI implique une amélioration de son fonctionnement et de son organisation. Pour l'accomplissement de ses missions, la DCI doit mettre en place un certain nombre de dispositifs et de mesures.

6.1.2.1 Recommandations relatives aux missions spécifiques à toute la direction

Il est impératif que la DCI améliore son cadre référentiel. Elle doit notamment :

- définir un référentiel
- concevoir un plan d'action pluriannuel selon l'approche par les risques ;
- élaborer les lettres de missions ;
- évaluer et développer les compétences des agents ;
- élaborer des critères de performances ;
- évaluer le contrôle interne ;
- actualiser la cartographie ;
- définir le niveau de risque acceptable
- superviser le déroulement des missions ;
- intervenir personnellement dans les missions stratégiques ;
- aider à la prise de décision de la Direction Générale ;
- veiller sur les conditions de travail des agents de la direction.

6.1.2.2 Recommandations relatives aux missions spécifiques des bureaux de la DCI

Des attributions et des responsabilités doivent être assignées individuellement à chaque chef de bureau en vue de l'atteinte de l'objectif dudit bureau et par conséquent des objectifs de la direction. Ceux-ci veilleront à :

- définir les attributions et responsabilités de leurs collaborateurs ;
- concevoir un plan d'action ;
- s'auto-évaluer ;
- évaluer et développer les compétences de leurs collaborateurs ;
- orienter chaque collaborateur dans les objectifs à atteindre.

6.1.2.3 Autres recommandations adressées à la DCI

Outre, les recommandations concernant la structure organisationnelle et les missions de la DCI, il est pertinent pour nous d'aborder celles concernant : les moyens et les outils de la DCI.

❖ Moyens

Les recommandations portant sur les moyens s'articulent autour de trois (3) axes :

- financier : faire une étude pour les formations à court et moyen terme et budgétiser ses montants pour favoriser la gestion des carrières et des compétences des agents ;
- matériel : doter chaque chef de bureau ou contrôleurs internes d'un ordinateur portable ;
- humain : renforcer les capacités des agents de la DCI. L'écart observé porte plus sur l'aspect qualitatif que quantitatif.

❖ Outils de Travail

Les recommandations relatives aux outils de la DCI sont essentiellement :

- élaborer et mettre en place d'autres outils de travail (voir annexe 5 questionnaire de prise de connaissance P.108) ;
- vulgariser l'utilisation de ces outils auprès des potentiels utilisateurs.

6.2 Recommandations adressées a la direction générale

Pour favoriser l'influence de la DCI au sein de la structure, la DGP devra en premier veiller à un bon environnement de contrôle. Ainsi, les actions de celle-ci seront mieux appréciées.

6.2.1 Concernant la structure organisationnelle

Compte tenu de l'accroissement de l'effectif et des activités de la DCI, la DGP devra :

- revoir la répartition du personnel de chaque bureau de sorte que tous les agents y soient compris ;
- affecter au moins deux (2) agents dans chaque bureau ;
- approuver et valider l'organigramme de la DCI ;

- assurer la mise en place d'une documentation suffisante en audit et en contrôle interne ;
- définir des seuils de signification pour chaque risque ;
- veiller à allouer davantage de ressources financières et humaines.

Pour une amélioration organisationnelle, la Direction Générale doit également :

- Achever le plus tôt possible les documents en cours d'élaboration notamment :
 - le plan stratégique ;
 - les normes de référence ;
 - le glossaire.
- Prendre en compte les résultats des études antérieures et en cours, à savoir :
 - la cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité matières ;
 - la cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire ;
 - l'audit organisationnel de la DCI.

6.2.2 Concernant les attributions et les missions de la DCI

L'analyse des objectifs assignés à la DCI montre que ceux-ci ne prennent pas en compte certains aspects significatifs du contrôle et de l'audit. La Direction Générale devrait incorporés aux missions de la DCI les aspects liés à la « gestion des risques » et à l'« aide à la décision ».

Et ainsi, étendre la mission de la DCI à :

- la définition des critères et la mesure des performances ;
- la maîtrise des risques ;
- au conseil à la direction dans les prises de décisions.

Au regard de ce qui précède, la DCI devra mettre en œuvre ces recommandations de manière progressive, de sorte qu'à moyen terme elle soit en mesure de réaliser des missions similaires pour les autres directions de la DGP. Toutefois, beaucoup d'efforts sont entrain d'être faits en ce sens. Il convient de les poursuivre pour permettre à la structure d'être davantage organisée et de progresser dans une démarche d'amélioration continue.

Cette deuxième partie a constitué pour nous, le cadre pratique de l'audit organisationnel. Nous avons décliné la présentation de l'entité et en particulier celle de la direction dont fait l'objet ce présent audit. Cette description a été le socle de cette partie pratique et nous a permis d'adopter une approche adéquate : l'approche par les risques. Nous avons ainsi été amenés en quasi-totalité à reconstituer l'existant afin de faire ressortir les forces, les faiblesses et les risques devant nous permettre de formuler des recommandations adéquates.

En somme après la création de la DGP, le directeur du contrôle interne a été nommé en 2010. Seul agent de la DCI, il a exercé pendant cette année ses missions à l'aide d'opérationnel. Progressivement, le personnel de la DCI a été renforcé. Il atteint actuellement le nombre de huit (8) agents actifs. Lors de notre mission nous nous sommes ainsi appesantis sur la structure organisationnelle, le profil des agents, la répartition des tâches, les outils et sur les documents utilisés par ladite direction qui révèle de manière globale des insuffisances. Cependant, les recommandations énumérées dans le chapitre 6 permettront à la DCI de renforcer progressivement son contrôle interne à travers la mise en place de ces nouveaux dispositifs, par conséquent de rehausser considérablement son niveau organisationnel actuel et ainsi de le ramener à un niveau acceptable.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif fixé depuis le début de cette étude a été de déterminer quel est le niveau réel d'efficacité de l'organisation de la DGP. Il est à préciser sans en abuser que la DCI, organe de contrôle, est une direction stratégique puisqu'elle joue un rôle très important dans le fonctionnement et l'efficacité de la DGP. En effet, l'analyse des besoins de la DGP montre que les problèmes existants seraient à différents niveaux. Cette faiblesse serait liée en partie à son organisation interne. Maîtriser la DCI serait un long pas d'avance sur le reste de la structure, parce qu'elle à son tour, pourrait veiller à l'évaluation et à l'amélioration des autres directions de la DGP.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons nous prononcer : « le niveau actuel de l'efficacité de l'organisation de la DGP est insuffisant ». Le problème majeur rencontré par la DGP aujourd'hui demeure l'absence de formalisation (la non formalisation) des documents, procédures et outils de travail. L'organisation d'une structure est un domaine multidimensionnel car elle dépend de plusieurs facteurs interactifs. Depuis les objectifs généraux et spécifiques fixés, du type de structure, de la structure organisationnelle, des outils et moyens alloués, de la compétence du personnel, à la répartition des tâches. Tout ceci, sont bien des facteurs qui peuvent déterminer le niveau d'organisation d'une entité.

Actuellement, le niveau organisationnel de la DCI est relativement faible et les notions d'audit quant à elles, demeurent insuffisantes. Pour éventuellement évoluer dans le domaine de la gestion axée sur les résultats, un environnement de contrôle favorable est un impératif. Aussi, davantage de mesures d'accompagnement en faveur de la DCI doivent être mises en place et par conséquent les ressources nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs doivent en suivre.

Toutefois, nous estimons que, nous n'avons pas suffisamment décelé les goulots d'étranglements de ladite direction faute essentiellement de rétention d'informations. Nous n'avons en effet, pas eu toutes les informations nécessaires au cours de l'étude pour approfondir certaines de nos analyses pour des raisons tantôt discrétionnaires, tantôt confidentielles. En outre, nous pensons tout de même que ce travail pourrait davantage être approfondi en vue d'améliorer le fonctionnement de ladite « Direction ».

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Ordre de mission

Dakar le 17 Juillet 2012

A

Monsieur le Directeur Général de la DGP

Objet : Audit organisationnel de la DCI

Face à un besoin organisationnel, une mission d'audit sera réalisée par Mlle DIMI KANGA A. LINDA E. du 02 juillet 2012 au 08 septembre 2012 au siège de Dakar. En qualité d'auditeur, elle est chargée de procéder à un audit organisationnel au sein de la Direction de Contrôle Interne (DCI).. Cette mission d'audit a pour objectif principal d'évaluer le niveau d'efficacité de la structure organisationnelle de la DCI, en tenant compte de ses aspects fondamentaux à savoir :

- la définition des missions et des objectifs ;
- la formalisation et actualisation de l'organigramme de ladite direction;
- la bonne répartition des tâches au sein de la DCI;
- l'adéquation de la charge de travail ;
- la gestion de la formation continue du personnel ;
- la disponibilité des moyens et outils de travail.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

DIMI KANGA A. Linda Auditeur-Stagiaire

Annexe 2 : Plan de mission

Exercice : 2012	Plan de mission	Entité auditée : DCI
Date début : 02 Juillet 2012		Réf :
Date fin : 08 Septembre 2012		Folio :

Objectif général:

S'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place par la DCI garantissent la maîtrise des risques, la protection du patrimoine, la qualité des informations, l'amélioration de la performance et la conformité aux lois et règlements

Approche d'audit :

L'approche d'audit qui sera utilisée est celle dite par les risques.

Période de la mission :

La mission couvrira la période allant du 02/07/2012 au 08/09/2012.

Etendue de la mission :

Cette mission portera sur l'audit organisationnel de la DCI.

Calendrier de la mission :

Date	Activité (s)
02/07/2012	Préparation de la mission
09/07/2012	Prise de connaissance du domaine à auditer
12/07/2012	Préparation des dossiers et documents de travail
13/07/2012	Adaptation du guide de travail
17/07/2012	Réunion d'ouverture
24/07/2012	Finalisation du programme de vérification
27/07/2012	Mise en œuvre des diligences/ outils et techniques d'audit
16/08/2012	Réunion de fin de mission
21/08/2012	Préparation des conclusions
03/09/2012	Rédaction et la validation des rapports

INTERVENANTS	ETAPES SUCCESSIVES									
	PHASE DE PREPARATION				PHASE DE REALISATION			PHASE SYNTHESE		
	Préparation de la mission	Prise de connaissance	Préparation des dossiers et documents de travail	Adaptation du guide de travail	Réunion d'ouverture	Finalisation du programme de vérification	Mise en œuvre des diligences/ outils et techniques d'audit	Réunion de fin de mission	Préparation des conclusions	Rédaction et la validation des rapports
DKA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nombre de jours	5	4	5	2	1	3	20	1	5	8

Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Entité : DGP Processus : DCI Rubrique ou étape : Missions / Tâches	QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			Exercice : 2012
				Folio 1/2
Objectifs de contrôle interne : Efficacité et conformité				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
La DCI a-t-elle une mission bien définie ?				
La DCI possède-t-elle des objectifs généraux ?				
La DCI a-t-elle des missions spécifiques?				
Les bureaux de la DCI ont-ils des objectifs ?				
Les attributions de chaque agent sont-elles définies ?				
Est-ce que les charges de travail de chaque agent dans l'organisation correspondent aux fiches de postes ?				
L'agent remplit-il les tâches nécessaires définies par la fiche de poste?				
Les pouvoirs et responsabilités de chaque agent sont-ils définis ?				
Existe-t-il un organigramme formalisé?				
L'organigramme est-il actualisé ?				
La répartition des tâches est-elle conforme aux fiches de poste ?				
Les tâches sont-elles exécutées conformément aux notes de service ?				
Le volume et le temps de travail attribués aux agents sont-ils conformes à la norme requise?				
Disposez-vous d'un programme de formation des agents ?				

Disposez-vous d'un budget de formation ?				
Disposez-vous des moyens et outils de travail pour accomplir vos tâches ?				
Ces moyens vous paraissent-ils suffisants ?				
Existe-t-il un manuel de procédure ?				
Existe-t-il des procédures formalisées?				
Etabli par :			Validé par :	
Le :			Le :	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Questionnaire de prise de connaissance de l'entité

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE		
Objectif : Avoir une vue d'ensemble de la DGP	REF	Observations
Présentation de l'entité		
Quelle est la date de création de la DGP?		
Quelles sont les missions de la DGP?		
Quelles sont les activités de la DGP?		
Existe-t-il un organe de contrôle des activités de la DGP?		
Quelles sont les différentes directions de la DGP?		
Existe-t-il un organigramme ?		Non
Si oui, quel est la dernière date de mise à jour ?		
Existe-t-il un manuel de procédure ?		Il n existe pas de manuel de procédures
Existe-t-il des fiches de poste ?		Il n'existe pas des fiches de poste plutôt des notes administratives indiquant les attributions
Si oui, quel est la dernière date de mise à jour ?		
Existe-t-il des statuts et règlement intérieur ?		
Existe-t-il un rapport d'activités ?		
Existe-t-il d'autres rapports ?		
Si oui, lesquels ?		
En quelle date ?		

Moyens et outils :

Questions	OUI	NON	Observations
Existe-t-il un manuel de procédures ?			
Quels sont les moyens dont disposent le chef de département (ordinateur, logiciels, papier de travail, mobiliers suffisant, fournitures de bureau, autres)?			

Cocher sur les outils de diagnostic que la DCI utilise

Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

La grille d'analyse des tâches

Les tableaux de forces et faiblesses apparentes (TFfA)

La feuille de révélation des risques ou de problème (FAR/FRAP)

Cocher sur les outils de validation que la DCI utilise

L'observation physique

Le rapprochement

La reconstitution

Le sondage

La confirmation directe

Cocher sur les outils de formalisation des travaux que la DCI utilise

Les papiers de travail,

La feuille de révélation des risques ou de problème (FAR/FRAP)

Cocher sur les outils et techniques d'approche d'audit que la DCI utilise

L'analyse du risque d'audit

L'étude des procédures

La prise en compte du seuil de signification

Les sondages sur les comptes.

Cocher sur les outils de description que la DCI utilise :

Le diagramme de circulation

La piste d'audit

La narration

La grille de contrôle

Cocher sur les outils et techniques de compréhension que la DCI utilise :

Les entretiens

La revue analytique préliminaire

L'évaluation des risques inhérents

L'évaluation de l'environnement de contrôle

La note d'orientation et choix des techniques d'audit

Le questionnaire de prise de connaissance

L'observation physique

Il y a-t-il d'autres outils ou techniques qui non pas été mentionnés ci-dessus ?

Si oui lesquels ?.....

.....

Mission et organisation de la DCI:

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
Avez-vous une mission bien définie ?			
Possédez-vous Mr Le Directeur des objectifs spécifiques définis ?			
L'effectif de votre direction est-il suffisant?			
Avez-vous un assistant ?			
L'organisation actuelle de votre direction vous permet- elle d'atteindre les objectifs qui vous sont assignés ?			
Votre rattachement hiérarchique actuel vous paraît-il adéquat ?			

Annexe 5 : Modèle n°1 fiche de poste

FICHE DE POSTE N°1	
Poste	Le chef de bureau du suivi
Date de mise service	23/12/2011
Supérieur hiérarchique	DCI
Superviseurs	
Collègues	
	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef de bureau de contrôle, - Le chef de bureau administratif et financier
Collaborateurs	
Formation reçue	Maîtrise en Droit option affaire
Expérience professionnelle	5 ans 10 mois à la DCI/ DGP/ MEF
Aptitudes professionnelles requises	
Activités – tâches liées au poste	
Logiciels utilisés	
Contraintes rencontrées	Absence de véhicule de service

Annexe 6 : Modèle n°2 fiche de poste

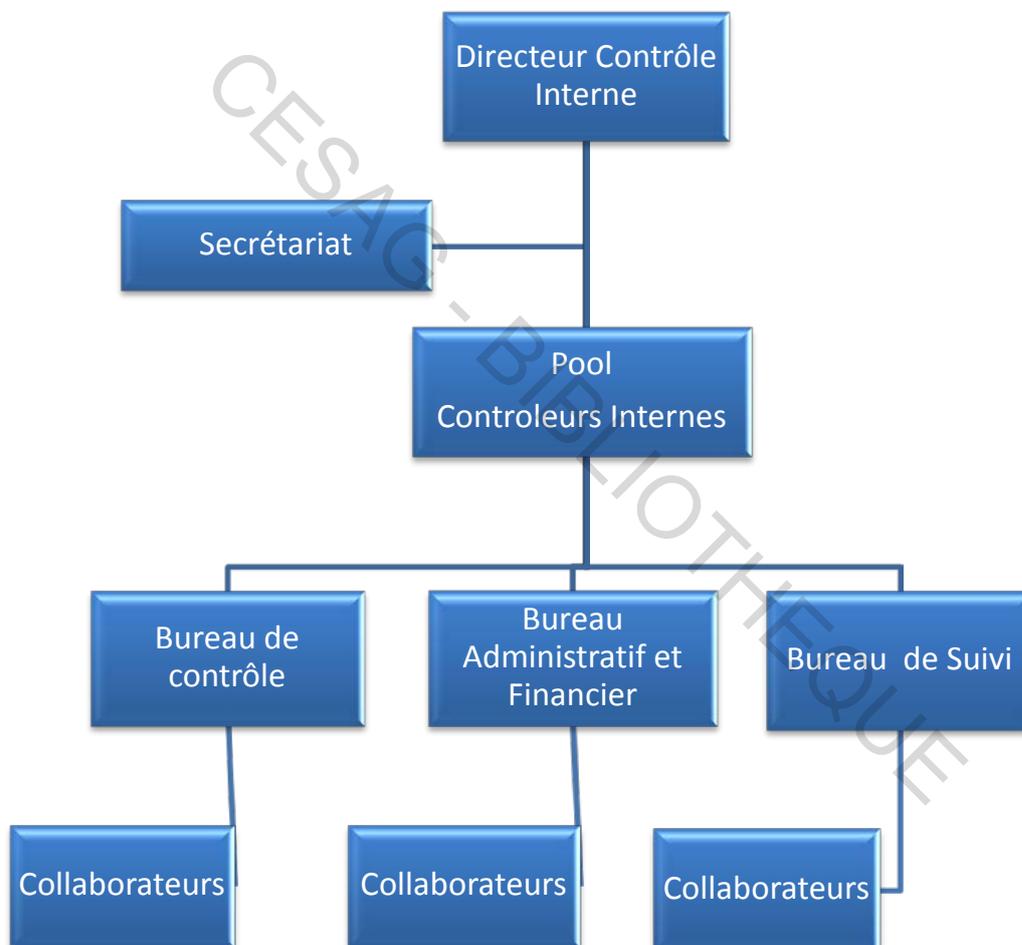
FICHE DE POSTE N°2

Poste : Le chef de bureau du suivi

Date de mise service	23/12/2011
Supérieur hiérarchique : DCI	
Superviseurs	
Collègues	<ul style="list-style-type: none"> - le chef de bureau de contrôle ; - le chef de bureau administratif et financier.
Collaborateurs	
Formation reçue	Maîtrise en Droit option affaire
Expérience professionnelle	5 ans 10 mois à la DCI/ DGP/ MEF
Aptitudes professionnelles requises	
Activités – tâches liées au poste	
Logiciels utilisés	

Annexe 7 : Proposition d'un organigramme à moyen terme

ORGANIGRAMME DCI



Source : Nous-mêmes

Annexe 8 : Guide d'entretien n°1

Adressé à M. le DCI, le chef de bureau de contrôle

MISSION DE LA DCI

➤ **Programmation de la mission**

Comment s'effectuent les programmations? Notamment celle de 2012 ?

Quand est-ce que la programmation des missions a lieu?

Qui élabore le programme annuel ?

Le programme annuel est-il formalisé ?

Quelles sont les types de missions exécutées par la DCI ?

Les missions sont-elles inopinées ou peuvent-elles être connues d'avance par les audités ?

Quel est le contenu du programme annuel 2012 ?

Chaque mission correspond-elle à un ordre de mission ?

➤ **Critères de choix des missions du programme**

Quels sont les critères de sélection des missions programmées ?

Les missions de la DCI sont-elles commandées et programmées ? Si oui, à quel pourcentage sont-elles programmées ?

Quels sont les commanditaires des missions ?

Quel(s) est (sont) le(s) référentiel(s) de la DCI ?

Quel est l'approche utilisée par la DCI ?

➤ **Méthodologie ou démarche**

Quelles sont les différentes étapes des missions de la DCI ?

- **Préparation ou planification**

Quels sont les critères de sélection des membres de l'équipe d'une mission ?

Quels sont les outils et techniques utilisés par la DCI dans la phase de préparation ?

Qui est le chef de mission ?

Qui élabore le plan de mission ?

- **Réalisation ou exécution**

Comment s'effectue la phase de réalisation (sur le terrain) ?

Quelles sont ses étapes ?

- **Finalisation ou synthèse**

➤ **Rapport**

Quels sont les types de rapport élaborés par la DCI ?

Quel est le délai entre les différents rapports ?

En cas de désaccord entre les avis (auditeurs et audités), quel est l'attitude à tenir ?

Comment s'effectue la validation du rapport définitif ?

➤ **Critère de rédaction de rapport (fonds et forme)**

Quels sont les critères de fonds et de forme des rapports de la DCI ?

➤ **Destinataires (Le DGP, IGF, MEF)**

Il y a-t-il plusieurs destinataires des rapports de la DCI ?

Quels sont les destinataires ?

Annexe 9 : Guide d'entretien n°2

Adressé à Mme la secrétaire de la DCI

GESTION DU COURRIER DCI

Quels sont les différents types de courrier gérés par la DCI ?

➤ **Courrier arrivée**

Pouvez-vous me décrire la procédure du courrier arrivée ?

Il y a-t-il un registre arrivé ?

Quels sont les mentions qu'il comprend ?

➤ **Transmission du courrier**

Il y a-t-il un registre de transmission du courrier?

Si oui, quels sont les mentions qu'il comprend ?

Si non, quel moyen alternatif utilisez-vous pour retracer les transmissions du courrier dans votre direction?

➤ **Courrier départ**

Pouvez-vous me décrire la procédure du courrier départ ?

Il y a-t-il un registre départ ?

Quels sont les mentions qu'il comprend ?

➤ **Classement et sauvegarde**

Comment les courriers sont-ils classés, archivés à la DCI ?

Les courriers sont-ils classés selon des critères préétablis ?

Annexe 10: Guide d'entretien n°3

Adressé à M. le DCI, le chef de bureau administratif et financier

GESTION DU PERSONNEL DE LA DCI

➤ **Gestion des carrières et compétences**

Existe t-il à la DCI une gestion des carrières des agents ?

Existe t-il un plan de carrière des agents ?

Existe t-il des dossiers individuels de ces agents ?

Existe t-il un programme de formation continue pour les agents de la DCI ?

➤ **Gestion de la paie**

Existe-t-il une gestion de la paie au sein de la DCI ?

Quelles sont les tâches liées à la gestion de la paie que la DCI accomplit ?

Observations :

Le bureau administratif et financier s'occupe essentiellement de la comptabilité administrative et financière, ainsi que la comptabilité des matières.

Le bureau administratif et financier ne s'occupe pas de l'aspect gestion du personnel (à cause de l'effectif réduit, restreint de la DCI.

Cette partie des attributions est exécutée par la DG qui regorge en son sein un chargé du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages :

1. AÏM Roger (2012), *L'essentiel de la théorie des organisations*, 5^{ème} éd, Edition Gualino, Paris, 142 Pages.
2. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, Edition les presses sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 Pages.
3. BECOUR Jean Charles – BOUQUIN Henri (2008), *Audit Opérationnel*, 3^{ème} éd, Edition Economica, Paris, 444 Pages.
4. BERNARD Frédéric (2010), *Contrôle Interne*, 3^{ème} éd, Edition Maxima, Paris, 325 Pages.
5. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne*, Edition MAXIMA, Paris, 325 Pages.
- 6.
7. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit Interne*, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 319 Pages.
8. BOUHNFOUR Ahmed (2011), *Le capital organisationnel*, Edition Springer, Paris, 109 Pages.
9. BRESSY Gilles et KONKUYT Christian (2011), *Management et économie des entreprises*, 10^{ème} éd, édition Sirey, paris, 478 Pages.
10. CAVAGNOL André, ROULLE Pascal (2009), *Management des organisations*, Edition Gualino, Paris, 440 Pages.
11. CHABAUD Didier, GLACHANT Jean-Michel, PARTHENAY Claude (2008), *Les grands auteurs en économies des organisations*, Edition EMS, Paris, 414 Pages.
12. COHEN Alain-Gérard (2008), *Contrôle interne et audit publics*, 2^{ème} éd, Editions lextenso, Paris, 218 Pages.
13. De FABREGUES Muriel (2008), *Introduction à la gestion*, Edition Dalloz, Paris, 163 Pages.
14. GUERRERO Sylvie (2008), *Les outils de l'audit social*, Edition Dunod, Paris, 211 Pages.
15. GUILLAUME Henri (2009), *Rapport relatif à la structuration de la politique de contrôle et d'audit internes de l'Etat*, France, 287 Pages.
16. HAMZAOUI Mohamed, *Audit* (2008), 2^{ème} éd, Edition Pearson Education France, Paris, 243 Pages.

17. HARAKAT Mouhamed (2011), *Les finances publiques et les impératifs de la performance : Le cas du Maroc*, Edition L'harmattan, Paris, 456 Pages.
18. HELLRIEGEL Don – SLOCUM John (2006), *Management des organisations*, 2^{ème} éd, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 727 Pages.
19. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels*, Edition Revue Banque, Paris, 273 pages.
20. LEMANT Olivier (1998), *Conduite d'une mission d'audit*, Edition Dunod, Paris, 279 Pages.
21. LIVIAN Yves Frédéric (2008) *Organisation*, 4^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 320 Pages.
22. MADERS Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'Organisations, Paris, 221 Pages.
23. MEIER Olivier (2006), *Management interculturel*, 2^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 285 Pages.
24. MINTZBERG Henry (2004), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions les organisations, Paris, 703 Pages.
25. MITONNEAU Henri (2006), *Réussir l'audit des processus*, 2^{ème} éd, Edition AFNOR, 114 Pages.
26. PIGE Benoît (2003), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} éd, Edition EMS Management & Société, France, 210 Pages.
27. PLANE Jean-Michel (2012), *Management des organisations*, 3^{ème} éd, Edition Dunod, Paris, 304 Pages.
28. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} éd, Edition les organisations EYROLLES, Paris, 469 Pages.
29. RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie (2011), *Audit interne et Contrôle de Gestion*, Edition les organisations EYROLLES, Paris, 232 Pages.
30. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Editions AFGES, Paris, 1065 Pages.
31. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 217 Pages.
32. THVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonor, NORMAND Etienne, DENDER Anne Françoise, SILVA François (2012), *Fonction RH*, 3^{ème} éd, Edition Pearson, Paris, 526 Pages.
33. VERA Jacques, SCHICK Pierre, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 339 Pages.

34. WILMOTS Hans (2002), *Aspect pratique de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standaard SA, Bruxelles, 319 Pages.
35. BRUNET Thierry, COMBES Monique, LE GOFF Ludovic, MAILHOS Corine, THURA Guillaume, VINOGRADOFF Gabrielle (2005), *Le Management des organisations*, Edition Bréal, Paris, 165 Pages.
36. BONGO ODIMBA Anicet (2012), *Le Management des affaires*, Edition publibook, Paris, 388 Pages.

Sites internet :

37. ARGO & SILOE (2010), *Mettre en œuvre un audit organisationnel* [www.32_fiches_mettre_en_oeuvre_un_organisationnel.pdf](#), Lyon, 2 Pages.
38. Ministère de l'Economie et des Finances (2012), *Direction Générale du Plan*, <http://www.finances.gouv.sn>.
39. Ministère de l'Economie et des Finances (13 avril 2012), *Direction Générale du Plan*, <http://www.gouv.sn>, Sénégal.
40. OPTIMEUS (20 Septembre 2012), *Audit et diagnostic organisationnel*, [www.plaquette_audit_organisationnel.pdf](#), Paris, 2 pages.

Documents administratifs :

41. Ministère de l'Economie et des Finances (X), *Circulaire du 30 Juin N°0323/MEF/DAGE/COORD*.
42. Ministère de l'Economie et des Finances (X), *Guide Général relatif à l'inspection des services soumis au contrôle de l'Inspection Générale des Finances*.
43. Ministère de l'Economie et des Finances (2008), *Décret du 08 Mai 2008 N° 0007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances*.
44. Ministère de l'Economie et des Finances (2004), *Arrêté du 15 Juin 2004 N°005330/MEF/AD/bt aux Directions du Contrôle Interne des Directions Générales du Ministère de l'Economie et des Finances*.
45. Ministère de l'Economie et des Finances (2010), *Arrêté du 04 Août 2010 N° 06991/MEF/DGPF portant organisation de la Direction Générale du Plan*, Sénégal.