



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA
COMMISSION DE VALORISATION DE LA
PECHE (CVP)**

Présenté par :

BALMA Elodie

Amina Wendtoin

Dirigé par :

M. NDIAYE Babacar

Associé du cabinet BND Consulting et

Professeur associé au CESAG

Octobre 2009



DEDICACE

Nous aimerions dédier ce document à tous ceux qui ont toujours été à nos côtés pour partager nos moments de joie et nous soutenir dans les périodes les moins faciles. Nous ne pourrions tous les citer, cependant, nous aimerions mentionner :

- Monsieur et Madame BALMA, nos parents pour leur amour et pour tous les sacrifices qu'ils ne cessent de faire pour nous.
- BALMA Arnaud, notre frère à qui nous souhaitons un brillant parcours universitaire.
- Aux grandes familles BALMA, CONGO, KABORE, nos grands parents, tantes et oncles pour leurs soutiens et leurs prières.

REMERCIEMENTS

Nous voudrions adresser nos vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribuées, de diverses manières, à l'élaboration de ce document:

- Monsieur NDIAYE Babacar pour avoir bien voulu nous accueillir dans son cabinet, pour le suivi et toutes les connaissances qu'il nous a apportées ;
- Tout le personnel de la Commission de Valorisation de la Pêche (CVP) pour sa collaboration ;
- Tout le personnel de BND Consulting pour sa disponibilité ;
- Le corps professoral du CESAG et particulièrement M. YAZI Moussa Directeur de l'ISCBF pour les efforts qu'il ne cesse de fournir afin de nous garantir une formation d'excellence ;
- La 2^{ème} promotion MPACG, pour tous ces débats instructifs que nous avons eu à mener au long de ces années ;
- A Falmata AOUAMI et Roukeyatou BILLO pour leur soutien tout au long de notre cursus.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1: Modèle d'organigramme hiérarchique	24
Figure 2: Modèle d'organigramme divisionnel.....	25
Figure 3: Modèle d'organigramme matriciel.....	26
Figure 4: Organigramme de la Commission de Valorisation de la Pêche.....	74
Figure 5: Analyse des fonctions clés de la CVP	82
Figure 6: Organigramme proposé	86
Tableau 1 : Avantages et Inconvénients des types de structures.....	27

TABLE DES MATIERES

<u>DEDICACE.....</u>	<u>i</u>
<u>REMERCIEMENTS.....</u>	<u>ii</u>
<u>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</u>	<u>iii</u>
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	<u>1</u>
<u>PREMIERE PARTIE :CADRE THEORIQUE</u>	<u>9</u>
<u>CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION.....</u>	<u>11</u>
1.1. Les théories des organisations.....	11
1.1.1. L'école classique	11
1.1.1.1. L'organisation scientifique du travail de TAYLOR et le Fordisme.....	11
1.1.1.2. L'administration industrielle de Fayol	13
1.1.1.3. La bureaucratie de Max WEBER	13
1.1.2. Ecole des relations humaines	14
1.1.2.1. Le mouvement psychosociologique dans les organisations	14
1.1.3. Les théories de la contingence structurelle.....	16
1.1.4. Approche managériale	17
1.1.5. Approche systémique	17
1.2. Définition et caractéristiques de l'organisation	19
1.3. Les composantes de l'organisation	20
1.4. La structure	22
1.4.1. Définition et caractéristiques de la structure	22
1.4.2. Les différents types de structure	23
1.4.2.1. La structure fonctionnelle	23
1.4.2.2. La structure « divisionnelle ».....	24
1.4.2.3. La structure matricielle	25
1.4.2.4. La structure « projet » ou « programme »	26
1.4.3. Les avantages et inconvénients des différents types de structure	26
1.4.4. Les déterminants de la structure d'une organisation.....	28
1.4.5. Les composantes d'une structure	30
1.4.5.1. L'organigramme	30
1.4.5.2. Le manuel de procédures	30
1.4.5.3. La fiche de poste.....	31
1.5. Vers une organisation virtuelle.....	32
1.6. Efficacité d'une organisation	33
1.6.1. La pluralité des buts	33
1.6.2. La pluralité des parties prenantes.....	33

CHAPITRE 2 : L'AUDIT ORGANISATIONNEL..... 36

2.1.	Définition de l'audit organisationnel.....	36
2.2.	Les motivations d'un audit organisationnel	37
2.3.	Méthodologie de l'audit organisationnel	37
2.3.1.	Méthodologie de BOERI et BERNARD.....	37
2.3.1.1.	Diagnostic de l'organisation actuelle	38
2.3.1.2.	Guides de la démarche d'organisation	39
2.3.1.3.	Techniques et outils pour transformer l'organisation	40
2.3.2.	Méthodologie de BRILMAN	40
2.3.3.	Troisième approche d'audit organisationnel.....	42
2.3.3.1.	La planification de la mission	42
2.3.3.1.1.	Lancement de la mission et collecte d'informations	42
2.3.3.1.2.	Revue documentaire	43
2.3.3.1.3.	Identification des risques organisationnels.....	44
2.3.3.1.4.	Rapport d'orientation.....	44
2.3.3.2.	La réalisation de la mission.....	45
2.3.3.2.1.	Réunion d'ouverture.....	45
2.3.3.2.2.	Entretien avec les acteurs de l'organisation	45
2.3.3.2.3.	Description et analyse de l'organisation	46
2.3.3.2.3.1.	L'organigramme.....	46
2.3.3.2.3.2.	Les attributions des services.....	47
2.3.3.2.3.3.	Les fiches de postes.....	47
2.3.3.2.4.	Identification du risque organisationnel.....	48
2.3.3.2.5.	Définition d'une structure organisationnelle.....	49
2.3.3.2.5.1.	Analyse de l'organigramme.....	49
2.3.3.2.5.2.	Analyse des attributions des départements.....	50
2.3.3.2.5.3.	Analyse de postes	51
2.3.3.3.	La finalisation de la mission	52
2.3.3.3.1.	Projet de rapport	52
2.3.3.3.2.	Atelier de restitution.....	53
2.3.3.3.3.	Rapport définitif	53

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE..... 56

3.1.	Présentation du modèle d'analyse	56
3.1.1.	Planification de la mission	58
3.1.2.	Compréhension de l'existant	58
3.1.3.	Identification des risques organisationnels	58
3.1.4.	Formulation des recommandations	58
3.2.	Méthode et outils de collecte de données.....	59
3.2.1.	Revue documentaire	59
3.2.2.	Réalisation d'entretien	59
3.2.3.	Questionnaires	60

<u>DEUXIEME PARTIE CADRE PRATIQUE:</u>	<u>62</u>
<u>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CVP</u>	<u>64</u>
4.1. Missions et objectifs	64
4.2. Activités.....	65
4.3. Organisation	65
<u>CHAPITRE 5 : AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA CVP</u>	<u>68</u>
5.1. Fonctionnement et attributions des services.....	68
5.1.1. Directeur de l'Office Permanent	68
5.1.2. Chargé de Programmes.....	69
5.1.3. Chef Service Administratif et Financier.....	70
5.1.4. Conseiller Scientifique.....	70
5.1.5. Assistant Information, Communication et Formation	72
5.1.6. Conseillers techniques et Responsables de Projets.....	72
5.2. Analyse de la structure organisationnel de la CVP	75
5.2.1. Contrôle interne au sein de la CVP.....	75
5.2.2. Efficience de la CVP	79
<u>CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'AUDIT ORGANISATIONNEL.....</u>	<u>82</u>
6.1. De la mission aux fonctions de la CVP	82
6.2. Nouvelle structure proposée et attributions des départements	83
6.2.1. Nouvel organigramme.....	83
6.2.2. Nouvelles attributions des départements.....	87
6.2.3. Fiches de postes des agents de la CVP	93
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	<u>118</u>
<u>ANNEXES.....</u>	<u>119</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>136</u>

INTRODUCTION GENERALE

« Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », célèbre citation du philosophe Sénèque qui devrait être le leitmotiv de la vie de tout homme, de tout regroupement humain, de toute organisation. Ce sont les objectifs, les buts que nous nous fixons pour l'avenir qui nous permettent de planifier et de coordonner nos actions dans le présent. Il est alors possible d'identifier les ressources nécessaires à la réalisation de nos projets. On essaye de contourner les contraintes et les obstacles ou mieux encore, de les transformer en ressources. C'est la stratégie.

Pour Ansoff, « stratégie et objectifs définissent la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant le taux de progression, le champ de l'expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser » (wikipédia). On peut encore dire que la stratégie c'est : l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif. Elle peut s'appliquer à tout type d'action : politique, économique, personnel...

Afin de définir sa stratégie, l'entreprise peut opter de suivre l'une des stratégies génériques que sont : la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation (concentration) en fonction du marché sur lequel elle se trouve, des biens ou services qu'elle propose à la clientèle. Elle peut également aller plus loin et se servir d'outils de stratégies tels que la matrice BCG, les 5 forces de M. PORTER, la chaîne de valeur, la matrice SWOT, la méthode PESTEL... Grâce à ce diagnostic interne et externe, l'organisation pourra apprécier sa position sur le marché et définir une nouvelle stratégie afin d'atteindre ses objectifs.

Pour que la stratégie voulue soit mise en œuvre de manière efficace, il est nécessaire que la structure organisationnelle en place soit adaptée. Pour ce faire, un diagnostic stratégique interne doit être réalisé. Il portera à la fois sur les processus et fonctions, les ressources et compétences ainsi que sur la chaîne de valeur et les contraintes financières.

La Commission de Valorisation de la Pêche, créée en 1985 s'est vue dotée des moyens financiers, matériels et de ressources humaines afin d'atteindre des objectifs de promotion de la pêche durable en Afrique de l'ouest. Des stratégies ont été développées pour atteindre ce

but mais aucune analyse de l'organisation n'a été faite depuis lors afin de s'assurer que le fonctionnement actuel de l'Institution lui permet de déployer ses politiques. Le but de notre étude est donc de réaliser **un audit organisationnel au sein de la CVP**, afin d'identifier les potentiels dysfonctionnements qui pourraient entraver le déploiement de ses stratégies et donc l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Selon le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (rattaché à l'Organisation de Coopération et de Développement Economique) (OECD ; 2009), le secteur de la pêche en Afrique de l'Ouest bien que représentant 30% des revenus des budgets des Etats de l'Afrique de l'Ouest et employant 4 millions de personnes, connaît de nombreuses difficultés :

- mauvaise définition des Politiques Sectorielles en matière de pêche ;
- manque de synergies entre les politiques sectorielles de gestion des zones côtières ;
- sous développement du secteur de la valorisation des produits de la pêche ;
- mauvaises politiques d'allocation des ressources halieutiques...

A toutes ces difficultés, il faut ajouter le fait que les ressources des mers tendent à se raréfier. C'est une raison de plus qui rend obligatoire l'aménagement du secteur de la pêche pour accroître son efficacité et régler les conflits entre groupes de pêcheurs pour l'accès aux produits des mers.

Des bailleurs de fonds tels le Fonds Mondial International, World Wild Fond, USAID sont autant d'organismes parmi d'autres qui financent des projets et programmes de développement durable du secteur des pêches en Afrique.

Six pays côtiers de la zone ouest africaine (Sénégal, Guinée, Mauritanie, Guinée-Bissau, Cap-Vert et Sierra Leone) ont décidé d'unir leurs forces afin de venir à bout des obstacles rencontrés dans la mise en œuvre d'une Pêche durable. C'est ainsi que la CVP a vu le jour. Elle s'est vue assignée par la Conférence des Ministres des Etats membres comme objectif « le renforcement de la coopération et la coordination des politiques halieutiques des États membres » à travers :

- l'harmonisation des politiques communes en matière de préservation, de conservation et d'exploitation de leurs ressources halieutiques dans la sous-région,
- l'adoption de stratégies communes dans les instances internationales,

- le développement de la coopération sous-régionale en matière de surveillance et le développement de la capacité des pays à entreprendre des recherches dans le secteur de la pêche sur le plan sous-régional.

Ces dernières années, l'on a pu constater un ralentissement et une réduction de l'impact des activités de la CVP. L'on est amené à se demander si la CVP parvient encore à atteindre les objectifs qui lui avaient été assignés de manière efficiente ?

Aujourd'hui l'on peut dire que loin d'avoir atteint ses objectifs, la Commission de Valorisation de la Pêche est devenue ce que l'on pourrait appeler un « hôtel de projet ». Les bailleurs de fonds de la structure sont sceptiques quant à la capacité de la Commission à gérer les fonds qu'ils allouent pour la promotion du développement du secteur de la pêche dans la sous-région. Les différents projets sont de ce fait logés au sein de la CVP, mais ce sont les bailleurs qui en restent administrateurs par le biais d'un personnel choisi par eux.

La Commission n'est donc pas acteur du « renforcement de la coopération et de la coordination des politiques halieutiques des États membres » car elle n'a aucune visibilité sur les actions mises en œuvre par le bailleur de fonds via les projets créés. Elle est également arrivée à un tournant marqué par un contexte international en plein bouleversement. Ces mutations biologiques, technologiques et juridiques appellent de nouveaux défis institutionnels pour les organisations chargées de la gestion des pêches comme la Commission de Valorisation de la Pêche (CVP). Ces nouvelles dispositions du secteur de la pêche et les différents changements fondamentaux en Afrique et dans le monde nécessitent que la CVP y prête attention.

Pour cela, une révision des objectifs est requise ; révision qui conduira à revisiter la structuration de l'organisation, l'agencement des missions, le déploiement d'actions et enfin le suivi (et éventuellement la mise en œuvre de mesures correctrices afin de réajuster les réalisations aux objectifs initialement définis). La Commission doit impérativement se conformer aux nouveaux standards internationaux qui s'installent si elle veut survivre.

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de la dilution de l'efficacité de la Commission nous pouvons citer notamment :

- un personnel insuffisamment formé,
- des objectifs trop ambitieux,
- la définition stratégie mal adaptée,
- le manque de moyens financiers pour la réalisation des investissements nécessaires,
- une structure organisationnelle inadéquate,
- un système d'information inefficace.

Ces différents obstacles affectant la stratégie de la CVP peuvent entraîner les conséquences suivantes pour la structure :

- démotivation du personnel (d'où la production de travail en deçà des attentes) ;
- lenteur des circuits d'information ;
- inefficacité des méthodes de travail ;
- arrêt des financements des bailleurs ;
- non atteinte des objectifs fixés ;
- disparition de la CVP, due à son inefficacité.

Afin d'esquiver les différents problèmes cités plus haut, la CVP pourrait analyser leurs causes et les pistes de solutions suivantes pourraient être envisagées :

- formation continue du personnel ;
- révision des objectifs (ou leur étalement sur une durée plus longue) ;
- révision de la stratégie définie ;
- audit du circuit d'information ;
- recherche de sources de financements (bailleurs de fonds, banques...) pour la réalisation des investissements nécessaires ;
- redéfinition de la structure organisationnelle.

La redéfinition de la structure organisationnelle de la CVP à travers la réalisation d'un audit organisationnel, nous semble être la réponse la plus appropriée pour résoudre les problèmes de la CVP. En effet, cet audit permettra d'avoir une compréhension approfondie des principaux problèmes organisationnels de la CVP. L'organisation est le socle de toute

entreprise, c'est un ensemble des procédures, des méthodes... relatives au travail et à la communication interne comme externe. KALIKA (1995 : 13) dit que « seul celui qui n'est jamais intervenu en entreprise peut penser que la seule définition des stratégies est susceptible d'assurer à l'entreprise son succès ». Dans le même sens, l'on peut affirmer qu'avoir un personnel compétent, le plus efficient des systèmes de communication ou même un budget colossal ne servent à rien si le fonctionnement de l'organisation n'est pas défini de manière cohérente.

On peut rappeler à cet effet qu'un audit institutionnel réalisé pour le compte de l'Union Européenne, il y a de cela quelques années, a permis de relever que les difficultés rencontrées par la Commission ont pour cause, une structure organisationnelle inadaptée et une politique de ressources humaines inadéquate.

C'est dans le but de résoudre ces problèmes et de permettre à la CVP d'être plus qu'un simple « abri de projets de développement des pêches » et de lui permettre de déployer et de capitaliser son savoir faire, qu'une réorganisation s'est avérée nécessaire.

Cet audit sera surtout l'occasion d'avoir une vision des priorités d'amélioration de la performance organisationnelle de la structure, en éliminant les tâches « non productives » et en proposant une structure plus souple et des processus plus efficaces. Bref, l'objectif de cet audit sera d'améliorer le fonctionnement de la CVP à travers une relecture de ses textes fondamentaux et de renforcer ses capacités techniques.

L'audit organisationnel, photographie à un instant « t » d'une organisation au regard d'une problématique spécifique, permet d'identifier les points forts et les points faibles de celle-ci. Les enjeux sont d'améliorer la qualité des services pour accroître la satisfaction des clients et de réduire les coûts de l'entreprise tout en augmentant la rentabilité et la productivité. Au niveau de la CVP, on parlera plutôt de « partenaires », la CVP est un organisme à but non lucratif et les notions de rentabilité et de productivité ne seront pas prises en compte.

L'objectif d'optimisation du fonctionnement de la CVP nous amène à réfléchir sur le mode de conduite de la mission d'audit à réaliser et soulève la question suivante : quel est le mode

d'organisation le plus approprié pour la bonne marche de la Commission de Valorisation de la Pêche ?

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

- Que faut-il comprendre lorsque l'on parle de structure organisationnelle?
- Quels sont les différents types d'organisation qui existent ?
- Quels sont les composantes de l'organisation ?
- Quelle sont les facteurs déterminants du choix d'une structure ?
- Quelle est la méthodologie à suivre pour réaliser une mission d'audit organisationnel ?
- Comment juger de la performance de l'organisation de la CVP ?
- Quel type de structure organisationnelle convient le mieux à la CVP ?

Nous tenterons de répondre à toutes ces questions à travers le thème que nous avons choisi : « l'audit organisationnel : cas de la Commission de Valorisation de la Pêche (CVP) ». Pour des besoins de confidentialité, nous avons dû modifier le nom de la structure dans laquelle nous avons travaillé.

L'objectif principal de ce travail est de présenter une nouvelle structure organisationnelle qui permettra de renforcer les capacités institutionnelles de la CVP. Cela nous permettra de faire ressortir les objectifs spécifiques suivants :

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

L'audit organisationnel peut analyser une structure en vue d'apporter des recommandations sur l'organigramme, les attributions des services, la stratégie des ressources humaines, le règlement intérieur, l'élaboration de fiches de poste, le manuel de procédures administratives comptables et financières.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ne présenterons que le nouvel organigramme, les attributions des différents services et les fiches de poste des différents agents de la Commission de Valorisation de la Pêche.

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

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

Ce travail sera un apport pour le lecteur, en ce sens qu'il lui permettra de comprendre la démarche à suivre pour la réalisation d'un audit organisationnel, tout en le renseignant sur l'importance et la pertinence de l'organisation dans le processus d'atteinte des objectifs. Ce sera également une valeur ajoutée pour les organisations du type de la CVP, qui sentent le besoin de se réorganiser.

Nous suivrons le plan suivant pour traiter notre thème :

- La première partie déroulera le cadre théorique. Nous présenterons le concept « d'organisation », afin de comprendre ses objectifs et ses composantes et d'appréhender les critères de choix d'une structure. Nous exposerons également dans cette partie, la méthodologie à suivre pour réaliser un audit organisationnel, en partant du mandat d'audit jusqu'à l'élaboration du rapport.

- La deuxième partie sera consacrée à la présentation et à l'analyse critique de l'organisation de la Commission de Valorisation de la Pêche. Nous y présenterons les faiblesses de cette organisation. Sur la base de cet état de lieu, nous proposerons une nouvelle structure organisationnelle à la CVP, une redéfinition des missions de ses services ainsi que des fiches de poste pour chacun de ses agents.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE

Quelle que soit la pertinence des décisions stratégiques prises par une entreprise, elles ne franchiront pas le stade de vœux pieu sans une mise en œuvre organisationnelle efficace.

L'organisation repose sur une structure formelle qui définit entre autres les responsabilités, les niveaux de prise de décisions, les mécanismes de coordination. Un autre pilier de l'organisation est constitué par les ressources humaines de l'organisation ; sans cette force de travail que celle-ci anime et mobilise, l'atteinte des objectifs serait remise en cause.

Il a fallu que des auteurs développent des théories pour qu'aujourd'hui nous puissions en arriver à différentes acceptions sur l'organisation.

Le chapitre premier de cette partie sera justement consacré à la présentation de la vision qu'avaient certains de ces grands théoriciens des organisations. Ce sera l'occasion de présenter les caractéristiques de l'organisation ainsi que ces composantes avant de nous appesantir sur la composante « structure » de l'organisation. Nous terminerons ce chapitre en évoquant les tendances actuelles de l'organisation et la mesure de l'efficacité en son sein.

Etant donné que ces organisations ne fonctionnent pas en vase clos et interagissent avec leur environnement elles subissent les mutations et les turbulences de ce dernier. Pour y survivre, les organisations doivent s'adapter ; de ce fait, la réalisation d'un audit organisationnel permet un diagnostic de l'entreprise et sa restructuration afin de lui permettre d'optimiser ses potentialités. Nous présenterons dans un deuxième chapitre la méthodologie de réalisation de ce type d'audit.

Le chapitre trois de cette partie décrira le modèle d'analyse que nous avons choisi pour effectuer ce travail ainsi que les outils que nous utiliserons.

CHAPITRE 1 : L'ORGANISATION

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

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

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

1.1. Les théories des organisations

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

1.1.1. L'école classique

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.1.2. L'administration industrielle de Fayol

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

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

1.1.1.3. La bureaucratie de Max WEBER

WEBER est un sociologue et économiste allemand considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie compréhensive. Il a défini la bureaucratie, comme une forme d'organisation du travail qui se caractérise par des règles procédurières strictes, la division des responsabilités, la forte hiérarchie et des relations impersonnelles (wikipédia, 2009).

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

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

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

La bureaucratie permet d'avoir une définition stricte des tâches et de l'autorité de chacun, des règles prévoient toutes les sortes de situations. Tout en étant clairement définis et dépersonnalisés, la coordination des tâches, le contrôle et la prise de décision s'en voient facilités et accélérés.

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

1.1.2. Ecole des relations humaines

Les théoriciens de cette école ont analysé le problème de la motivation de l'homme au travail.

1.1.2.1. Le mouvement psychosociologique dans les organisations

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

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

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

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

LEWIN Kurt psychologue pionnier dans le domaine de la psychologie sociale a été à l'origine du terme « dynamique de groupe ». Il a démontré que la perception que les gens ont de leur environnement dépend de leurs motivations, de leurs attentes. Grâce à des expériences, il s'est rendu compte qu'il est plus facile de changer les habitudes d'un groupe de personne que celles d'un individu isolé. Il a fait ressortir le rôle que les leaders jouent au sein des groupes auxquels ils appartiennent. Il a distingué 3 formes de leadership :

- le leadership autoritaire
- le leadership démocratique
- le leadership du laisser-faire

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

1.1.3. Les théories de la contingence structurelle

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

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

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

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

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

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

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

1.1.4. Approche managériale

Henry MINTZBERG essaye de définir les organisations en se focalisant sur le type de structure avant d'analyser l'exercice, la répartition et les types de pouvoir (Plane, 2003 : 69).

Selon lui l'organisation peut être modélisée à partir de six composantes de base :

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

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

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

1.1.5. Approche systémique

Ce courant voit l'entreprise comme un ensemble de sous-systèmes interdépendants symbolisés entre autres par le personnel, l'administration, les immobilisations, la production, le commercial, la communication (Pesqueux, 2002 : 369). Face à ce constat, les théoriciens de

ce courant (Chester Barnard, Von Bertalanffy, Keneth Boulding...) affirment que l'entreprise est un système c'est-à-dire « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ». Les différents sous systèmes de l'entreprise sont reliés par un ensemble de flux qui sont : matériels, d'information et monétaires.

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

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

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

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

1.2. Définition et caractéristiques de l'organisation

« Une organisation est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés » (wikipédia, 2009).

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

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

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

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

1.3. Les composantes de l'organisation

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

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

- la composante « structure » : la suite de ce chapitre sera consacrée à la présentation des différents contours de ce terme.
- la composante « humaine » : sans la force de travail de ses membres, aucune structure aussi parfaite soit elle ne peut réaliser quoique ce soit ; en effet « il n'est de richesse ni force que d'hommes » (célèbre citation de Jean BODIN reprise par Bressy (2001 : 211). En dépit de l'informatisation et de l'automatisation de la production, le travail garde un rôle essentiel dans la réalisation de l'objet de l'entreprise. Les objectifs qui sont assignés aux travailleurs ont changé, il ne s'agit plus de produire toujours plus mais de produire continuellement mieux.
- La composante « physique » : cet aspect est généralement négligé lorsque l'on parle de composantes de l'organisation, mais notons qu'il est impossible à une organisation de fonctionner si elle n'est pas localisée dans l'espace, et si elle n'a ni équipement, ni bâtiment, ni flux. Cette donnée est tout de même de plus en plus remise en cause par les organisations virtuelles fondées sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
 - La localisation est le contexte spatial dans lequel l'organisation évolue. Des auteurs comme Johann Heinrich von Thünen, Richard Cantillon... ont créé le

concept de « théorie des localisations » qui consiste à se demander « Quelles activités économiques se localisent où et pourquoi ? » (Wikipédia, 2009).

- Les équipements sont l'ensemble des accessoires, des machines et des appareils dont l'organisation est dotée. L'organisation est aussi dotée de bâtiments et installations, destinées à protéger les personnes, les biens et les activités des intempéries, des vols.
- Les flux constituent les processus matérialisant la circulation de matériels, de matières et d'informations sur lesquels repose l'organisation de l'entreprise. L'objectif pour l'entreprise est de rationaliser la circulation et la transformation de ces éléments.

La composante « système de gestion » regroupe un ensemble de système qu'il convient d'optimiser afin de garantir un bon fonctionnement à l'entreprise. Il s'agit selon Livian (2001 : 52) de :

- Système d'objectifs : on retrouve dans ce système les processus de planification et de fixation des objectifs sociaux, commerciaux, de rentabilité... Le processus commence par la recherche d'objectifs réalisables par l'entreprise, pour aboutir au contrôle des actions mises en œuvre ;
- Système de contrôle : il concerne l'ensemble des dispositifs mis en place afin d'assurer un contrôle interne fiable. On aura par exemple, le manuel de procédures opérationnelles, comptables, financières et budgétaires... ;
- Système d'évaluation : c'est le système qui permet d'évaluer les performances à la fois des actions mises en œuvre mais aussi des employés des entreprises. Il permet de déterminer les écarts entre prévisions et réalisations. Les écarts identifiés feront l'objet d'analyse afin de trouver leurs origines et de prendre les mesures nécessaires pour les annuler (cas par exemple où les réalisations de profits sont inférieurs aux prévisions) ;
- Système de communication et d'information : le système d'information est un ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettant

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

1.4. La structure

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

1.4.1. Définition et caractéristiques de la structure

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

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

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

Selon Chris ARIGYRIS, pour être efficace, l'organisation doit d'une part permettre à ses membres d'atteindre le succès psychologique en leur donnant la possibilité de développer leur efficacité personnelle dans le travail et d'autre part l'organisation doit s'adapter à son environnement avec lequel elle est en interaction (Hounounou, 2005 : 26). Cela passe par l'instauration au sein de l'organisation d'une structure adéquate. La typologie des structures qui s'offrent aux dirigeants est relativement vaste.

1.4.2. Les différents types de structure

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

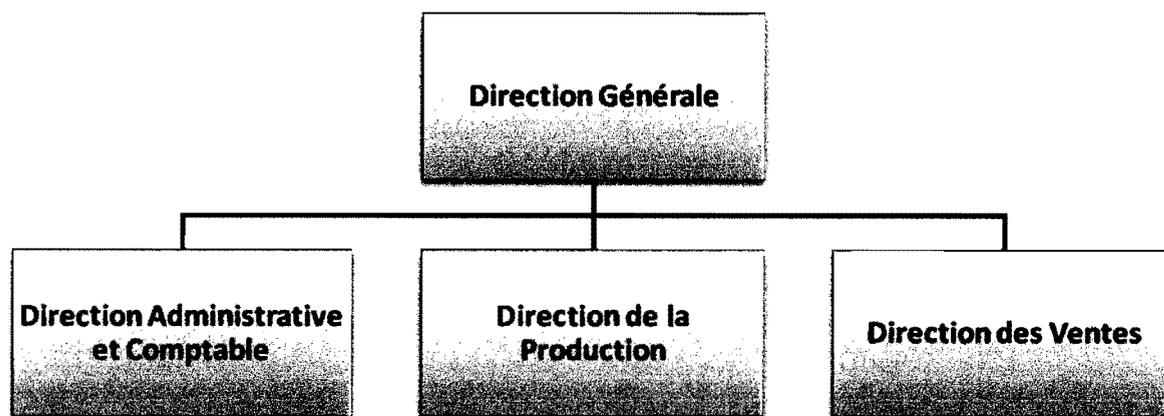
1.4.2.1. La structure fonctionnelle

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

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

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

Figure 1: Modèle d'organigramme hiérarchique



(Source : MIKOL, 1998 : 69)

1.4.2.2. La structure « divisionnelle »

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

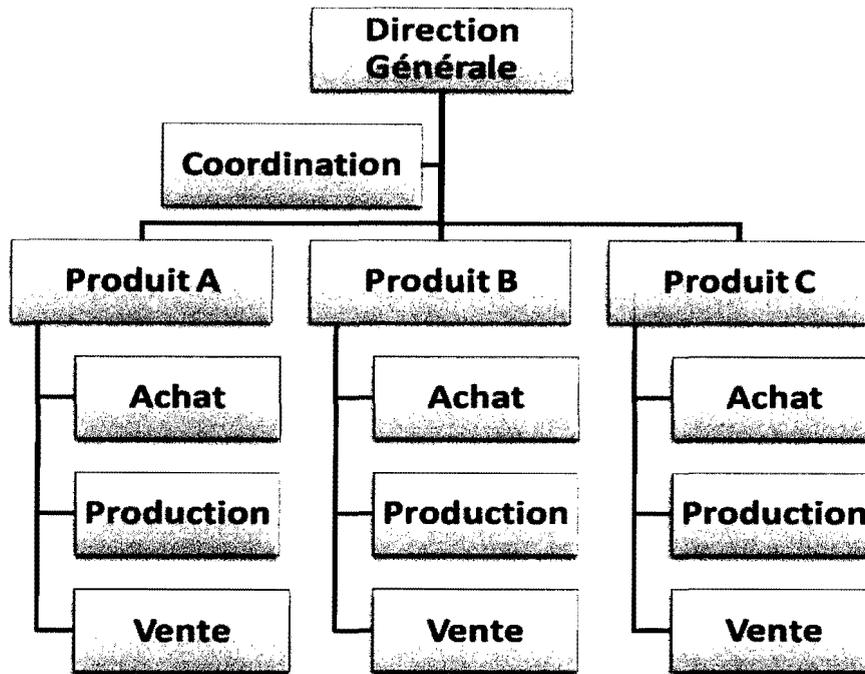
Ce type de structure est adopté par la majorité des grandes entreprises car il permet une plus grande flexibilité. En effet on peut ajouter et retirer une division sans perturber l'ensemble de l'organisation.

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

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

Une telle structure se présente comme suit :

Figure 2: Modèle d'organigramme divisionnelle



(Source : MIKOL, 1998 : 70)

1.4.2.3. La structure matricielle

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

Il y a une superposition de deux structures :

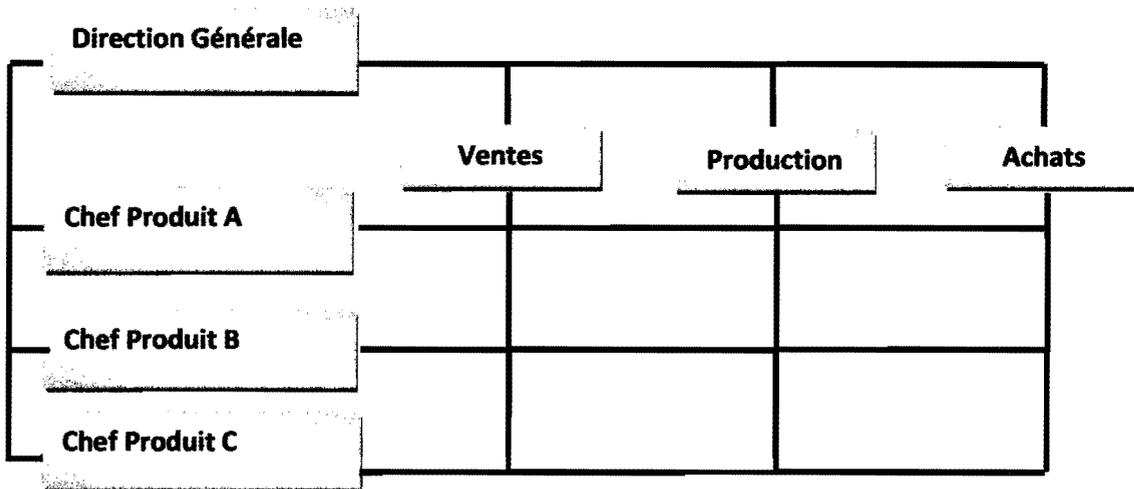
- structure par projet verticale qui est de nature temporaire ;
- structure par fonction horizontale, stable par tâches.

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

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

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

Figure 3: Modèle d'organigramme matricielle



Source : MIKOL, 1998 : 71

1.4.2.4. La structure « projet » ou « programme »

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

1.4.3. Les avantages et inconvénients des différents types de structure

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

Tableau 1: Avantages et Inconvénients des types de structures

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Spécialisation par fonction	.organigramme simplifié et clair .ressources concentrées .économies d'échelle .responsabilité unique de chacun des membres	.centralisation forte .faible communication transversale .structure rigide et donc lente à réagir (modes de communication lourds)
Divisionnelle	.par produit .par marché .par zone géographique	.structure décentralisée .recentrage sur les activités .structure adaptable	.dispersion des ressources .des économies d'échelle .faible spécialisation
Matricielle	.Séparation entre les tâches opérationnelles et la gestion des produits	.mise en commun des ressources affectées ensuite selon les projets .gestion souple des ressources disponibles	.dualité de commandement .problèmes de coordination globale de l'action de la firme .coûts d'organisation
Projet	.Plusieurs types de produits, .marchés diversifié, .des technologies différenciées et . une taille assez importante	.concentration des compétences .gestion souple des ressources disponibles .visibilité des résultats .favorable à l'innovation au sein des divisions	.double emploi .risque d'incohérence d'image .rigidité dans la gestion des carrières

Source : Geronim, 2009

1.4.4. Les déterminants de la structure d'une organisation

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

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

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

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

La taille de l'organisation : Plus le nombre d'employés augmente, plus la structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées. Sur la même lancée, plus les unités sont différenciées, et plus la composante administrative est développée (Helfer & Al., 2006 : 306).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.5. Les composantes d'une structure

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

- définir les services à constituer (organigramme) ;
- mettre en place des procédures (manuel de procédures);
- définir les attributions de chacun (fiches de postes) ;
- fixer les moyens qui sont affectés aux différents services ;
- préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service). Dans toutes les entreprises il y a des liaisons hiérarchiques.

1.4.5.1. L'organigramme

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

Il ne donne pas d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans les fiches de fonction. Il permet cependant de représenter les relations de commandement et les rapports de subordination (Wikipédia, 2009).

L'organigramme est un outil d'analyse en ce sens qu'il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure. En effet, il permet de mettre en évidence les inadéquations de découpage des services pouvant être source de doubles emplois ou de défaut de coordination (Candau, 2009 : 93).

1.4.5.2. Le manuel de procédures

Ce document est la formalisation des processus, des procédures qui définissent les activités d'un organisme. Sachant qu'un processus est « un système d'activité qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrant en éléments sortants » (Berger, 2000 : 69). Le processus permet une représentation ergonomique et synthétique qui facilite la compréhension et la mise en œuvre de mécanismes pour atteindre les objectifs de l'organisation. La procédure

quant à elle est la définition des actions à effectuer par les différents acteurs. Elle constitue un niveau intermédiaire entre les objectifs décrits dans les processus et les opérations détaillées, représentées par les instructions de travail (Henri, 2001:37).

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

1.4.5.3. La fiche de poste

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

Pour Chrétien & al. (1988 : 53) « La définition des postes résulte des buts, des caractéristiques et des responsabilités reliées aux tâches dans une organisation donnée c'est à dire qu'elle est fondée sur les caractéristiques particulières à l'organisation ».

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

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

- description du poste de travail,
- description de l'environnement de travail,
- description des exigences liées au poste de travail (consignes de sécurité, obligations et interdictions, protections collectives,...),

- description des compétences nécessaires pour tenir le poste,
- description des conditions de travail (horaires, position dans l'organigramme, permis nécessaires, équipements de protection individuels,...).

1.5. Vers une organisation virtuelle

Face aux mutations, à la turbulence de l'environnement économique actuelle et à l'intensification de la concurrence, un nouveau type d'organisation a émergé, il s'agit de l'organisation virtuelle. Cette forme organisationnelle apparaît comme une réponse aux besoins de flexibilité et de prompt réactivité qu'éprouvent les entreprises pour rester compétitives.

On parle d'organisation (ou entreprise) virtuelle lorsque plusieurs organisations ou entreprises unissent leurs compétences et ressources pour répondre à une opportunité qu'elles n'auraient pu prendre en charge seules. Cette alliance est en général définie sur un court terme, une fois le bien ou service livré, le regroupement est démantelé. Afin de faciliter la coopération, il est nécessaire à ces entreprises de mettre en place une infrastructure leur permettant de partager des documents, de travailler et de communiquer facilement tout comme le ferait des employés d'une même entreprise et ce, malgré des contraintes géographiques. Ces organisations s'appuient beaucoup sur les technologies de communication et d'information, qui favorisent la bonne coordination et collaboration de chaque partenaire indépendamment de son lieu de travail (Fabbe – Costes, 2005 : 151).

Le terme virtuel est employé pour dire que l'organisation n'existe pas physiquement, chaque membre travaille à partir de sa propre entreprise et est connecté à l'entreprise virtuelle par les Technologies de l'Information et de la Communication. De plus, celle-ci a l'apparence d'une entreprise traditionnelle (réelle) pour l'extérieur alors qu'elle n'existe pas en réalité, il s'agit uniquement d'un consortium de partenaires indépendants (Fulconis & al., 2005 : 181).

Ces modifications imposent des modifications de structure, qui remettent en cause les structures internes (délégation de pouvoir...) et les liens entre partenaires. On distingue les structures plates, qui tendent à gommer les différents niveaux hiérarchiques afin de permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif (Livian, 2001 : 110).

1.6. Efficacité d'une organisation

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

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

1.6.1. La pluralité des buts

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

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

1.6.2. La pluralité des parties prenantes

La pluralité des buts d'une organisation renvoie à la pluralité de ses parties prenantes. En fonction des critères qui lui semblent les plus pertinents et déterminants, chaque partie

1.6. Efficacité d'une organisation

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

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

1.6.1. La pluralité des buts

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

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

1.6.2. La pluralité des parties prenantes

La pluralité des buts d'une organisation renvoie à la pluralité de ses parties prenantes. En fonction des critères qui lui semblent les plus pertinents et déterminants, chaque partie

prenante va juger à sa manière de l'efficacité de l'organisation. Les actionnaires seront préoccupés par la rentabilité des capitaux investis, les clients par la qualité des produits et la compétitivité, le personnel par le niveau des salaires. Pour toutes les organisations, publiques ou privées, la recherche d'un compromis entre les attentes des différentes parties prenantes est une sérieuse préoccupation (Livian, 2001 : 24).

Conclusion

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

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

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

CHAPITRE 2 : L'AUDIT ORGANISATIONNEL

Le philosophe Alain affirmait « il ne peut y avoir de démocratie sans cette troisième force qu'est le contrôleur ». L'audit fait partie de cette « troisième force » en ce sens que cet examen de l'organisation, des services, des activités, de la stratégie... permet aux parties prenantes de l'entreprise de se faire une idée sur la situation de la structure.

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

2.1. Définition de l'audit organisationnel

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

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

La Direction générale fixe le contenu et l'étendue des missions. L'audit organisationnel peut avoir pour objectif (Capet & Al., 1986 : 309):

- l'évolution générale de la structure (actualisation d'organigramme, circuits d'information, systèmes de gestion, systèmes informatiques...);
- l'optimisation et l'harmonisation des postes de travail, des fonctions, des procédures (modes opératoires, circuits, documents, guides...);

- l'implantation de matériels, de locaux, de postes de travail, de technologies nouvelles (cahiers des charges, coûts...);
- les effets de la modernisation sur les conditions de travail (modification des qualifications, formations...).

2.2. Les motivations d'un audit organisationnel

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

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

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

2.3. Méthodologie de l'audit organisationnel

Dans les sections qui suivent, nous allons présenter l'ensemble des procédés et techniques de réalisation d'un audit organisationnel du point de vue de 3 auteurs différents.

2.3.1. Méthodologie de BOERI et BERNARD

Pour Boéri & Al. (1998 :34) l'objectif recherché est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'intégrer l'évolution de l'environnement, de préconiser des adaptations et

d'identifier la méthode de mise en place. Pour ce faire, il convient d'une part d'identifier les savoir faire en termes de ressources des outils et leurs techniques de mise en œuvre et d'autre part les éventuelles évolutions de l'environnement et leurs impacts (positifs et négatifs) sur le mode d'organisation.

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

- Diagnostic de l'organisation actuelle ;
- Suivi des guides de la démarche d'organisation ;
- Techniques et outils pour transformer l'entreprise.

2.3.1.1. Diagnostic de l'organisation actuelle

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

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

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

Le diagnostic des méthodes et des outils de l'entreprise : ces méthodes et outils sont des sources invisibles de dysfonctionnement. Il est essentiel de les repérer car ils sont « consommateurs de temps, facteurs d'indécisions, créateurs de routines, de myopie... » (Boéri & Al. ; 1998 : 35). Il convient d'instaurer des espaces de régulation et des autodiagnostic des outils et méthodes afin que d'éventuels dysfonctionnements ne provoquent des blocages (procédures trop procédurières, absence de gestion par exception, inadéquation des informations formalisées...)

Diagnostic des ressources de l'entreprise : il faut parvenir à comprendre comment l'entreprise optimise l'ensemble de ses ressources (financières, technologiques et humaines).

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

2.3.1.2. Guides de la démarche d'organisation

Afin de mener à bien la réorganisation d'une entreprise, Boéri et Bernard proposent des repères qui ne faut pas perdre de vue. Ces repères de la démarche ont été classés par eux, en 3 grandes catégories. Il s'agit ((Boéri & Al. ; 1998 : 106) :

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

2.3.1.3. Techniques et outils pour transformer l'organisation

Les promoteurs de cette démarche présente 4 étapes à suivre pour réorganiser une entreprise :

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

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

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

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

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

2.3.2. Méthodologie de BRILMAN

Jean Brilman décline une méthodologie en 7 points. Son idée de base est de reconcevoir fondamentalement l'entreprise comme si on recommençait à zéro. Il est de ce fait primordial de commencer par des clients : en effet ce sont leurs besoins présents et futurs qu'il faut satisfaire, en se focalisant sur les processus et en cherchant à les améliorer de manière.

Pour lui, dans cette démarche, il faut commencer par se poser la question « Pourquoi changer » ? Cela sous entend que l'entreprise a au préalable effectuée une réflexion sur son environnement, ses clients, son marché, ses services... Pour certaine organisation, l'objectif sera de rétablir sa compétitivité, de préparer une privatisation, de rénover une organisation qui se sclérose... (Brilman ; 1995 : 95).

La 2^{ème} étape de ce travail consiste à identifier les processus sur lesquelles il faudra agir. Après avoir défini et identifier les processus principaux on peut choisir un ordre de priorité.

Dans un troisième temps il est nécessaire de décrire les processus actuels. Etant donné que le changement qui sera effectuée peut être radical, une analyse détaillée du processus est inutile. Il s'agit de le décrire dans ses grandes lignes (Brilman ; 1995 : 96)

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

Le cinquième point est le cœur de la démarche, il s'agit de réorganiser avec créativité pour aboutir à des innovations dans la manière de faire au sein de l'entreprise. Il faut s'appuyer sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information. L'auteur nous présente quelques outils qui permettent d'innover au sein de l'entreprise : le brainstorming, le benchmarking, l'analyse de la valeur appliquée à l'entreprise, l'analyse modulaire de système, l'utilisation d'outils informatiques (base de données, réseaux)...

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

- Scinder des processus unique en deux ou plusieurs processus,
- Eliminer les opérations sans valeur ajoutée (c'est une source de gain en coût et en délais),
- Réduire les contrôles ou les transformer en auto contrôle,
- Déplacer la décision vers celui qui est le mieux placé pour la prendre rapidement en connaissance de cause,
- Réduire les transferts entre intervenant ainsi que le nombre et la complexité des interfaces...

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

2.3.3. Troisième approche d'audit organisationnel

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

2.3.3.1. La planification de la mission

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

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

2.3.3.1.1. Lancement de la mission et collecte d'informations

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

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

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

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

2.3.3.1.2. Revue documentaire

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

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

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

2.3.3.1.3. Identification des risques organisationnels

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

A cette étape de la mission, l'auditeur doit relever les risques liés à l'organisation de l'entreprise à auditer. Il s'agit surtout d'identifier les endroits où les risques les plus préjudiciables sont susceptibles de se produire. Cette phase conditionne la suite de la mission ; en effet, elle permettra à l'auditeur de dresser son programme de travail qui indique les points précis d'analyse.

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

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

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

2.3.3.1.4. Rapport d'orientation

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

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

1. Objectifs généraux de la mission ;

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

2.3.3.2. La réalisation de la mission

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

2.3.3.2.1. Réunion d'ouverture

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

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

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

2.3.3.2.2. Entretien avec les acteurs de l'organisation

Etant un homme de terrain, l'auditeur doit savoir être à l'écoute du personnel de l'entité à auditer. Il doit travailler en collaboration avec eux pour obtenir les informations qui lui

serviront de sources pour sa mission. En effet, pour comprendre réellement ce qui se passe au sein de l'organisation, les tâches, les attributions de chacun, l'auditeur ne peut pas se fier uniquement aux dires des dirigeants. Ces derniers ne pouvant que fournir des informations sommaires et synthétiques sur le travail de leurs agents (Collins, 1994 : 101).

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

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

2.3.3.2.3. Description et analyse de l'organisation

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

2.3.3.2.3.1. L'organigramme

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

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

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

2.3.3.2.3.2. Les attributions des services

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

- les processus de direction : processus contribuant à la détermination de la stratégie et des objectifs dans l'organisation et assurant la cohérence entre les processus de réalisation et de support.
- les processus de réalisation : processus directement liés à la réalisation de l'objet de l'entreprise, de la détection des besoins à leur satisfaction.
- les processus de supports : processus nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation bien que ne créant pas de valeur perceptible pour les « clients », exemple : ressources humaines ; système d'information...

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

2.3.3.2.3.3. Les fiches de postes

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

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

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

- la dénomination du poste
- les missions,
- les activités,
- les responsabilités,
- les devoirs,
- les dépendances hiérarchiques,
- le contenu relationnel interne et externe ;
- les qualifications et savoir faire requis pour l'occupation de chaque poste

2.3.3.2.4. Identification du risque organisationnel

Après description du fonctionnement et de l'organisation au sein de l'entreprise audité, il faut identifier les risques organisationnels. Cette étape est différente de la phase d'identification de risque au niveau de la phase de planification, car il s'agira plus d'analyser et de coter ces risques que d'en identifier les zones de provenance.

Lors de la phase d'identification des risques, l'auditeur porte attention non seulement sur les causes des risques, mais aussi sur les objets de risque, les ressources de l'entreprise potentiellement impactées par ces facteurs de risque, en regardant les criticités associées.

Les risques organisationnels proviennent généralement de 2 sources principales (wikipedia, 2009):

- de l'extérieur de l'entreprise : on parle de risques externes. Ils proviennent de modifications dans l'environnement de l'entreprise qui sont susceptibles de causer des influences négatives sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les changements climatiques, économiques ou technologiques peuvent constituer des risques organisationnels.
- de l'intérieur de l'entreprise ; ce sont les risques internes. Ils sont intrinsèques à l'entreprise, ils proviennent des processus mis en place lorsque ceux-ci ne sont pas performants ou du système d'information de gestion, quand celui-ci fournit des informations incomplètes erronées, non pertinentes...

2.3.3.2.5. Définition d'une structure organisationnelle

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

2.3.3.2.5.1. Analyse de l'organigramme

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

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

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

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

Mise à part la structure type à déterminer, la construction de l'organigramme nécessite la prise en compte de critères qui le feront varier. En effet, les facteurs clés de construction de l'organigramme découlent des stratégies poursuivies : « une organisation n'est qu'un moyen

pour les objectifs que l'entreprise s'est fixés » (Hérard, 2003 : 57). Les éléments à prendre en compte sont les suivants :

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

2.3.3.2.5.2. Analyse des attributions des départements

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

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

2.3.3.2.5.3. Analyse de postes

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3.3. La finalisation de la mission

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

2.3.3.3.1. Projet de rapport

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

C'est un document qui est néanmoins bien structuré et dans lequel on retrouve :

- un sommaire ;
- une introduction rappelant le contexte et les objectifs de la mission ;
- l'étendue des travaux effectués ;
- la présentation de l'existant ;
- la présentation des résultats de l'audit (incohérences structurelles et dysfonctionnements relevés)
- les recommandations à savoir, le projet d'organigramme, les nouvelles attributions des différents départements, les fiches de postes proposées...

Le rapport provisoire doit être transmis aux principaux interlocuteurs du consultant pour prise de connaissance et analyse avant que l'atelier de restitution n'ait lieu. Le consultant peut opter

aussi de proposer des comptes rendus provisoires au fur et à mesure que le travail sur le terrain avance, ce qui permet de présenter plus aisément et brièvement le compte rendu final

2.3.3.3.2. Atelier de restitution

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

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

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

- Soit le consultant fournit tous les éléments de preuves pour justifier ses affirmations et à ce moment la contestation n'a plus lieu d'être ;
- Soit le consultant n'est pas en mesure de prouver ses allégations, par manque de preuves et dans ce cas, le point litigieux est abandonné.

Notons que le client a toujours la possibilité de refuser certaines recommandations.

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

2.3.3.3.3. Rapport définitif

Le rapport définitif est le document le plus important et engage la responsabilité du consultant. Il est destiné aux commanditaires de la mission. Il doit être bien structuré, clair

concis et convaincant. Il reprend la même structure que le projet de rapport en y intégrant les différentes corrections et suggestions qui ont été faites lors de l'atelier de restitution, il s'agit :

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

Conclusion

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

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

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

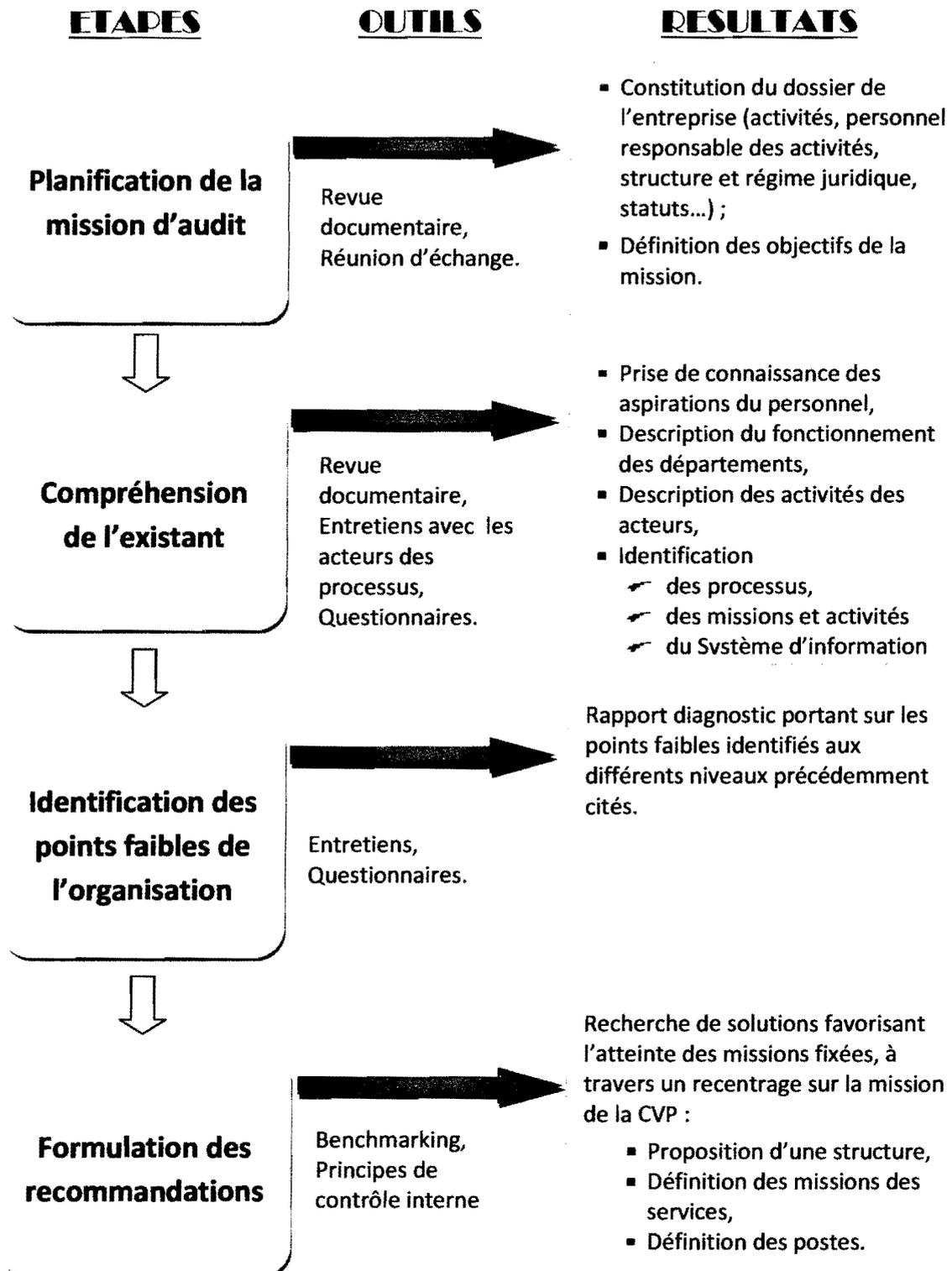
Après avoir présenté l'organisation et l'audit organisationnel, nous allons passer à la présentation de la démarche que nous suivrons tout au long de notre travail. Il s'agira pour nous d'indiquer la manière dont nous allons procéder pour prendre connaissance de l'organisation en place au sein de l'institution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

L'audit organisationnel est un type d'audit encore très peu connu et utilisé dans les entreprises de notre Sous Région. Cependant, sa réalisation permet de détecter les problèmes relativement graves et des proposer des solutions. Il permet à l'entreprise d'être performante.

Avant donc d'aller sur le terrain il nous a été nécessaire de lire des documents présentant l'audit organisationnel et déroulant sa méthodologie. Etant un concept relativement nouveau, il n'y a pas une grande variété d'écrits à ce sujet bien précis. Cependant, nous avons pu identifier une méthodologie à suivre compte tenu des particularités de la Commission de Valorisation de la Pêche.

3.1. Présentation du modèle d'analyse

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



3.1.1. Planification de la mission

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

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

3.1.2. Compréhension de l'existant

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

La revue documentaire précédemment entamée sera approfondie et des entretiens réalisés. Un questionnaire à remplir individuellement sera donné aux membres de l'institution pour approfondir l'analyse.

3.1.3. Identification des risques organisationnels

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

La détection de ces risques se fera à travers une revue de l'organigramme actuel, des attributions des différents départements, des attributions des acteurs de la Commission.

3.1.4. Formulation des recommandations

Il conviendra de trouver des solutions pour annihiler les risques organisationnels précédemment identifiés. Nos propositions seront consignées dans un rapport. Afin de

proposer un organigramme pertinent nous repartirons de la mission de la Commission, pour en faire ressortir ses métiers.

3.2. Méthode et outils de collecte de données

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

Afin d'obtenir le maximum d'information et de faire des recoupements, nous procéderons à une revue documentaire, des entretiens et à l'élaboration de questionnaires à faire remplir par les agents de l'institution.

3.2.1. Revue documentaire

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

Il sera essentielle d'analyser les missions et objectifs assignés à la CVP et mentionnés dans la décision portant création de la dite institution. Il faudra également analyser l'organigramme en place et les termes de référence de chaque poste. Nous élaborerons en outre un petit questionnaire de prise de connaissance de la Commission (voire Annexe 1, Questionnaire de prise de connaissance de la CVP : page 120).

3.2.2. Réalisation d'entretien

La réalisation d'entretiens permettra d'identifier les pratiques et activités qui ne sont pas mentionnées dans les documents ; c'est l'occasion de confronter les écrits et la manière dont ces prescriptions sont mises en pratique. Les entretiens seront réalisés avec tous les acteurs de l'Office Permanent de la CVP, à savoir :

- Le Directeur de l'Office Permanent ;
- Le Chargé de programme ;
- Le Chef de service Administratif et Financier ;

- Le Conseiller Scientifique ;
- L'Assistant Information, Communication et Formation ;
- Les Conseillers Techniques et Responsables de projets.

Nous élaborerons un guide de questions à poser tout en nous basant sur les réponses de l'interlocuteur pour poser d'autres questions ou demander d'avantage de précision. Un planning d'entretien sera élaboré en collaboration avec les personnes à interviewer

3.2.3. Questionnaires

Les questionnaires seront élaborés dans le but d'identifier des dysfonctionnements au sein de l'institution. Ici encore nous remettrons ces questionnaires à tous les agents afin de déceler les risques présents dans les différents processus qu'ils mettent en œuvre (voire Annexe 1, Questionnaire de prise de connaissance des fonctions : page 121).

Le succès de notre travail repose sur la pertinence du modèle d'analyse que nous avons adopté et de la collecte d'informations opportunes. Il sera également capital que les acteurs de la CVP collaborent et acceptent de nous fournir tous les renseignements nécessaires.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans notre premier chapitre, nous avons présenté l'organisation, ses origines et caractéristiques. L'organisation présente plusieurs composantes, mais celle qui nous intéresse pour notre travail est la structure. Elle est l'agencement des différents services entre eux dans une entreprise. Une structure mal définie peut donc être source de graves dysfonctionnements. C'est à ce niveau qu'intervient l'audit organisationnel entant qu'outil d'aide à la redéfinition des structures, à l'optimisation des processus...

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

Grâce à cette revue documentaire, nous avons pu identifier la méthodologie que nous déroulerons pour la réalisation de l'audit organisationnel de la Commission de Valorisation de la Pêche (CVP). Ce sera l'objet de la partie pratique de ce travail.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE

Suite à la présentation des principes liés à l'organisation, des composantes de l'organisation et des différents types de structures existants, nous avons présenté l'audit organisationnel et déroulé la méthodologie pour sa réalisation.

Dans cette partie de notre travail, nous allons mettre en pratique l'audit organisationnel au sein de la Commission de Valorisation de la Pêche. Ce travail sera réalisé en conformité avec le modèle d'analyse précédemment décliné.

Nous commencerons par vous présenter la dite Commission en termes de membres, d'activités, d'organes et de mission.

Ensuite, nous relaterons l'existant de la CVP en faisant ressortir les dysfonctionnements en matière de contrôle interne et les dysfonctionnements qui entravent l'efficacité de la structure. Nous présenterons par la même occasion les différents risques que ces « troubles » pourraient entraîner pour la Commission.

Nous terminerons par proposer une nouvelle structure organisationnelle à la CVP et de nouvelles désignations et attributions pour les départements et pour les postes de l'organigramme.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CVP

Avant de démarrer avec l'audit de la CVP, il est nécessaire de prendre connaissance de la Commission. Pour ce faire, dans la suite de ce chapitre nous vous présenterons la raison d'être de cette Commission, ses activités et son organisation.

4.1. Missions et objectifs

Six (6) Etats de la Sous Région, confrontés aux mêmes réalités (lutte pour le développement, nécessité d'exploiter les ressources halieutiques de manière responsable, nécessité d'adopter des stratégies communes dans les instances internationales...) ont décidé de créer la Commission de Valorisation de la Pêche (CVP) dans le but de renforcer leur coopération en matière de gestion des ressources halieutiques.

Une convention signée en Février 1985 a matérialisé l'existence de cet organisme intergouvernemental. La Commission regroupe le Cap Vert, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie, le Sénégal et la Sierra Leone. Le siège de la Commission se trouve au Sénégal.

Le secteur de la pêche apporte une contribution significative au développement économique et social des pays de la CVP. En effet, il est créateur d'emplois et par conséquent de revenus pour les familles ; il enrichit le régime alimentaire des populations et génère des entrées de fonds grâce à l'exportation de ses produits.

Le nombre total d'emplois de ce secteur est estimé à 500 000 emplois dont 130 000 pêcheurs artisans. Plus de 30 000 pirogues et 700 navires industriels, dont une grande partie opère dans le cadre d'accords de pêche avec des nations étrangères (Union Européenne, Chine entre autres), pêchent dans les zones économiques exclusives des Etats de la CVP.

Ses objectifs visent le renforcement de la coopération et la coordination des États membres dans les domaines suivants:

- Harmonisation des politiques communes en matière de préservation, de conservation et d'exploitation de leurs ressources halieutiques dans la sous-région;

- Adoption de stratégie commune dans les instances internationales;
- Développement de la coopération sous-régionale en matière de surveillance;
- Développement de la capacité des pays à entreprendre des recherches dans le secteur de la pêche sur le plan sous-régional.

Pour atteindre ces différents objectifs, la CVP coordonne des projets et des programmes.

4.2. Activités

La CVP propose aux partenaires au développement un cadre d'intervention pour la conception et la mise en œuvre de projets et programmes de développement du secteur de la pêche.

Des partenariats ont été signés avec l'Union Européenne, l'Agence Française de Développement les Pays Bas, la République Fédérale d'Allemagne qui ont permis à divers projets et programmes de voir le jour.

4.3. Organisation

L'organigramme de la CVP sera présenté dans le chapitre suivant, relatif à l'existant au sein de la Commission.

La CVP est constitué de trois organes :

- la Conférence des Ministres,
- le Comité de coordination et,
- l'Office Permanent.

La Conférence des ministres est l'organe de planification (définition des objectifs) et de décision de la CVP. Elle a pour mandat de définir les orientations politiques de l'organisation en fixant ses objectifs de coopération sous-régionale et en se prononçant sur toutes les questions relatives à l'exploration, à l'exploitation, à la gestion et à la conservation des ressources halieutiques de la sous région. Son président exerce une fonction d'impulsion et de suivi. Il est responsable de l'application des directives de la Conférence des ministres.

Le Comité de coordination est l'organe technique consultatif de la CVP. Il est constitué des directeurs des pêches ou de tout autre expert désigné par les Etats membres. Il formule des recommandations à la Conférence des ministres sur les aspects techniques. Il devrait apporter

un appui à l'Office Permanent pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions stratégiques permettant de réaliser les objectifs de la CVP.

L'Office Permanent est l'organe exécutif de la CVP. Son rôle est de mettre en œuvre les décisions prises au niveau de la Conférence des Ministres, qui est l'organe suprême de la Commission. C'est en son sein que sont gérés :

- La réception et acheminement des fonds versés par les bailleurs au niveau des différents projets et programmes ;
- La collecte des cotisations des différents Etats ;

L'Office Permanent fait en réalité de l'administration des projets et programmes qui sont gérés directement par les bailleurs de fonds

Il devrait être l'instrument d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions stratégiques à partir des objectifs de la CVP.

L'Office Permanent devrait être en mesure de remplir à moyen terme les missions suivantes (cependant les moyens de la CVP sont très limités par rapport à ses objectifs et aux enjeux du secteur):

- définir en collaboration avec le Comité de coordination, les objectifs globaux de résultat à fixer à la CVP pour le moyen terme et un plan d'action stratégique décliné selon quelques programmes thématiques d'importance majeure ;
- concevoir des projets pertinents autour des objectifs et programmes retenus en collaboration avec les institutions des Etats membres et les partenaires au développement ;
- décliner le plan stratégique en plans d'actions opérationnels annuels, biennaux ou triennaux qui déterminent les activités à mener ;
- concevoir une politique de suivi et faire fonctionner un tableau de bord contenant les paramètres pertinents de mesure de la performance de la CVP et de ses structures déconcentrées ;
- élaborer et mettre en œuvre une politique efficace d'information et de communication ; et
- faciliter la reconnaissance et la prise en compte, dans la sous région, des dispositions des instruments juridiques internationaux adoptés pour assurer une meilleure gestion des ressources halieutiques.

Conclusion

Nous venons de présenter de manière relativement sommaire la Commission. Un exposé des ses activités et des missions qu'elle entend accomplir dans la sous région a également été fait. Dans le chapitre suivant, nous approfondirons le descriptif fait de la structure et de l'organisation de la CVP, tout en procédant à la présentation des dysfonctionnements au sein de l'Institution.

CHAPITRE 5 : AUDIT ORGANISATIONNEL DE LA CVP

Ce chapitre sera consacré à la présentation de l'organisation interne de la Commission et à l'audit de cette organisation. A la suite de la description des attributions des différents postes de la CVP, nous présenterons l'organigramme. Partant de la mise à plat de l'existant, nous pourrons en faire une analyse critique.

5.1. Fonctionnement et attributions des services

Dans ce processus d'analyse de l'organisation actuelle, des entretiens individuels ont été réalisés avec l'ensemble du personnel de l'Office Permanent. Ces entretiens ont été complétés par des questionnaires remplis individuellement par tous les agents.

5.1.1. Directeur de l'Office Permanent

Conformément à l'article 1^{er} de la Convention de Création de la CVP, le Directeur de l'Office Permanent est nommé par la Conférence des Ministres sur proposition des Etats membres. Il représente la CVP vis-à-vis de tiers, et en est le signataire légal. Cependant pour certaines décisions, il doit solliciter l'approbation écrite du Président de la Conférence des Ministres.

En étroite collaboration avec les différents services qu'il coiffe, le Directeur de l'Office Permanent est chargé de :

- organiser les réunions programmées ;
- maintenir les liaisons régulières avec les Etats membres par l'intermédiaire des membres du Comité de Coordination ;
- préparer les documents sur les mesures d'aménagement qu'il convient de prendre dans l'intérêt de la sous-région ;
- élaborer, en rapport avec les services de recherche, des programmes conjoints de recherche à soumettre à l'étude et au financement des bailleurs de fonds ;
- nommer le personnel de l'Office Permanent conformément au statut du personnel adopté par la Conférence des Ministres ;

- soumettre le projet de budget de la CVP à la Conférence des Ministres ;
- exécuter le budget tel qu'adopté par la Conférence des Ministres et de rendre compte à la Conférence de l'exécution dudit budget ;
- représenter la CVP vis-à-vis des tiers ;
- présenter un rapport d'activités à la Conférence.

Les services et responsables rattachés au Directeur de l'Office Permanent sont les suivants :

- le Service Administratif et Financier ;
- le Chargé des Programmes ;
- le Conseiller Scientifique ;
- l'Assistant en Information, Communication et Formation ;
- des Conseillers Techniques et Responsables de Projets.

Le Directeur de l'Office Permanent organise également les services de l'Office et le travail des agents. Il détermine les lieux de travail et prend les règlements ou instructions nécessaires au bon fonctionnement des services dans le respect des dispositions applicables.

5.1.2. Chargé de Programmes

La tâche principale du chargé de programmes est d'assurer le suivi des projets et de veiller à la cohérence des programmes mis en œuvre par la CVP.

Le titulaire du poste a les attributions suivantes :

- contribuer à la définition des politiques et stratégies de la CVP et veiller à leur cohérence par rapport au Plan d'Action Stratégique ;
- suivre sur la base d'informations les activités des projets et programmes nationaux dans les Etats membres en vue de leur développement éventuel en projets sous-régionaux ;
- assurer le suivi des projets et veiller à la cohérence des programmes mis en œuvre par ou au profit de la CVP ;

- fournir au Directeur de l'Office Permanent des notes d'informations de synthèse par des documents techniques sur les activités des projets et programmes en cours d'exécution ;
- veiller à la cohérence des actions proposées par chacun des projets et procéder à l'évaluation interne de ces derniers ;
- établir des procédures internes à la CVP de programmation analytique pour valoriser les activités des commissions techniques et organes placés au sein de l'Office Permanent ;
- préparer, sous leurs aspects techniques, les réunions des organes de la CVP ;
- représenter le Directeur de l'Office Permanent et assurer son intérim.

5.1.3. Chef Service Administratif et Financier

Le Service Administratif et Financier au niveau de l'Office Permanent est actuellement géré par une seule personne qui assure le rôle de Chef de Service (aucun poste d'assistant n'est prévu pour le seconder). Il est chargé :

- de la gestion du personnel
- de la tenue de la comptabilité de l'Office Permanent ;
- de l'élaboration des situations financières et du suivi de l'exécution du budget ;
- de la gestion de la trésorerie ;
- des approvisionnements et des passations des marchés ;
- de la gestion des relations avec les fournisseurs ;
- des relations avec l'administration fiscale, la sécurité sociale et institut de prévoyance retraite, le Ministère des Affaires Etrangères, la douane;
- d'assurer les aspects protocolaires de la CVP : accueil des invités lors des séminaires, ateliers ou réunions.

5.1.4. Conseiller Scientifique

Les différentes responsabilités qui lui sont attribuées sont les suivantes :

- concevoir des programmes et projets conjoints à soumettre à l'étude et au financement des bailleurs de fonds ;
- préparer les documents sur les mesures d'aménagement qu'il convient de prendre dans l'intérêt de la sous-région ;
- apporter un appui dans la mise en œuvre du plan d'action stratégiques, en particulier ses composantes « Politique d'aménagement, Recherche et Informations sur les Pêcheries » ;
- fournir des avis et conseils dans les domaines précis des sciences halieutiques (Technologies, Gestion des Ressources Halieutiques, Aménagement des Pêches) au Directeur de l'Office Permanent ;
- coordonner et suivre, en collaboration avec le Chargé des Programmes de la CVP et les responsables des projets en cours, les activités scientifiques des programmes et projets d'intérêt sous-régional ;
- analyser et diffuser en interne et avec les réseaux extérieurs, en collaboration avec l'AICF (Assistant Information, Communication et Formation) l'information sur les approches nouvelles et réalisations actuelles dans les différentes sphères des sciences sur les pêches et les écosystèmes marins ;
- préciser, en rapport avec les institutions des Etats membres, les besoins de la CVP en ce qui concerne la recherche halieutique et les transferts technologiques dans la sous-région ;
- suivre l'actualité sur la recherche dans le domaine des pêches, en rendre compte, au Directeur de l'Office Permanent et ses collaborateurs et les diffuser aux divers organismes publics et privés des Etats membres ;
- animer une page scientifique dans le site web et le bulletin d'information de la CVP ;
- assurer la présence du CVP au niveau des forums scientifiques en présentant des exposés lors de conférences sous-régionales et internationales et en publiant des articles scientifiques.

5.1.5. Assistant Information, Communication et Formation

L'AICF s'occupe surtout des aspects de communication de la CVP. Etant seul à son poste et devant s'occuper à la fois des aspects communication, formation et informatique de la CVP certaines de ses attributions en pâtissent. En effet, il n'a pas de temps à consacrer aux besoins informatiques de la CVP et la formation est également délaissée.

Les principales responsabilités attribuées à l'AICF se détaillent comme suit :

- apporter un appui au SP dans les domaines de l'information, de la communication et de la formation des ressources humaines ;
- mettre en place un système efficace de gestion de la composante Information, Communication et Formation de la CVP en rapport avec les Etats et les partenaires au développement ;
- constituer une base de données et d'information sur les pêcheries au SP ;
- organiser la documentation de l'Office Permanent et produire des supports d'information par des publications périodiques ;
- organiser et animer des réunions, groupes de travail ou commissions techniques dans la sous région en vue d'améliorer les systèmes de collecte, de gestion, d'analyse et diffusion de l'information sur les pêcheries ;
- apporter un appui pour renforcer les structures nationales chargées du suivi ou de la gestion des données sur les statistiques de pêche ;
- maintenir les contacts et échanges réguliers entre les Etats (administrations et professionnels), l'OP et les Partenaires au développement à travers la diffusion d'un bulletin d'information périodique (Echos de la CVP et d'autres) ;
- assurer la mise à jour régulière du site Web de la CVP.

5.1.6. Conseillers techniques et Responsables de Projets

Les Conseillers Techniques et Responsables de Projets ne font pas partie du personnel de la CVP. Ils représentent chacun un organisme bailleur de fonds. Ce sont eux qui assurent la gestion des projets et programmes en cours ainsi financés.

Il existe au niveau de la CVP cinq Responsables de Projets en ce moment :

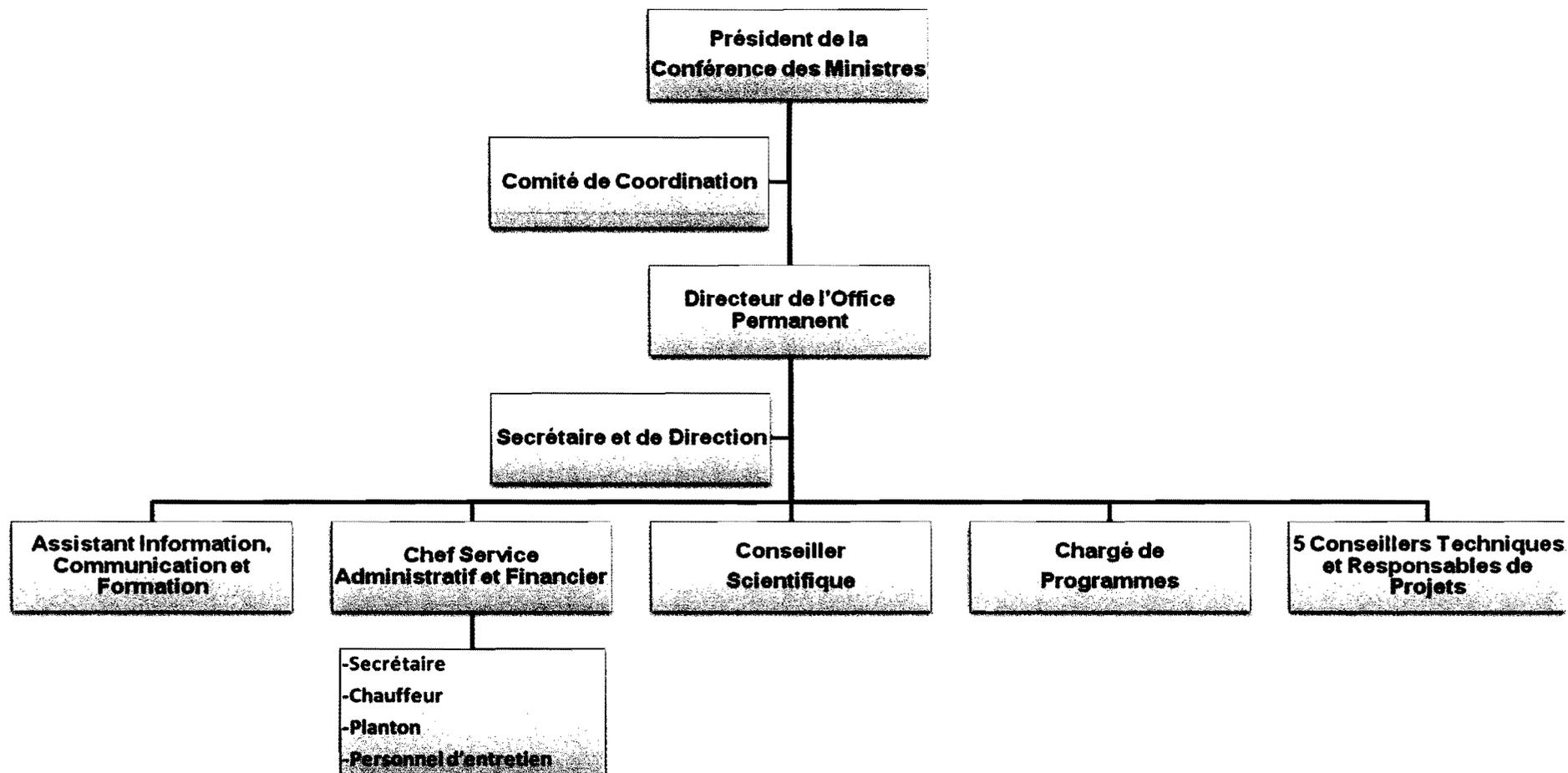
- Responsable du Projet d'Appui à la Gestion des Ressources Halieutiques en Afrique de l'Ouest (Coopération Allemande) ;
- Responsable du projet de Soutien aux Initiatives de Cogestion dans le Secteur des Pêches et de l'Environnement Marin (Coopération française) ;
- Responsable du projet Accords de Pêche (Coopération avec l'UICN, le WWF, la FIBA et Wetlands International) ;
- Responsable du Projet d'appui à la mise en œuvre du Plan Sous-Régional d'Action pour la Gestion et la Conservation des populations de Requins (Coopération avec le PRCM et la FIBA) ;
- Responsable du Projet « Vers des politiques régionales pour une pêche durable des petits pélagiques en Afrique du Nord-Ouest » (Coopération Hollandaise).

Cet état des faits est dû au doute qu'ont les bailleurs de fonds quant à la capacité de la CVP à gérer les fonds qu'ils ont alloués à l'exécution et à la gestion des projets et programmes. La Commission joue ainsi le rôle « d'hôtel de projets et de programmes » en ce sens qu'elle n'a pas droit de regard sur la gestion des ces derniers, elles les abritent tout simplement dans ses locaux, assure le déblocage des fonds qui leur sont accordés...

La structure organisationnelle de la Commission n'étant pas formellement définie (organigramme validé par le Conférence des Ministres), il a fallu retracer un organigramme sur la base d'informations obtenues du personnel de la structure.

Nous tenons à mentionner que le Conseil des Ministre, le Comité de coordination et le poste de Directeur de l'Office Permanent sont des organes « politiques » mise en place par le Etats membres de la CVP. Nous a donc été impossible de revoir le mode de fonctionnement.

Figure 4: Organigramme de la Commission de Valorisation de la Pêche (jusqu'en août 2009)



5.2. Analyse de la structure organisationnel de la CVP

Etant donné les missions qui sont assignées à la CVP, il convient d'analyser son mode d'organisation actuelle en vue de faire ressortir les dysfonctionnements qui nuisent à l'existence d'un bon contrôle interne et qui l'empêche d'être efficiente.

5.2.1. Contrôle interne au sein de la CVP

Les points d'inefficience et d'entorse au contrôle interne que nous avons pu identifier ainsi que les risques pesant sur la CVP sont les suivants :

PRINCIPE DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTATS À LA CVP	RISQUES ENCOURUS
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> -Il n'a pas d'organigramme formalisé de la CVP. -Il existe une description relativement sommaire des tâches des différents membres de l'Office Permanent. -Il n'y a pas de manuel de procédures au sein de l'Office. On note également l'absence d'un plan de continuité en cas de survenance d'une catastrophe. - Il n'y a pas de centralisation des données de l'Office pour sauvegarde. -Il n'y a pas de document décrivant les traitements informatiques et le fonctionnement des logiciels exploités. Signalons que les logiciels de traitements de données font défaut notamment au niveau de la paie et de la comptabilité. -Il n'y a pas non plus de réseau intranet reliant les différents agents. 	<ul style="list-style-type: none"> -Anarchie dans la réalisation des tâches, -Manque de visibilité sur le rôle de chaque acteur de la CVP, -Perte de données importantes, -Absence de pérennisation des acquis, -Impossibilité de retrouver d'informations importantes, -Erreur dans le traitement des données comptables et salariales -Vol, détournement des données de la Commission dans le but de nuire.

PRINCIPE DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTATS À LA CVP	RISQUES ENCOURUS
SÉPARATION DES FONCTIONS	<p>-Le Chef du service Administration et Finance cumule dans ses attributions des tâches de détention, d'autorisation, de vérification et de comptabilisation d'opération (il est comptable et trésorier, il a un pouvoir de signature des chèques, il comptabilise des opérations et les vérifie lui même, passe les commandes et réceptionne et entame les procédures de règlement).</p> <p>-Il y a une certaine confusion entre les tâches du Directeur de l'Office Permanent et du Chargé de programme.</p>	<p>-Détournement de fonds et camouflage par manipulation de comptes ;</p> <p>-Risque de réutilisation des chèques à des fins frauduleuses ;</p> <p>-Achats pas forcément effectués dans les meilleures conditions ;</p> <p>-Collusion avec des fournisseurs ;</p> <p>-Retard de présentation des situations financières, paiement d'intérêt de retard, de frais de retard...</p>
INTÉGRATION	<p>-Du fait des cumuls de fonctions, aucun contrôle réciproque ni de recoupement efficace au niveau du service Administration et Finance ne peut être effectué dû fait des cumuls de fonction.</p>	<p>-Erreur dans les situations financières ;</p> <p>-Détournement...</p>
BONNE INFORMATION	<p>-Il y a des retards dans la comptabilité, et dans la production des situations financières.</p> <p>-Le fait que les voies de circulation des informations ne soient pas toujours respectées (les conseillers qui rapportent directement au Directeur de l'Office</p>	<p>-Infidélité des informations comptables fournies,</p> <p>-L'inexécution de certaines décisions due au manque de fluidité des canaux de communication,</p> <p>-Piratages, de vol des informations confidentielles de la CVP.</p>

PRINCIPE DE CONTRÔLE INTERNE	CONSTATS À LA CVP	RISQUES ENCOURUS
	<p>Permanent au lieu de passer par le Chargé de Programme) fausse les schémas de l'information.</p> <p>-Certains fichiers sensibles ne font pas l'objet de verrouillage ce qui pourrait entraîner des manipulations d'informations.</p>	
QUALITÉ DU PERSONNEL	<p>-Il faut tout d'abord noter l'absence d'un service des ressources humaines. De ce fait pas de politique en matière de gestion des RH.</p> <p>-Il n'y a pas de spécialiste en passation de marché.</p> <p>-Il n'y a également pas de procédures claires de recrutement et les personnes sélectionnées n'ont pas forcément le niveau requis pour leur poste.</p> <p>-A certain niveau on constate des lacunes quant à la maîtrise des techniques et outils modernes de gestion.</p>	<p>- Démotivation des agents,</p> <p>-Recrutement des personnes sous qualifiées,</p> <p>-Mauvaise exécution des tâches assignées par les agents.</p>
PERMANENCE	<p>- Etant donné l'absence de description de procédures claires et connues de tous, il est difficile de garantir que les mêmes traitements soient toujours appliqués face à une circonstance donnée.</p>	<p>-Absence de capitalisation des acquis</p> <p>-Absence de permanence de méthode de traitement</p>

5.2.2. Efficience de la CVP

En ce qui concerne l'efficience de l'organisation actuelle de la CVP, nous notons les points suivants :

- L'analyse des attributions et des responsabilités, témoigne de l'importance du rôle que devrait jouer le Chargé de Programme dans la gestion des aspects techniques et dans le bon fonctionnement des activités de la CVP. Mais dans l'organisation actuelle, ce dernier est au même niveau hiérarchique que les autres services et entités, ce qui ne permet pas de lui donner l'autorité nécessaire à l'accomplissement de ses responsabilités.

Les conseillers techniques et responsables des projets qui normalement devraient reporter au Chargé de Programme leurs activités pour qu'il les analyse et les remonte au niveau du Directeur de l'Office Permanent, font souvent leur reporting directement avec le Directeur.

Dans le contexte actuel, la fonction de chargé de programme n'atteint pas les objectifs pour lesquels elle a été créée.

Ce Chargé de programme semble n'avoir pas de raison d'être car il n'assure le suivi d'aucun projet. Or, la mission même de la CVP est de mettre en place des projets et programmes en vue de promouvoir et de valoriser le secteur de la pêche dans les Etats membres. Cela constitue un problème majeur en ce sens que l'objet même de la Commission n'est pas atteint. Pour rappel, les bailleurs de fonds envoient des personnes chargées de gérer les projets qu'ils financent, d'où l'existence des « conseillers techniques et responsables de projet » dans l'organigramme.

- Le Service Administratif et Financier est en manque de personnel au vu de toutes les responsabilités qui sont assignées à son seul Chef. Il convient de noter que ce service semble regrouper un trop grand nombre d'activités pour ces quinze (15) agents. Cela se traduit notamment par le retard accusé dans la production des états financiers.

Au vu des ces multiples activités nous constatons que le Chef du Service Administratif et Financier (CSAF) cumule plusieurs tâches incompatibles à savoir l'achat, le paiement, le contrôle et l'enregistrement. Cette situation est contraire aux principes de contrôle interne communément admis.

L'attribution d'une grande variété de tâches au service administratif et financier, accentuée par le manque criard de personnel a conduit à des cumuls de fonctions assez inquiétants au sein de ce service. Le fait qu'il n'y ait qu'une seule personne affectée à ce service entraîne aussi la lenteur dans son fonctionnement car les activités sont nombreuses.

- L'absence de chargé de ressources humaines au sein de l'Office Permanent est également un handicap. En effet les organisations fonctionnent avec des Hommes qui ont besoin d'être gérés. Aujourd'hui l'importance de la gestion des ressources humaines n'est plus à démontrer. Quelques unes des attributions de ce service ont été affectées au Chef du service Administration (paie et gestion du personnel) et à l'AICF (formation). N'étant pas des professionnels de la gestion des ressources humaines, la fonction manque d'efficacité, il n'y a pas de politique en matière de gestion des ressources humaines, le statut du personnel n'est pas clairement défini, il n'y a pas de manuel du personnel et les recrutements de personnel ne sont pas toujours efficaces...
- Les bailleurs de fonds des organismes ont toujours des exigences strictes en matière d'appel d'offre, de décaissement de fonds entre autres. Il est donc nécessaire de maîtriser les codes de passation des marchés et d'avoir une connaissance des procédures de décaissement afin de limiter les risques de rejet de demande d'approvisionnement ou les lenteurs dues à des corrections multiples à apporter aux dossiers. A l'heure actuelle, la Commission ne dispose pas d'un tel atout.
- L'information et la communication sont essentielles au bon fonctionnement d'une organisation. Le système d'information est d'ailleurs considéré comme une « intelligence économique ». Il semble que l'Office Permanent de la CVP ne bénéficie

pas de cette « intelligence ». L'absence de stratégie en matière de communication et de gestion du système d'information porte un coup à l'efficacité de la CVP.

Dans les attributions de ce poste figure la « Formation des agents », cela est du au fait qu'il n'a pas de chargé des ressources humaines. Cependant, cette attribution semble assez ambiguë car on ne sait exactement de quel type de formation il s'agit. Doit-il former le personnel en informatique, communication ou sur la base d'une expression de besoin ? Est-il lui-même formateur ou doit-il en rechercher ?

- Notons également que la fonction informatique n'est pas prise en charge faute de personnel au sein de l'Office Permanent. Les données traitées par l'ensemble des agents ne sont pas sauvegardées dans un serveur centralisé, de ce fait chaque acteur est responsable des données qu'il détient. Cela peut être sources de graves menaces si des données capitales venaient à disparaître.

Le personnel de la CVP ne disposait pas de fiches de poste retraçant leurs attributions, leurs missions, les liens hiérarchiques pour cette raison il ne nous a pas été possible d'analyser ces outils de gestion, comme cela doit être fait lors d'audit organisationnel.

L'Office Permanent de la CVP présente d'assez importants problèmes organisationnels qui causent à certain niveau des risques en matière de contrôle interne. Le plus grand risque encouru par cette organisation serait que ses bailleurs de fonds l'abandonnent au vu des différents dysfonctionnements qu'elle couve.

Il convient alors de lui proposer une nouvelle structure organisationnelle qui lui apportera le double avantage de la maîtrise des risques et de la prise en charge effective des ses missions. Ceci aura pour effet collatéral de mettre en confiance les principaux apporteurs de financement de la CVP. Nous formulons les recommandations présentées dans le chapitre suivant pour résorber cette situation.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS ISSUES DE L' AUDIT ORGANISATIONNEL

Face aux difficultés rencontrées par l'institution et suite à notre analyse des lieux, nous avons revu sa structure ainsi que les attributions assignées aux différents services. Nous avons également élaboré des fiches pour les différents postes créés.

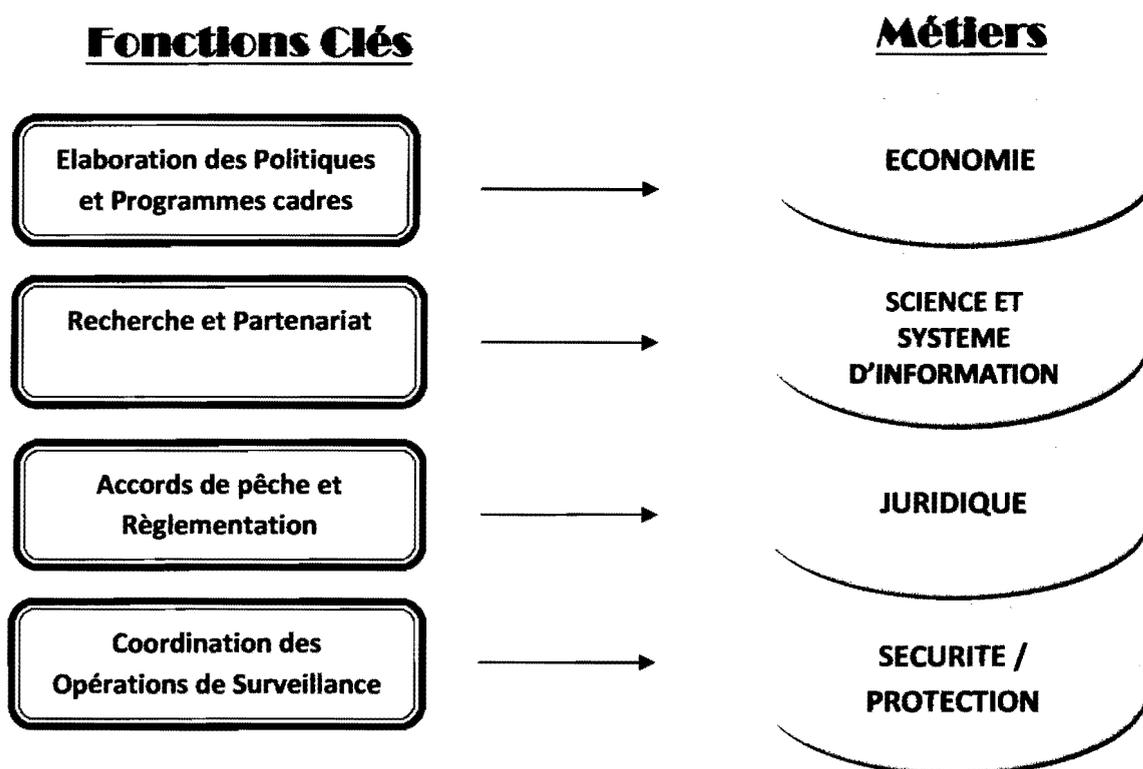
6.1. De la mission aux fonctions de la CVP

C'est un impératif que de garder à l'esprit les missions, la raison d'être de la Commission avant de formuler des recommandations sur sa restructuration. Rappelons que cette mission est d'« Harmoniser à long terme des politiques des pays membres en matière de préservation, de conservation et d'exploitation des ressources halieutiques et de renforcer leur coopération pour le bien être de leur population respective ».

Nous nous sommes donc rappelé les buts de cette Institution afin de déterminer ses fonctions clés (à travers une étude documentaire) et nous avons pu faire ressortir les métiers de la CVP ; métiers qui doivent nécessairement être pris en charge par des départements ou services si la Commission souhaite réaliser les objectifs de son mandat actuel.

Le schéma récapitule les résultats de cette étape :

Figure 5: Métiers de la CVP



Ayant pu faire ressortir les différents métiers clés de la CVP, nous avons pu identifier les départements qu'il est primordial de créer :

- L'élaboration de Politiques et de Programmes Cadres en matière halieutique relève du secteur économique, en effet ses dispositions ont trait aux différents systèmes l'organisation des activités de « production » et de gestion des produits de la pêche.
- La recherche et les partenariats relèvent des domaines de la science et de la gestion des systèmes d'informations. La CVP doit être à même de centraliser, de capitaliser le fruit des recherches qui sont faites en son sein, dans ses pays membres ou au niveau l'international et des diffuser.
- La Commission a pour objectif de favoriser la signature d'accords de pêche et la mise en œuvre de réglementations similaires au sein des pays qui la constituent. Elle doit jouer le rôle de conseiller juridique à travers l'un des ces départements.
- La volonté de coordination des opérations de surveillance des zones maritimes lui confère une responsabilité de protéger de d'assurer la sécurité de ces zones.

6.2. Nouvelle structure proposée et attributions des départements

Il est nécessaire de renforcer les organes de gestion et de contrôle de l'Office Permanent de la CVP compte tenu de la signature de nouvelles conventions de coopération et la conclusion de nouveaux contrats de financement

6.2.1. Nouvel organigramme

Le nouvel organigramme que nous proposons à la CVP devra permettre à l'Office Permanent de couvrir toutes ses missions en toute efficacité et de réduire les risques liés aux entorses faites au contrôle interne.

La mise en place des départements suivants est proposée :

- **Département Suivi, Contrôle et Surveillance:** Ce département prend en charge les attributions de surveillance des pêches et d'élaboration de statistiques.

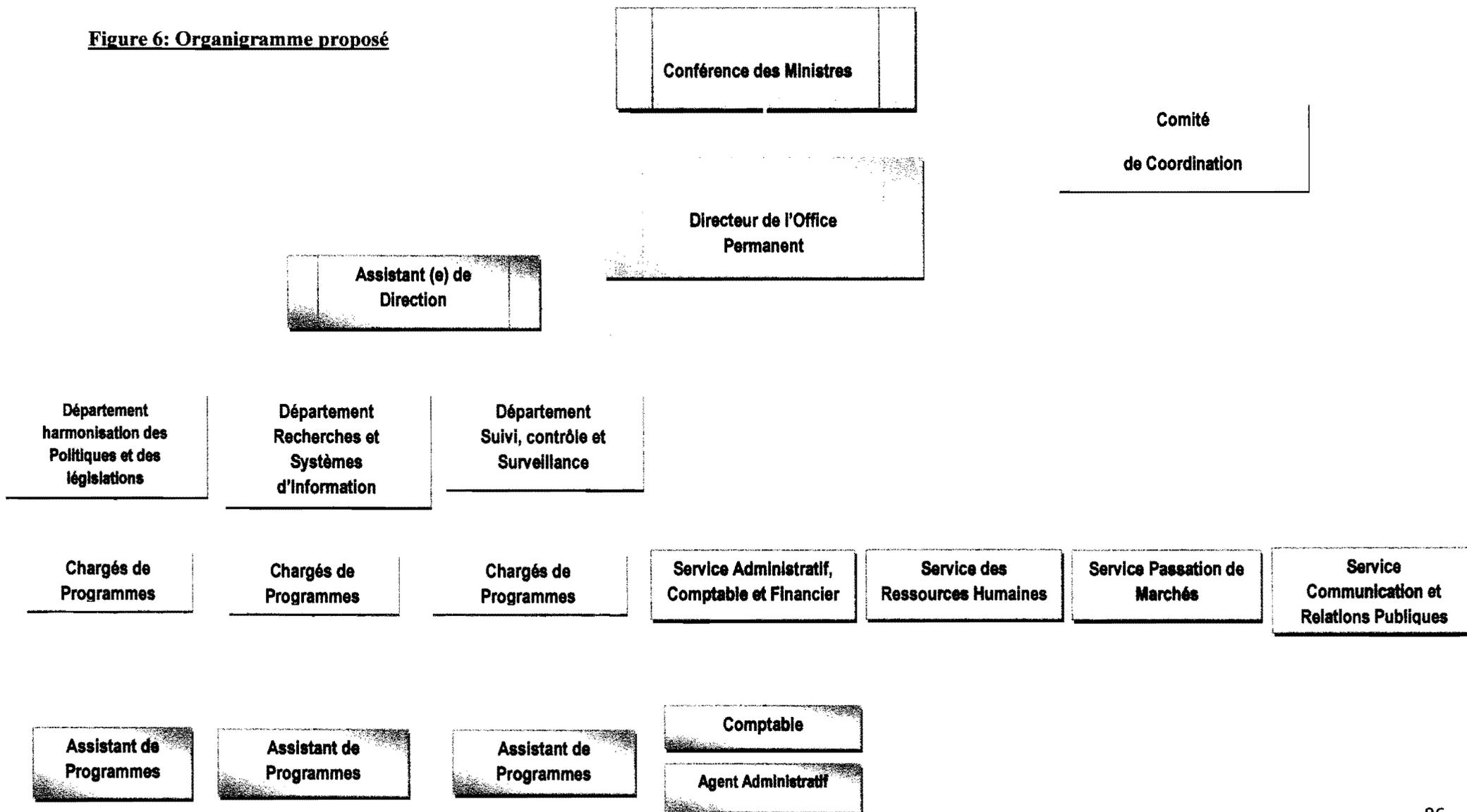
- **Département Recherches et Systèmes d'Information :** Il reprend de manière à renforcer les missions de communication de l'Assistant Communication, Information et Formation. Son rôle a été quelque peu réaménagé. Il ne s'occupe plus de l'animation du bulletin de la CVP ou la conception de programme et projet à soumettre au bailleur.

Une distinction a été faite entre ses activités de recherche et de communication avec les parties prenantes et autres organismes dans le domaine des pêches.

- **Département Harmonisation des Politiques et Législations :** Les missions de ce département n'étaient prises en charge de manière exclusive par aucun des services de l'ancienne organisation. Dans l'organigramme proposé, il s'occupe de tout ce qui touche au juridique et à la réglementation en matière halieutique.
- **Chargés de Programmes :** Ces postes sont occupés par les anciens conseillers techniques et chargés de projet. En fonction de l'objet du projet ou programme mis en place, les chargés de programme peuvent être rattachés soit au département Politiques et Coopération Halieutique soit au département des Recherches et Systèmes d'Information ou encore à celui en charge de la Réglementation et Surveillance.
- **Assistants de Programmes :** Ils viennent en renfort des chargés de programmes. Ils s'acquittent d'un ensemble de tâches d'appui à la programmation et participe à la mise en œuvre des activités de coopération technique.
- **Service Comptable et Financier :** Il faut doter ce service de 2 nouveaux agents afin de supprimer les cumuls de fonction. Les postes suivants relèveront de l'autorité du chef du service qui devra assurer le contrôle et la coordination des diverses activités effectuées par :
 - Le Comptable : il s'occupera de la gestion opérationnelle de la comptabilité, des finances et du budget.
 - L'Agent administratif : Afin de supprimer le cumul de fonction qui pesait sur le Chef de ce service, nous préconisons que la gestion de la trésorerie soit confiée à cet agent en plus de ses activités de gestion administrative et logistique.

- **Service Passation de Marchés** : Nous suggérons que la gestion des passations de marchés soit retirée des attributions du Service Administration et Financier. En effet, la gestion des achats et des dépenses est un domaine particulièrement sensible qui nécessite des connaissances techniques en la matière et la création d'un service spécifique y relatif doit être envisagé. De plus, la CVP bénéficie de financements de bailleurs de fonds qui ont des exigences strictes lorsqu'il s'agit de décaissement, et ces exigences doivent être rigoureusement satisfaites.
- **Service des Ressources Humaines** : Le personnel de la CVP constitue une ressource qu'il faut mobiliser et développer. C'est sa première ressource stratégique. La gestion de cette ressource requiert des compétences spécifiques. Nous proposons que la Commission crée un service dédié exclusivement à la gestion de son personnel.
- **Service Communication et Relations Publiques** : Il reprend les activités de l'ancien Assistant Information Communication et Formation. La communication étant une activité qui nécessite beaucoup de temps et d'investissements pour être efficacement gérée ; il doit lui être réservé un service spécifique.

Figure 6: Organigramme proposé



6.2.2. Nouvelles attributions des départements

Suite à nos recommandations, nous vous présentons les attributions que nous proposons pour les postes du nouvel organigramme :

❖ Mission et attributions du Département Harmonisation des Politiques et des Législations

Le Département Harmonisation des Politiques et des législations, est chargée de faire de la CVP une référence internationale en matière d'harmonisation des politiques et des législations en matière de pêches. Il est également chargé d'appuyer le Directeur de l'Office Permanent dans sa politique d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies et législations en matière d'aménagement et de gestion des pêcheries, d'accords de pêche et de protection des écosystèmes. Il est notamment chargé des tâches suivantes :

- Définir le cadre de la gestion durable des pêches ;
- Définir une politique coordonnée d'aménagement des zones côtières ;
- Faciliter et impulser la gestion durable des pêcheries d'intérêt commun ;
- Mettre en place un système commun de régulation de l'accès et d'allocation des droits de pêche pour les pêcheries d'intérêt commun ;
- Elaborer et mettre en œuvre les principes d'une gestion efficace, équitable et transparente de la capacité de la pêche dans la région de la CVP ;
- Harmoniser les politiques de pêche en matières d'exploration, d'exploitation, de gestion et de conservation des ressources halieutiques ;
- Promouvoir la mise en place d'une politique coordonnée et harmonisée de régulation de l'accès et d'allocation des droits de pêche ;
- Promouvoir la mise en place d'un régime commun d'accès pour la pêche étrangère dans le moyen terme.
- Conseiller les Etats Membres sur les politiques en matière d'accords de pêche équitables et compatibles avec une exploitation durable des stocks ;
- Instaurer un système concerté de négociation des accords de pêche ;
- Renforcer les capacités de négociation et d'organisation des Etats
- Aider les Etats Membres à adopter des stratégies communes dans les instances internationales ;

- Renforcer la collaboration entre la CVP et les institutions nationales intervenant dans la pêche, et développer la coopération entre la CVP et les organisations régionales et sous régionales spécialisées dans l'aménagement des pêcheries ;

❖ **Mission et attributions du Département Suivi, Contrôle et Surveillance (SCS)**

Le Département Suivi, Contrôle et Surveillance a pour rôle d'assurer l'organisation et le suivi de la surveillance des pêches. A ce titre, il veille à adapter le système SCS au besoin de la gestion coordonnée des pêcheries de la région couverte par la CVP. Sur le plan général ses activités sont les suivantes :

- Renforcer la coopération avec les structures nationales de suivi, de contrôle et de surveillance des pêches ;
- Planifier les opérations de surveillance sous régionales ;
- Organiser et suivre les opérations ;
- Organiser des briefings et rédiger des compte rendus ;
- Assurer la direction et la coordination des moyens des différentes administrations en matière de surveillance des pêches ;
- Suivre l'évolution apportée aux règles internationales et communautaires d'organisation de la surveillance des pêches ;
- Assurer la formation des personnels des Etats Membres en matière d'organisation et de conduite de missions de surveillance nautique surveillance ;
- Promouvoir l'implantation dans chaque Etat d'un nombre suffisant de stations de surveillance côtière et un système de surveillance par satellite ;
- Renforcer la coopération avec les structures nationales de suivi, de contrôle et de surveillance des pêches ;
- Promouvoir la mise en place et /ou l'amélioration des structures nationales de suivi, de contrôle et de surveillance des pêches ;
- Veiller à l'application effective du marquage des navires ;
- Assurer le renforcement de capacités par un programme de formation des agents nationaux;
- Actualiser et mettre en application la convention relative à la coopération sous régionale dans l'exercice du droit de poursuite maritime ;

- Etablir un registre sous-régional des navires de pêche en activité dans les eaux maritimes relevant des Etats de la CVP et le mettre à jour régulièrement ;
- Préparer les évolutions futures des équipements en fonction des nouvelles technologies émergentes.

❖ **Mission et attributions du Département Recherche et Systèmes d'Information**

Le Département de la Recherche et des Systèmes d'information est en charge de la coordination des activités de recherche sur les pêcheries d'intérêt commun, les stocks partagés ainsi que les écosystèmes. Il veille au développement de l'excellence scientifique, à la structuration de l'expertise de la CVP et assure la mise en place et la gestion des bases de données complètes et structurées intégrant toutes les informations liées à la pêche (informations statistiques, biologiques, économiques et océanographiques) avec les activités suivantes :

Recherche :

- Coordonner la production des connaissances et animer les recherches dans le domaine d'activités de la CVP ;
- Appuyer les stratégies et orientations de l'Office Permanent et aider à la prise de décision ;
- Constituer un dispositif de recherche pertinent et coordonné dans le domaine d'intervention de la Commission ;
- Veiller au renforcement de l'organisation du partenariat scientifique et économique de la Commission ;
- Assurer l'interface entre la CVP, les institutions de recherche et la communauté des chercheurs et des universitaires.

Systèmes d'Information :

- Renforcer le cadre de collaboration entre les institutions de recherche pour la mise en place de programmes conjoints d'évaluation des ressources partagées ;
- Exploiter les données existantes dans les différentes institutions de recherche et autres structures sous-régionales.
- Encourager la coopération sous-régionale, régionale et internationale en matière de traitement et d'analyse des données ;

- Réaliser de façon périodique des rencontres d'évaluation du système d'information avec toutes les parties prenantes ;
- Aider à l'amélioration des techniques et méthodes de collecte et de traitement de l'information dans les pays membres de la CVP ;

❖ **Mission et attributions du Service Communication et Relations Publiques**

Le Service Communication et Relations Publiques assure la présentation de la CVP et de ses activités au grand public et gère le fond documentaire de la CVP. Il est chargé globalement de :

- Développer et mettre en place une stratégie de communication et information concernant les activités de la CVP ;
- Etablir et maintenir un centre de documentation sous-régional ;
- Collecter et traiter l'information scientifique et technique (sous diverses formes) dans le domaine Halieutique;
- Organiser la production régulière de matériel d'information sous format approprié;
- Veiller à la conservation et la bonne gestion du fond documentaire de la CVP ;
- Organiser, de manière satisfaisante, l'accès aux données ;
- Faciliter l'appropriation par les professionnels de l'information traitée et son utilisation dans le cadre des structures de concertation pour une gestion durable de la ressource ;

❖ **Mission et attributions du Service Administratif, Comptable et Financier**

Le Service Administratif et Financier assure la gestion budgétaire, comptable et l'administration générale de la Commission. Il est chargé globalement de :

- Assurer la gestion administrative et financière de la CVP ;
- Préparer le budget de la CVP et suivre son exécution ;
- Tenir à jour les livres comptables, la comptabilité générale et analytique ;
- S'assurer de l'établissement régulier et de la présentation sous forme normalisée des documents comptables légaux : bilans annuels, compte de résultats, état de contrôle budgétaire et toutes informations ponctuelles demandées par le Directeur (situations mensuelles, trimestrielles...);
- Assurer la saisie et l'édition du budget conformément aux instructions du Directeur ;
- Préparer le rapport financier aux bailleurs de fonds conformément aux conventions de financement ;

- Assister le Directeur de l'Office Permanent dans tous domaines liés à la recherche de financement et à leur gestion auprès des bailleurs.

❖ **Mission et attributions du Service des Ressources Humaines**

Le service des ressources humaines assure la gestion administrative et opérationnelle des ressources humaines de la Commission. Il est chargé globalement de :

- Accompagner le Directeur de l'Office Permanent sur le déploiement de la politique sociale, dans les changements d'organisation et des méthodes de travail ;
- Mettre en œuvre la politique contractuelle en garantissant la qualité des relations avec les membres du personnel ;
- Développer les compétences des salariés et organiser la mise en œuvre de la formation ;
- Animer et proposer des améliorations au niveau de la communication interne et accompagner les démarches d'amélioration continue ;
- Elaborer et mettre en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités des missions de la CVP ;
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail ;
- Appliquer la politique sociale de la CVP ;
- Assurer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de la CVP ;
- Veiller à l'application correcte des dispositions du statut particulier du personnel et des règles de rémunération de la CVP ;
- Rédiger tous actes administratifs relatifs au personnel ;
- Tenir et mettre à jour les dossiers du personnel ;
- Préparer les états de salaire et tous les états de rémunérations dues au personnel ;
- Appliquer la mise en œuvre des mesures disciplinaires ;
- Mettre en place les outils de gestion des ressources humaines que sont les fiches de poste, les grilles de compétence...
- Mettre en place un système d'évaluation des performances des agents de la Commission.

❖ **Mission et attributions du Service Passation des Marchés**

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

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

6.2.3. Fiches de postes des agents de la CVP

INTITULE DE POSTE : CHEF DE DEPARTEMENT HARMONISATION DES POLITIQUES ET LEGISLATIONS

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

Harmoniser les politiques et législations en matière halieutique dans les pays membres de la CVP.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Planifier, coordonner et contrôler les activités du département ;
- Assurer le management des équipes (chargés de programmes et assistants de programmes) ;
- Organiser le département et déterminer les objectifs individuels et collectifs compte tenu des objectifs de l'Office Permanent ;
- Gérer les besoins en formation du personnel mis sous son autorité dans l'objectif d'assurer un maintien des compétences techniques du département ;
- Assurer la communication au sein du département ;
- Garantir la cohérence des programmes et projets dans le champ de compétence du département ;
- S'occuper de diverses responsabilités d'encadrement (suivi de stages, de projets, relations avec les bailleurs, organisation de séminaire...) ;
- Assurer l'administration du personnel soumis à son autorité (autorisation d'absence, autorisation d'effectuer des heures supplémentaires, notation, proposition de sanction et de promotion) ;
- Organiser le support aux utilisateurs et la maintenance des outils et appareils gérés par son département ;
- Garantir le respect des orientations et préconisations de l'Office Permanent ;
- Apporter son expertise sur le plan technique tout en s'appuyant le cas échéant sur les autres départements ;
- Assurer la coordination générale et la supervision des activités du département ;
- Elaborer les projets et la préparer les demandes de financement ;
- Elaborer les demandes de paiement des termes contractuels échus ;
- Elaborer le programme d'activité et le budget du département ;
- Elaborer le rapport d'activité annuel du département ;
- Faire des propositions sur toutes les activités relevant des missions de la CVP.

ACTIVITES SPECIFIQUES

- Mettre en place un système commun de régulation de l'accès et d'allocation des droits de pêche pour les pêcheries d'intérêt commun ;
- Elaborer et mettre en œuvre les principes d'une gestion efficace, équitable et transparente de la capacité de la pêche dans la région de la CVP ;
- Promouvoir la mise en place d'une politique coordonnée et harmonisée de régulation de l'accès et d'allocation des droits de pêche ;
- Promouvoir la mise en place d'un régime commun d'accès pour la pêche étrangère dans le moyen terme ;
- Conseiller les Etats Membres sur les politiques en matière d'accords de pêche équitables et compatibles avec une exploitation durable des stocks ;
- Renforcer les capacités de négociation et d'organisation des Etats ;
- Aider les Etats Membres à adopter des stratégies communes dans les instances

internationales ;

- Renforcer la collaboration entre la CVP et les institutions nationales intervenant dans la pêche, et développer la coopération entre la CVP et les organisations sous régionales, régionales et les organisations internationales spécialisées dans l'aménagement des pêcheries et dans le domaine halieutique ;
- Coordonner le processus de la mise à jour du Plan d'Action Stratégique (PAS) ;
- Vulgariser le code de conduite pour une pêche responsable et les instruments internationaux afférents à la gestion des pêches ;
- Elaborer et exécuter un programme permanent de communication et de sensibilisation sur les mesures de conservation des ressources halieutiques et d'aménagement des pêcheries et faire de sorte que les lois, règlements et autres normes juridiques soient diffusées par les moyens les plus appropriés aux professionnels.

COMPETENCES REQUISES

⊕ Formation :

- Doctorat dans le domaine du droit maritime, droit public ou droit de l'environnement.

⊕ Expériences professionnelles :

- 10 ans d'expériences professionnelles minimum à un poste similaire au sein d'une organisation internationale.

⊕ Aptitudes requises :

- Aptitude avérée à collaborer et à travailler dans le cadre de projets intégrés, auquel participent des collègues de différents pays et cultures ;
- Excellente aptitude à expliquer par écrit et oralement, et capacité de s'adresser tout autant à des scientifiques qu'à des fonctionnaires et au grand public
- Excellente aptitude à communiquer avec des personnes de cultures différentes et à travailler en équipe ;
- Bonne connaissance de l'utilisation de logiciels courants, notamment de ceux utilisés pour la saisie et la gestion de données ;
- Une connaissance pratique des deux langues officielles de la CVP ;
- Posséder une bonne connaissance des problématiques d'aménagement des pêcheries.

⊕ Attitudes requises :

- Avoir une capacité d'anticipation ;
- Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
- Avoir un goût pour le travail en équipe et pour l'encadrement.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ Supérieur direct :

- Directeur de l'Office Permanent

⊕ Subordonnés directs :

- Chargés de programmes ;
- Assistant de programmes

INTITULE DE POSTE : CHEF DE DEPARTEMENT RECHERCHE ET SYSTEME D'INFORMATION

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

- **Assurer un environnement qui favorise la recherche en matière halieutique dans les pays membres ;**
- **Effectuer des recherches en matière halieutique ;**
- **Diffuser les connaissances en matière de pêche.**

ACTIVITES PRINCIPALES

- Planifier, coordonner et contrôler les activités du département ;
- Assurer le management des équipes (chargés de programmes et assistants de programmes) ;
- Organiser le département et déterminer les objectifs individuels et collectifs compte tenu des objectifs de l'Office Permanent ;
- Gérer les besoins en formation du personnel mis sous son autorité dans l'objectif d'assurer un maintien des compétences technique du département ;
- Assurer la communication au sein du département ;
- Garantir la cohérence des programmes et projets dans le champ de compétence du département ;
- S'occuper de diverses responsabilités d'encadrement (suivi de stages, de projets, relations avec les bailleurs, organisation de séminaire...) ;
- Assurer l'administration du personnel soumis à leur autorité (autorisation d'absence, autorisation d'effectuer des heures supplémentaires, notation, proposition de sanction et de promotion) ;
- Organiser le support aux utilisateurs et la maintenance des outils et appareil gérés par son département ;
- Garantir le respect des orientations et préconisations de l'Office Permanent ;
- Apporter son expertise sur le plan technique tout en s'appuyant le cas échéant sur les autres départements ;
- Assurer la coordination générale et la supervision des activités du département ;
- Elaborer les projets et la préparer les demandes de financement ;
- Elaborer les demandes de paiement des termes contractuels échus ;
- Elaborer le programme d'activité et le budget du département ;
- Elaborer le rapport d'activité annuel du département ;
- Faire des propositions sur toutes les activités relevant des missions de la CVP.

ACTIVITES SPECIFIQUES

- Constituer un dispositif de recherche pertinent et coordonné dans le domaine d'intervention de la Commission ;
- Veiller au renforcement de l'organisation du partenariat scientifique et économique de la Commission ;
- Concevoir et mettre en œuvre une politique de recherche et définir son organisation au sein de la Commission ;
- Assurer l'interface entre la CVP, les institutions de recherche et la communauté des chercheurs et des universitaires ;
- Renforcer la diffusion des connaissances en matière de pêche par l'organisation et

l'accueil de colloques et de journées d'étude ;

- Promouvoir une coordination effective des efforts nationaux entrepris en matière de recherche sur les pêcheries d'intérêt commun et leur aménagement ;
- Identifier les écosystèmes d'importance pour les pêcheries d'intérêt commun de la CVP ;
- Renforcer le cadre de collaboration entre les institutions de recherche pour la mise en place de programmes conjoints d'évaluation des ressources partagées ;
- Exploiter les données existantes dans les différentes institutions de recherche et autres structures sous-régionales.
- Réaliser de façon périodique des rencontres d'évaluation du système d'information avec toutes les parties prenantes ;
- Aider à l'amélioration des techniques et méthodes de collecte et de traitement de l'information dans les pays membres de la CVP ;
- Etablir des conventions et des protocoles de coopération en matière de recherche scientifique marine avec les organismes coopération.

COMPETENCES REQUISES

⊕ Formation :

- Doctorat dans le domaine des pêches (Biologie des pêches, Ecologie marine, Economie des pêches).

⊕ Expériences professionnelles :

- 10 ans d'expériences professionnelles dans le domaine du conseil d'institutions scientifiques (de préférence à caractère sous régional ou international) et/ou de la gestion des programmes scientifiques (de préférence bi ou multinationaux).

⊕ Aptitudes requises :

- Aptitude avérée à collaborer et à travailler dans le cadre de projets intégrés, auquel participent des collègues de différents pays et cultures ;
- Excellente aptitude à expliquer par écrit et oralement, et capacité de s'adresser tout autant à des scientifiques qu'à des fonctionnaires et au grand public
- Excellente aptitude à communiquer avec des personnes de cultures différentes et à travailler en équipe ;
- Bonne connaissance de l'utilisation de logiciels courants, notamment de ceux utilisés pour la saisie et la gestion de données ;
- Une connaissance pratique des deux langues officielles de la CVP ;
- Une bonne connaissance des problématiques d'aménagement des pêcheries.

⊕ Attitudes requises :

- Avoir une capacité d'anticipation ;
- Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
- Avoir un goût pour le travail en équipe et pour l'encadrement

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ Supérieur direct :

- Directeur de l'Office Permanent

⊕ Subordonnés directs :

- Chargés de programmes ;
- Assistant de programmes

INTITULE DE POSTE : CHEF DE DEPARTEMENT SUIVI, CONTROLE ET SURVEILLANCE

LOCALISATION: Office Permanent

MISSIONS :

- **Assurer le suivi, le contrôle et la surveillance des activités de pêches dans les eaux des pays membres.**

ACTIVITES PRINCIPALES

- Planifier, coordonner et contrôler les activités du département ;
- Assurer le management des équipes (chargés de programmes et assistants de programmes) ;
- Organiser le département et déterminer les objectifs individuels et collectifs compte tenu des objectifs de l'Office Permanent ;
- Gérer les besoins en formation du personnel mis sous son autorité dans l'objectif d'assurer un maintien des compétences technique du département ;
- Assurer la communication au sein du département ;
- Garantir la cohérence des programmes et projets dans le champ de compétence du département ;
- S'occuper de diverses responsabilités d'encadrement (suivi de stages, de projets, relations avec les bailleurs, organisation de séminaire...) ;
- Assurer l'administration du personnel soumis à leur autorité (autorisation d'absence, autorisation d'effectuer des heures supplémentaires, notation, proposition de sanction et de promotion) ;
- Organiser le support aux utilisateurs et la maintenance des outils et appareils gérés par son département ;
- Garantir le respect des orientations et préconisations de l'Office Permanent ;
- Apporter son expertise sur le plan technique tout en s'appuyant le cas échéant sur les autres départements ;
- Assurer la coordination générale et la supervision des activités du département ;
- Elaborer les projets et la préparer les demandes de financement ;
- Elaborer les demandes de paiement des termes contractuels échus ;
- Elaborer le programme d'activité et le budget du département ;
- Elaborer le rapport d'activité annuel du département ;
- Faire des propositions sur toutes les activités relevant des missions de la CVP.

ACTIVITES SPECIFIQUES

- Planifier les opérations de surveillance sous régionales ;
- Organiser et suivre les opérations ;
- Organiser des débriefings et rédiger des compte rendus ;
- Suivre le dossier et programme ;
- Assurer la direction et la coordination des moyens des différentes administrations en matière de surveillance des pêches ;
- Assurer la formation des personnels des Etats Membres en matière d'organisation et de conduite de missions de surveillance nautique surveillance ;
- Veiller à l'application effective du marquage des navires ;
- Assurer le renforcement de capacités par un programme de formation des agents nationaux;
- Assister les Etats Membres à mettre en place des registres nationaux des navires de

pêche ;

- Etablir un registre sous-régional des navires de pêche en activité dans les eaux maritimes relevant des Etats de la CVP et le mettre à jour régulièrement ;

COMPETENCES REQUISES

⊕ **Formation :**

- Doctorat dans le domaine des pêches (Biologie des pêches, Ecologie marine, Economie des pêches)

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 10 ans d'expériences professionnelles dans le domaine du conseil d'institutions scientifiques (de préférence à caractère sous régional ou international) et/ou de la gestion des programmes scientifiques (de préférence bi ou multinationaux).

⊕ **Aptitudes requises :**

- Aptitude avérée à collaborer et à travailler dans le cadre de projets intégrés, auquel participent des collègues de différents pays et cultures ;
- Excellente aptitude à expliquer par écrit et oralement, et capacité de s'adresser tout autant à des scientifiques qu'à des fonctionnaires et au grand public
- Excellente aptitude à communiquer avec des personnes de cultures différentes et à travailler en équipe ;
- Bonne connaissance de l'utilisation de logiciels courants, notamment de ceux utilisés pour la saisie et la gestion de données ;
- Une connaissance pratique des deux langues officielles de la CVP, l'anglais et Le français ;
- Posséder une bonne connaissance des problématiques d'aménagement des pêcheries.

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir une capacité d'anticipation ;
- Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
- Avoir un goût pour le travail en équipe et pour l'encadrement.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieur direct :**

- Directeur de l'Office Permanent

⊕ **Subordonnés directs :**

- Chargés de programmes ;
- Assistant de programmes.

INTITULE DE POSTE : CHARGE DE PROGRAMME

LOCALISATION : Département

MISSIONS :

- **Assurer la gestion des projets et programmes ;**
- **Produire des statistiques fiables et pertinentes sur les programmes et projet dont il a la charge.**

ACTIVITES

- Elaborer des projets et préparer les demandes de financement ;
- Elaborer les budgets de leurs programmes ;
- Elaborer les demandes de paiement des termes contractuels échus ;
- Préparer des rapports techniques et des demandes d'extension ou de report des activités ;
- Concevoir, adapter, suivre les actions et les outils de gestion de projets ;
- Assurer l'organisation matérielle la mise en œuvre des projets ;
- Veiller à la conformité des projets et programmes avec la politique définie par le Directeur de l'Office Permanent ;
- Effectuer toute autre tâche qui pourrait lui être confiée en rapport avec ses compétences ou avec le poste occupé ;
- Contribuer à la définition des politiques et stratégies de la CVP et veiller à leur cohérence par rapport au plan d'actions stratégique (PAS/CVP) ;
- Suivre sous forme de base d'informations les activités, projets et programmes nationaux dans les Etats Membres en vue de leur développement éventuel en projets sous régionaux ;
- Assurer le suivi des projets et veiller à la cohérence des programmes mis en œuvre par ou au profit de la CVP ;
- Fournir au Directeur de l'Office Permanent des notes d'informations de synthèse par des documents techniques sur les activités des projets et programmes en cours d'exécution ;
- Veiller à la cohérence des actions proposées par chacun des projets et procéder à l'évaluation interne de ces derniers ;
- Participer à la préparation, sous leurs aspects techniques, les réunions des organes de la CVP et celles des bailleurs de fonds ;
- Créer un réseau d'échange d'informations sur les questions liées à son domaine de compétence ;
- Entretenir les contacts avec un large réseau d'institutions, d'organisations et de projets de la sous région ;
- S'impliquer avec les collègues de la CVP concernant les différentes activités de recherche.

COMPETENCES REQUISES

⊕ Formation :

- Diplôme d'études supérieures spécialisées, Ingénieur, DEA ou Master orienté vers les questions halieutiques (Biologie des pêches, Ecologie marine, Economie des pêches).

⊕ Expériences professionnelles :

- 5 ans d'expériences professionnelles dans la gestion de projets et programmes dans une institution scientifique (de préférence à caractère sous régional ou international) et/ou de la gestion des programmes scientifiques (de préférence bi ou multinationaux) ou dans la conduite de projets.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Aptitude avérée à collaborer et à travailler dans le cadre de projets intégrés, auquel participent des collègues de différents pays et cultures ;
- Bonne connaissance des méthodes de gestion communautaire de la pêche
- Excellente aptitude à expliquer par écrit et oralement, et capacité de s'adresser tout autant à des scientifiques qu'à des fonctionnaires et au grand public
- Excellente aptitude à communiquer avec des personnes de cultures différentes et à travailler en équipe ;
- Bonne connaissance de l'utilisation de logiciels courants, notamment de ceux utilisés pour la saisie et la gestion de données ;
- Une connaissance pratique des deux langues officielles de la CVP ;
- Posséder une bonne connaissance des problématiques d'aménagement des pêcheries.

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir une capacité d'anticipation ;
- Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
- Avoir un goût pour le travail en équipe et pour l'encadrement.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieurs :**

- Le Chef de Département

⊕ **Subordonnés directs :**

- Assistant de programmes

INTITULE DE POSTE : ASSISTANT DE PROGRAMME

LOCALISATION : Département

MISSIONS

- **Assister le Chargé de programme dans la gestion des projets et programmes ;**

ACTIVITES

- Elaborer des projets et la préparer les demandes de financement ;
- Elaborer les budgets de leurs programmes ;
- Elaborer les demandes de paiement des termes contractuels échus ;
- Préparer des rapports techniques et des demandes d'extension ou de report des activités ;
- Concevoir, adapter, suivre les actions et les outils de gestion de projets ;
- Assurer l'organisation matérielle la mise en œuvre des projets ;
- Veiller à la conformité des projets et programmes avec la politique définie par le Directeur de l'Office Permanent ;
- Effectuer toute autre tâche qui pourrait lui être confiée en rapport avec ses compétences ou avec le poste occupé ;
- Contribuer à la définition des politiques et stratégies de la CVP et veiller à leur cohérence par rapport au plan d'actions stratégique (PAS/CVP) ;
- Suivre sous forme de base d'informations les activités, projets et programmes nationaux dans les Etats Membres en vue de leur développement éventuel en projets sous régionaux ;
- Assurer le suivi des projets et veiller à la cohérence des programmes mis en œuvre par ou au profit de la CVP ;
- Fournir au Directeur de l'Office Permanent des notes d'informations de synthèse par des documents techniques sur les activités des projets et programmes en cours d'exécution ;
- Veiller à la cohérence des actions proposées par chacun des projets et procéder à l'évaluation interne de ces derniers ;
- Participer à la préparation, sous leurs aspects techniques, les réunions des organes de la CVP et celles des bailleurs de fonds ;
- Créer un réseau d'échange d'informations sur les questions liées à son domaine de compétence ;
- Entretenir les contacts avec un large réseau d'institutions, d'organisations et de projets de la sous région ;
- S'impliquer avec les collègues de la CVP concernant les différentes activités de recherche.

COMPETENCES REQUISES

⊕ **Formation :**

- Diplôme d'études supérieures spécialisées, Ingénieur, DEA ou Master orienté vers les questions halieutiques (Biologie des pêches, Ecologie marine, Economie des pêches).

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 5 ans d'expériences professionnelles dans la gestion de projets et programmes dans une institution scientifique (de préférence à caractère sous régional ou international) et/ou de la gestion des programmes scientifiques (de préférence bi ou multinationaux)

ou dans la conduite de projets.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Aptitude avérée à collaborer et à travailler dans le cadre de projets intégrés, auquel participent des collègues de différents pays et cultures ;
- Bonne connaissance des méthodes de gestion communautaire de la pêche
- Excellente aptitude à expliquer par écrit et oralement, et capacité de s'adresser tout autant à des scientifiques qu'à des fonctionnaires et au grand public
- Excellente aptitude à communiquer avec des personnes de cultures différentes et à travailler en équipe ;
- Bonne connaissance de l'utilisation de logiciels courants, notamment de ceux utilisés pour la saisie et la gestion de données ;
- Une connaissance pratique des deux langues officielles de la CVP ;
- Posséder une bonne connaissance des problématiques d'aménagement des pêcheries.

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir une capacité d'anticipation ;
- Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
- Avoir un goût pour le travail en équipe et pour l'encadrement.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieurs :**

- Le Chef de Département

⊕ **Subordonnés directs :**

- Néant

INTITULE DE POSTE : CHEF DU SERVICE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER

LOCALISATION : Service Administratif et Financier

MISSIONS :

- **Assurer l'ensemble des activités administratives et logistiques ;**
- **Assurer la gestion budgétaire, comptable et financière.**

ACTIVITES

⊕ **Gestion Administrative et Logistique :**

- Elaborer et optimiser les outils et procédures liées au bon fonctionnement de la Commission (courriers, notes internes, tableaux de bords, fiches actions, classement, archives, etc.) ;
- Veiller au suivi de la logistique bureautique (fournitures, bureaux, etc.) et gérer les équipements ;
- Gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la Commission ;
- Gérer l'organisation bureautique et informatique administrative ;
- Assister le Directeur de l'Office Permanent dans la rédaction et l'application des conventions et protocoles ;
- Suivre les questions juridiques et fiscales liées aux activités de la CVP notamment les contentieux en rapport avec les avocats et experts conseils ;
- Appuyer le Directeur de l'Office Permanent dans la préparation des réunions des organes dirigeants et le suivi de la mise en œuvre de leurs décisions

⊕ **Gestion budgétaire, comptable et financière**

- Préparer le budget de la CVP et suivre son exécution ;
- Superviser et contrôler l'imputation des pièces comptables, l'élaboration des rapports financiers ;
- S'assurer de l'établissement régulier et de la présentation sous forme normalisée des documents comptables légaux : bilan annuel, compte de résultats, état de contrôle budgétaire et toutes informations ponctuelles demandées par le Directeur de l'Office Permanent (situations mensuelles, trimestrielles...) ;
- Assurer la saisie et l'édition du budget conformément aux instructions du Directeur de l'Office Permanent ;
- Assister le Directeur de l'Office Permanent dans tous domaines lié à la recherche de financement et à leur gestion auprès des bailleurs ;
- Etablir les déclarations sociales pour le paiement des cotisations à la Sécurité Sociale, aux organismes de retraite et à l'assurance – maladie ;
- Assurer un suivi et un contrôle de la gestion de la caisse faite par l'agent administratif ;

COMPETENCES REQUISES

⊕ **Formation :**

- Formation supérieure de type BAC + 4 ou 5 avec une spécialisation en Administration des Entreprises ou Gestion des RH (Sciences économiques, AES, droit des affaires, DESS gestion, DESS droit) ou équivalent.

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 5 à 10 années d'expérience pertinente à un poste opérationnel.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Bonne maîtrise du droit du travail ;
- Bonne formation en sciences humaines ;
- Avoir des notions de droit social et fiscal.

⊕ **Attitudes requises :**

- Etre rigoureux, organisé et apte au travail en équipe ;
- Etre ouvert et capable de concilier les points de vue ;
- Etre doté d'une grande maîtrise de la fonction, d'une excellente culture générale, d'une grande aisance dans la communication.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieur direct :**

- Le Directeur de l'Office Permanent.

⊕ **Subordonnés directs :**

- L'agent administratif ;
- Le comptable.

INTITULE DE POSTE: COMPTABLE

LOCALISATION: Service Administratif et Financier

MISSIONS :

- **Assurer la tenue des comptabilités générale, budgétaire et analytique**
- **Réaliser les travaux financiers et comptables**

ACTIVITES

⊕ **Tenue de la comptabilité générale, budgétaire et analytique :**

- Tenir à jour les livres comptables, la comptabilité générale et analytique
- Etablir et contrôler l'exactitude des écritures comptables (achats, salaires et charges sociales, subventions, frais généraux, charges abonnées et calculées) ;
- Assurer le classement et la conservation de l'ensemble des documents obligatoires dans les délais légaux ;
- Assurer l'imputation des pièces comptables et leur enregistrement comptable.
- S'informer de l'évolution du droit comptable et fiscal et mettre en application les nouvelles obligations légales ;
- Superviser et contrôler l'imputation des pièces comptables, l'élaboration des rapports financiers ;
- Vérifier la conformité des clauses de forme et de fonds des projets de contrats de financement avec la politique financière et les règles de gestion de la Commission ;
- Suivre les contrats de financements (ouverture d'un dossier manuel de suivi des contrats, saisie et classement des contrats) ;
- Préparer à la signature du Directeur de l'Office Permanent, après visa du Chef du Service Administratif et Financier une lettre de clôture de tout contrat ou programme arrivé à terme ;
- Préparer les demandes de décaissement et la saisie des données comptables et financières relatives au contrat de financement (réception des versements, imputation des dépenses, répartition des frais communs) ;

+ **Travaux financiers et comptables**

- Etablir les situations comptables périodiquement et préparer le bilan dans les délais fixés par l'Office Permanent ;
- Etablir les rapports financiers aux bailleurs de fonds dans les délais contractuels
- Etablir régulièrement et présenter sous forme normalisée des documents comptables légaux : bilan annuel, compte de résultats, et toutes informations ponctuelles demandées par l'Office Permanent (situations mensuelles, trimestrielles...) ;

COMPETENCES REQUISES

+ **Formation :**

- Formation sanctionnée par un diplôme de niveau BAC+3 en Comptabilité ou équivalent.

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 3 à 5 années d'expérience pertinente à un poste de comptable.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Bonne maîtrise de l'outil informatique et des logiciels utilitaires (Saari, Ciel Compta, Excel, Word, PowerPoint, Access, pratique de l'Internet, etc.) ;
 - Bonne maîtrise du Plan Comptable IPSAS ;
 - Bonne familiarité avec les procédures administratives et comptables et une maîtrise des chiffres ;
- ⊕ **Attitudes requises :**
- Avoir une capacité d'anticipation ;
 - Etre méthodique, autonome, rigoureux et organisé ;
 - Etre discret et assidu.

RELATIONS HIERARCHIQUES

- ⊕ **Supérieur direct :**
- Chef du Service Administratif Comptable et Financier.
- ⊕ **Subordonnés directs :**
- Néant

INTITULE DE POSTE : AGENT ADMINISTRATIF

LOCALISATION : Service Administratif et Financier

MISSIONS :

- **Assurer l'ensemble des activités opérationnelles d'ordre administratif et logistique ;**
- **Assurer la gestion opérationnelle du patrimoine, la sécurité, la propreté et de la salubrité.**
- **Assurer la gestion de la trésorerie.**

ACTIVITES

✦ Gestion administrative et logistique:

- Gérer les appels téléphoniques, les agendas, suivre les courriers, notes internes, conventions, fiches actions, classement, archives ;
- Diffuser les informations entre la Commission et ses partenaires ;
- Suivre la logistique bureautique (fournitures, bureaux, etc.) ;
- Assurer la gestion globale du patrimoine, de la sécurité, de la propreté et de la salubrité de la Commission ;
- Recenser et faire les demandes de réparations diverses (plomberie, serrurerie, menuiserie, électricité, climatisation, froid, etc.) ;
- Assurer la gestion des clés, le nettoyage et la sécurité par le biais éventuellement de sociétés de gardiennage et de nettoyage ;
- Superviser le standard (réception et distribution des appels téléphoniques, réception et envoi de fax)
- Assurer le suivi des relations avec le Ministère des Affaires Etrangères, les missions diplomatiques et les organisations internationales ;
- Assurer l'accueil des hôtes de la CVP et la préparation de leurs réunions et séances de travail avec la Commission ;
- Suivre les demandes de visa d'entrée pour le personnel et les hôtes de la CVP ;
- Suivre les relations avec les autres administrations publiques et privées en tout ce qui ressort du statut de la CVP ;
- Etablir et suivre les demandes de visa et de titre de séjour.

✦ Gestion de la trésorerie

- Recevoir les factures et demandes de paiement échues et leur règlement par espèces, chèques ou transferts ;
- Recevoir les espèces, chèques et avis de transfert au profit de la Commission et leur reversement ou leur dépôt en comptes ;
- Conserver les espèces, chéquiers et imprimés de banque ;
- Etablir les fiches d'ordonnancement et veiller à leur envoi à la signature des personnes habilitées ;
- Remettre pour signature les ordres de paiement et les effets à l'encaissement et leur transmission aux bénéficiaires et à la banque ;
- Etablir l'état journalier de caisse ;

COMPETENCES REQUISES

⊕ **Formation :**

- Formation Bac + 3 ou 4 en administration des entreprises, gestion, économie ou équivalent.

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 3 à 5 années d'expériences pertinentes à un poste opérationnel dans un service administratif.
- ou justification de stages significatifs en administration.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Solide formation en administration des organismes et institutions ;
- Connaissance des règles statutaires des organisations multinationales et établissements publics ;
- Très bonne maîtrise des outils bureautiques ;

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir des facilités à communiquer et à s'adapter ;
- Avoir une bonne capacité d'analyse et d'alerte sur les décisions importantes.
- Etre doté d'une excellente culture générale, d'une grande aisance dans la communication.
- Etre à l'écoute des besoins de la Commission tout en cultivant la discrétion ;
- Présenter des capacités d'adaptation ;
- Avoir d'excellentes qualités relationnelles.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieur direct :**

- Chef du Service Administratif Comptable et Financier

⊕ **Subordonnés directs :**

- Néant

INTITULE DE POSTE : CHEF DU SERVICE RESSOURCES HUMAINES

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

- **Assurer l'application de la politique de ressources humaines de la CVP à travers une gestion administrative et opérationnelle du personnel.**

ACTIVITES

✦ **Gestion opérationnelle du personnel:**

- Aider à l'élaboration de la politique de recrutement (calendrier, participation aux salons) ;
- Prendre en charge le processus de recrutement (définition des postes, passation des annonces sur les supports médiatiques, tri des CV, présélectionner des candidats, conduite des entretiens) ;
- Participer à la gestion prévisionnelle des compétences ;
- Accompagner la mobilité et la gestion des carrières ;
- Participer à l'élaboration et au suivi du plan de formation (ciblage des besoins, conseil sur le choix des stages, inscriptions, bilans...) ;
- Mener des études et enquêtes ponctuelles en ressources humaines ;
- Suivre les données relatives à la paie, aux congés, aux remboursements des frais de personnel et à la médecine du travail ;
- Prendre en charge l'intégration des candidats recrutés ;
- Participer au développement des outils de gestion des emplois ;
- Participer à des actions de communication interne
- Mettre à jour régulièrement le tableau des effectifs ;
- Assurer la gestion administrative des stagiaires et de la formation interne.

✦ **Gestion administrative du personnel**

- Remplir les bordereaux de charges sociales ;
- Suivre les dossiers maladies et prévoyance ;
- Renseigner les tableaux de bord relatifs à la fonction RH ;
- Gérer les contrats, les absences, les entrées et les départs ;
- Assurer la gestion de la paie ;
- Elaborer les dossiers administratifs destinés à des organismes externes dans le domaine de la formation et de la sécurité et la prévoyance sociales ;
- Assurer l'administration du personnel, notamment la préparation des dossiers de recrutements, le suivi des absences et des congés la gestion des dossiers du personnel, la préparation et le calcul des salaires ;
- Archiver tous documents liés au frais de personnel.

COMPETENCES REQUISES

✦ **Formation :**

- Formation sanctionnée par un diplôme de niveau BAC+3 en Comptabilité ou équivalent.

✦ **Expériences professionnelles :**

- BAC+3 ou 4 en gestion des ressources humaines, gestion du personnel ou équivalent.

✦ **Aptitudes requises :**

- Bonne formation en sciences humaines et droit social ;
- Connaissance des règles statutaires des organisations multinationales et établissements publics ;
- Bonne connaissance du droit du travail ;
- Bonne maîtrise des outils bureautiques et d'un logiciel en gestion des ressources humaines.

✦ **Attitudes requises :**

- Etre à l'écoute des besoins de la Commission tout en cultivant la discrétion ;
- Savoir combiner intuition, pertinence, rapidité et esprit de synthèse.
- Présenter des capacités d'adaptation ;
- Etre doté d'une excellente culture générale, d'une grande aisance dans la communication ;
- Avoir d'excellentes qualités relationnelles.

RELATIONS HIERARCHIQUES

✦ **Supérieur direct :**

- Directeur de l'Office Permanent.

✦ **Subordonnés directs :**

- Néant

INTITULE DE POSTE : SPECIALISTE EN PASSATION DE MARCHES

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

- **Satisfaire les expressions de besoins en matériel et fournitures des différents départements et services de la CVP de manière efficiente.**

ACTIVITES

- Elaborer des procédures appropriées d'approvisionnement suivant les normes des différents bailleurs de Fonds
- Mettre à jour le plan d'approvisionnement;
- Assurer la réception appropriée des biens et rapports mensuels ;
- Préparer les demandes de réapprovisionnement, les dossiers d'appel d'offres (DAO) nationaux et internationaux.
- Participer aux évaluations des offres faites par le comité de dépouillement et rédiger les procès -verbaux.
- Elaborer sous l'autorité du Directeur de l'Office Permanent les termes de référence pour les experts et préparer les contrats ;
- S'assurer que toute documentation relative à l'approvisionnement est en ordre et conforme aux exigences des partenaires au développement ;
- Préparer les appels d'offres et le suivi des insertions dans les journaux ;
- Organiser les consultations auprès des fournisseurs ;
- Recevoir les soumissions après enregistrement du courrier, ainsi que les devis et proposition de prix ;
- Préparer la réunion de la commission des marchés et son secrétariat ;
- Certifier les factures fournisseurs par rapport aux bons de commande et à l'attestation du service ou des achats reçus sur les demandes effectuées ;
- Relancer les fournisseurs pour le respect de leurs engagements et l'obtention des factures et avoirs conformes aux livraisons ;
- Assurer la tenue du fichier fournisseurs, l'établissement des bons de commande et des contrats, le suivi et la réception des commandes ;
- Assurer la gestion des stocks de fournitures informatiques, de bureau et d'imprimerie ;
- Classer les dossiers d'appels d'offre, de consultation des fournisseurs et de toutes autres correspondances relatives aux tâches ci-dessus énumérées.
- Etablir et suivre les commandes courantes (relance des fournisseurs, etc.) ;
- Etablir les projets de demandes d'exonération, les titres d'exonération et suivre l'évolution auprès des autorités compétentes ;
- Faire l'enregistrement préalable des demandes d'achats déposées au secrétariat administratif ;

COMPETENCES REQUISES

⊕ Formation :

- Formation Bac + 5 en gestion, économie ou équivalent et justifier d'une formation additionnelle en passation de marché.

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 5 années d'expériences à un poste similaire.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Solide formation en gestion et passation de marchés ;
- Solide connaissance du code des marchés publics,
- Connaissance des règles statutaires des organisations multinationales et établissements publics ;
- Très bonne connaissance de l'outil informatique, et des logiciels courant (Word, Excel, Power point) et autres outils de communication;

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir des facilités à communiquer et négocier ;
- Avoir une bonne capacité d'analyse et d'alerte sur les décisions importantes.
- Etre doté d'une excellente culture générale,
- Etre à l'écoute des besoins de la Commission tout en cultivant la discrétion ;
- Avoir d'excellentes qualités relationnelles.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieur direct :**

- Directeur de l'Office Permanent

⊕ **Subordonnés directs :**

- Néant

INTITULE DE POSTE : CHARGE DE LA COMMUNICATION ET DES RELATIONS PUBLIQUES

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

- **Assurer la mise en œuvre du plan de Communication de la CVP (gestion de la communication interne et externe).**

ACTIVITES

- Développer la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne ou externe ;
- Concevoir et mettre en œuvre tout moyen, action, réseau de communication visant à faciliter les relations de la Commission avec son environnement ;
- Réaliser l'ensemble ou une partie des activités techniques de communication ;
- Gérer, organiser et coordonner les plans de développement de la communication pour assurer la promotion de l'identité et de l'image de marque de la CVP ;
- Mettre en place, développer et améliorer des actions de promotion externe, en accord avec la stratégie fixée par le Directeur de l'Office Permanent (organisation de campagnes publicitaires, congrès, inaugurations, forums etc.) ;
- Rédiger et diffuser des informations, bulletins ou dossiers, organisation de conférences et visites, participer à des interviews, tables rondes et reportages ;
- Construire et promouvoir une image positive et cohérente de la CVP ;
- Contribuer à une meilleure implication des salariés de la CVP, en les informant sur la vie de l'institution et en donnant du sens à sa stratégie ;
- Favoriser un flux ascendant d'informations du personnel vers le Directeur de l'Office Permanent ;
- Contribuer à l'accroissement de la notoriété de la Commission et accompagner les objectifs opérationnels ;
- Participer à la conception et à la mise en œuvre des plans de communication ;
- Concevoir et réaliser des documents de présentation de la Commission destinés aux partenaires ;
- Mettre à jour le site Internet et animer des blogs ;
- Constituer une revue de presse et assurer le suivi des relations avec les médias ;
- Organiser la documentation de l'Office Permanent et produire des supports d'information par des publications périodiques ;
- Maintenir les contacts et échanges réguliers entre les Etats (administrations et professionnels), l'Office Permanent et les partenaires au développement à travers la diffusion d'un bulletin d'information périodique (Echos de la CVP et autres) ;
- Servir de Conseiller en Communication au Directeur de l'Office Permanent.

COMPETENCES REQUISES

⊕ Formation :

- Formation supérieure type BAC + 4 ou 5 avec une spécialisation en Information et Communication des organisations (entreprises) ou Gestion des Relations Publiques ou équivalent.

- ⊕ **Expériences professionnelles :**
 - 5 à 10 années d'expérience pertinente à un poste opérationnel.
- ⊕ **Aptitudes requises :**
 - Maîtrise des outils et techniques de communication efficiente ;
 - Bonne maîtrise des outils informatiques ;
 - Bonne connaissance des médias.
- ⊕ **Attitudes requises :**
 - Etre à l'écoute des hommes et des événements ;
 - Entretenir et Développer un réseau de relations professionnelles ;
 - Hiérarchiser les informations selon leur importance et leur urgence ;
 - Argumenter, réfuter, convaincre ;
 - Dialoguer avec des interlocuteurs variés.
 - Etre doté d'une grande maîtrise de la fonction, d'une excellente culture générale.

RELATIONS HIERARCHIQUES

- ⊕ **Supérieur direct :**
 - Directeur de l'Office Permanent
- ⊕ **Subordonnés directs :**
 - Néant

INTITULE DE POSTE : ASSISTANTE DE DIRECTION

LOCALISATION : Office Permanent

MISSIONS :

- **Assurer les travaux de secrétariat, la préparation de dossiers,**
- **Assurer l'organisation et le suivi d'agendas du Directeur de l'Office Permanent,**
- **Assurer la réception et le filtrage des appels téléphoniques**

ACTIVITES

⊕ Assistantat de Direction:

- Assurer la coordination générale des activités de la Commission ;
- Assurer la préparation et le secrétariat des réunions de coordination ;
- Suivre le planning des déplacements du Directeur de l'Office Permanent ainsi que ses séjours à l'étranger ;
- Accueillir et recevoir les hôtes de marques ;
- Assister éventuellement le Directeur de l'Office Permanent dans le secrétariat des réunions de la Conférence des Ministres ou du Comité de Coordination ;
- Assister le Directeur de l'Office Permanent dans le pilotage des activités notamment en planifiant et en organisant les rencontres périodiques avec les différents responsables de la Commission et les représentants du personnel auxquelles elle assiste ;
- Suivre la mise en œuvre par les différents responsables des instructions du Directeur de l'Office Permanent notamment les décisions arrêtées au cours des rencontres périodiques ;
- Assister le Directeur de l'Office Permanent dans la communication institutionnelle et sociale notamment en mettant à sa disposition toute information de presse relative à l'activité de la CVP et en facilitant ses contacts en matière de relations publiques.

⊕ Secrétariat de Direction

- Filtrer et répondre aux appels téléphoniques importants en l'absence du Directeur de l'Office Permanent ;
- Superviser la gestion du courrier ordinaire ;
- Gérer le courrier confidentiel et secret ;
- Assurer la tenue, le classement et l'archivage des dossiers et de la documentation du Directeur de l'Office Permanent ;
- Saisir et mettre en forme les courriers du Directeur de l'Office Permanent, les notes et les documents ;
- Prendre en charge, de manière autonome, des missions particulières à la demande du Directeur de l'Office Permanent ;
- Assurer l'accueil téléphonique et physique ;
- Assurer l'approvisionnement de l'Office Permanent en fournitures de bureau ;
- Toute autre tâche confiée par le Directeur de l'Office Permanent dans le cadre de sa mission.

COMPETENCES REQUISES

⊕ **Formation:**

- Formation sanctionnée par un diplôme Bac + 4/5 en assistantat de direction.

⊕ **Expériences professionnelles :**

- 5 ans d'expériences professionnelles pertinentes.

⊕ **Aptitudes requises :**

- Maîtriser les outils et techniques de bureautique
- Maîtriser les outils informatiques ;
- Maîtriser le français et l'anglais parlé et écrit.

⊕ **Attitudes requises :**

- Avoir le sens des relations ;
- Etre rigoureux et organisé ;
- Etre discret et disponible ;
- Avoir un esprit d'initiative et d'autonomie.

RELATIONS HIERARCHIQUES

⊕ **Supérieur direct :**

- Directeur de l'Office Permanent.

⊕ **Subordonnés directs :**

- Néant

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Après la prise de connaissance de la CVP et de l'existant en place grâce à la réalisation d'entretiens, nous avons défini une nouvelle structure organisationnelle à lui proposer.

La définition de cette nouvelle structure est essentiellement fondée sur les missions fixées à la CVP. Celle-ci nous a permis de faire ressortir les métiers que l'Institution devrait obligatoirement exercer. Les recommandations ainsi formulées ont pris en compte les attentes des différentes parties prenantes de la CVP. Il était également capital de garder en vue les dysfonctionnements liés à des faiblesses de contrôle interne afin de les solutionner.

Au moment où nous terminions notre travail, les réorganisations que nous avons proposées étaient toujours en cours de validation. Il ne faut pas perdre de vue que la Commission de Valorisation des Pêches est une organisation communautaire et que les propositions de changement doivent être validées au plus haut niveau, par le Conseil des Ministres.

CONCLUSION GENERALE

Il est primordial que toute organisation définisse de manière formelle sa structure en indiquant les attributions et les missions de chaque département ou service. Il peut arriver que les fondamentaux même de l'organisation soient inappropriés et entravent l'attente des missions fixées. L'audit organisationnel intervient à ce niveau car comme tout type d'audit, il formule des recommandations en vue de créer de la valeur ajoutée. Cet audit pourra permettre d'optimiser les postes de travail et les procédures ; d'actualiser la structure générale de l'entreprise (actualisation de l'organigramme, des circuits d'information, de gestion...) ; de moderniser les conditions de travail, etc.

Il est important certes de restructurer son organisation mais il faut que ces mutations soient acceptées et respectées de tous ses membres. En effet un audit, organisationnel est vain si les recommandations faites, aussi pertinentes soit-elles, ne sont pas suivies d'effet. Pour cela, il est essentiel d'accompagner le personnel aussi bien avant qu'après le changement.

La préparation au changement passe par une écoute du personnel, la création d'un climat de confiance et l'implication des tous les acteurs. Cela permet notamment de limiter les résistances, la propagation de rumeur.

Après la mise en vigueur des nouveaux dispositifs, des nouvelles méthodes, et des nouveaux outils résultant du changement, il est capital de former les agents afin qu'ils se les approprient. Ces « nouveautés » pourront éventuellement être revisitées dans la perspective de mieux les adapter au contexte de l'organisation. Notons que la communication est un élément essentiel de la réussite du changement.

ANNEXES

ANNEXE N° 1

QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE DE LA CVP

Connaissance du contexte socio-économique :

1. Quel est l'effectif de la Commission ?
2. Quelles sont les organes de la Commission ?
3. Quel est le rôle de chacun d'eux ?
4. Les différentes réformes qui ont eu lieu au niveau du secteur des pêches ?
5. Quelles sont les perspectives d'évolution de la Commission ?
6. Quelle est la typologie des partenaires ?

Connaissance du contexte organisationnel et fonctionnement de la Commission :

1. Quels sont les textes qui régissent l'activité de la Commission ?
2. Existe-t-il un manuel de procédures pour chaque département ?
3. Y a-t-il un organigramme détaillé des postes au sein de la Commission ?
4. Combien y a-t-il de département au sein de la Commission ?
5. Comment sont organisés les pouvoirs hiérarchiques ?
6. Comment sont organisés les intérim et les délégations de pouvoir ?
7. Quels sont les supports de communication dont dispose la Commission ?
8. Comment sont choisis les vecteurs de communication en fonction du type d'information qui doit être passé ?
9. Ya t il des politiques en matière de ressources humaines qui sont mise en place ?
10. Existe-t-il un manuel de processus RH et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches, ainsi que les calendriers à respecter?
11. Quelles sont les procédures d'autorisation des opérations, y compris pour éviter les modifications non autorisées des fichiers de données et des programmes ?
12. La Commission a-t-elle recours aux services d'un cabinet de recrutement pour son personnel ?

ANNEXE N° 2

Questionnaire de prise de connaissance des fonctions

Assistant Information et Communication

1. Quelle est votre fonction ?.....
2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?
3. Cette définition laisse –t- elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?.....
4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)
.....
5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)
.....
6. A qui rendez vous compte ? (reporting)
.....
7. Sur quels documents ?
.....
8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?
.....
9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?
.....
10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?
.....
11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?
.....
12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?
.....
13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la Commission), vis-à-vis des tiers ?
.....
14. Pensez vous que vos tâches et responsabilité sont clairement définies
.....

15. Y a-t-il une politique de communication ?

.....

16. Quels sont les supports de communication dont dispose la Commission ?

.....

17. Quelles est la périodicité des communications ?

.....

18. La Commission dispose-t-elle d'un site internet ? selon quelle périodicité est-il actualisé ? Est-elle la seule à en avoir les pouvoirs d'administration ?

.....

19. Comment sont choisis les vecteurs de communication selon le type d'information qui doit être passé ?

.....

20. Quels sont les contrôles que vous effectuez sur les informations pour vous assurer de leur fiabilité ?

.....

21. Développez-vous et assurez-vous la maintenance des applications des systèmes d'information ?

.....

22. Assurez-vous la sécurité et l'intégrité de logiciels utilisés au sein de la Commission (y a-t-il un site de secours) ?

.....

23. Quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

.....

24. Quel niveau d'étude faudrait-il pour occuper ce poste ?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analphabète | Niveau collège (CEPE, BFM) |
| <input type="checkbox"/> Bac | Bac +2 Bac +3 |
| <input type="checkbox"/> Bac +4 | Bac +5 et plus |

25. Quelles sont les formations diplômantes nécessaires pour l'occupation de ce poste ?

.....

26. Pour occuper ce poste, quelles sont les attitudes qu'il convient d'avoir ?

.....

Questionnaire de prise de connaissance

Chef de service administratif et financier

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?

3. Cette définition laisse -t- elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?

.....

4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

6. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

7. Sur quels documents ?

.....

8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?

.....

13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (se signature, d'engagement de la Commission) vis-à-vis des tiers ?

.....

14. Pensez vous que vos taches et responsabilité sont clairement définies

.....

Gestion des ressources humaines

1. La Commission a-t-elle recours aux services d'un cabinet de recrutement pour son personnel ?

.....

2. Participez-vous à la procédure de recrutement ?

.....

3. Comment sont nommés les dirigeants et chefs de départements de la Commission ?

.....

4. Y a t-il un plan de continuité au sein de la Commission ?

.....

5. Comment sont traitées les archives des différents départements ?

.....

6. Y a t-il un site de secours, où sont conservées les informations archivées ?

.....

7. Les accès aux serveurs, aux archives et aux logiciels sont-ils sécurisés ?

.....

8. Y a-t-il des plans de continuité, plans de carrière, plans de formation effectivement mis en œuvre ?

.....

9. Quelle est la politique d'avancement en vigueur ?

.....

10. Quelles sont les procédures d'évaluation du personnel ? (la périodicité...

.....

Gestion comptable financière et budgétaire

11. Sur quel logiciel comptable travaillez-vous ?

.....

12. Selon quelle périodicité présentez vous la situation financière de la commission ?

.....

13. Quelle est la procédure d'élaboration du budget ?

.....

14. Assurez-vous le suivi budgétaire ?

.....

Gestion de la trésorerie

15. Où sont conservés les chèques ?

.....

16. Qui sont les personnes autorisées à signer les chèques ?

.....

17. Après les avoir remplis, est-ce que les chèques vous reviennent ?

.....

18. Y a-t-il un brouillard de caisse ? si oui, qui le valide ?

.....

19. Y a-t-il un plafond de caisse ?

.....

20. Y a-t-il des contrôles inopinés de caisse ? si oui, qui les effectue ?

.....

21. Selon quelle périodicité sont établis les états de rapprochement bancaire ?

.....

22. Effectuez-vous un suivi rigoureux des intérêts débiteurs et créditeurs en provenance de la banque ?

.....

Gestion de la passation de marché

23. Avez-vous déjà suivi une formation en règles de marchés publics ?

.....

24. Maîtrisez-vous les différentes procédures de passation de marchés recommandées par les bailleurs ?

.....

25. Il y a-t-il un comité de dépouillement des offres ? si oui, en êtes-vous membres ?

.....

24. Quelles sont les différents dysfonctionnements liés à l'exécution de votre fonction

.....

35. Quelles sont les propositions que vous faire pour améliorer le fonctionnement :

- De votre département ?

.....

- De toute la Commission ?

.....

Fait le : / /2009 à

Signature de l'interlocuteur

Questionnaire de prise de connaissance

-
Conseiller Scientifique

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?

3. Cette définition laisse -t- elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?

4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

6. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

7. Sur quels documents ?

.....

8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?

.....

13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la Commission) vis-à-vis des tiers ?

.....

14. Pensez vous que vos tâches et responsabilité sont clairement définies

.....

15. Y a-t-il une politique de communication ?

.....

16. Quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

.....

17. Quel niveau d'étude faudrait-il pour occuper ce poste ?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analphabète | Niveau collège (CEPE, BFM) |
| <input type="checkbox"/> Bac | Bac +2 Bac +3 |
| <input type="checkbox"/> Bac +4 | Bac +5 et plus |

18. Quelles sont les formations diplômantes nécessaires pour l'occupation de ce poste ?

.....

19. Pour occuper ce poste quelles sont les attitudes qu'il convient d'avoir ?

.....

20. Quels sont les aptitudes nécessaires à la bonne exécution des objectifs assignés à ce poste ?

.....

21. Ce poste requiert-il une expérience pointue ?

- | | | |
|------------------------------|---------------|-----|
| <input type="checkbox"/> Oui | Plus ou moins | Non |
|------------------------------|---------------|-----|

22. Quel est la durée minimale nécessaire pour s'adapter à ce poste ? (Nombre de jours, de mois ou d'années)

.....

23. Combien d'années d'expérience faut-il avoir pour occuper ce poste ?

- | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> < 3 ans | [3 ; 5[ans | > ou égal à 5 ans |
|----------------------------------|------------|-------------------|

24. Quel est votre degré d'autonomie dans l'exécution des différentes missions de votre poste ?

- | | | |
|---------------------------------|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> Faible | Moyenne | Elevé |
|---------------------------------|---------|-------|

25. Quelles sont les différents dysfonctionnements liés à l'exécution de votre fonction

.....

26. Quelles sont les propositions que vous faites pour améliorer le fonctionnement :

- De votre département ?

.....

- De toute la commission ?

.....

Fait le : / /2009 à

Signature de l'interlocuteur

Questionnaire de prise de connaissance
Chargé de programme

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?

3. Cette définition laisse -t- elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?

4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

6. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

7. Sur quels documents ?

.....

8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?

.....

13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (de signature, d'engagement de la Commission vis-à-vis des tiers) ?

.....

14. Pensez vous que vos taches et responsabilité sont clairement définies

.....

15. Quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

.....

16. Quel niveau d'étude faudrait-il pour occuper ce poste ?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analphabète | Niveau collège (CEPE, BFM) |
| <input type="checkbox"/> Bac | Bac +2 Bac +3 |
| <input type="checkbox"/> Bac +4 | Bac +5 et plus |

17. Quelles sont les formations diplômantes nécessaires pour l'occupation de ce poste ?

.....

18. Pour occuper ce poste quelles sont les attitudes qu'il convient d'avoir ?

.....

19. Quels sont les aptitudes nécessaires à la bonne exécution des objectifs assignés à ce poste ?

.....

20. Ce poste requiert-il une expérience pointue ?

- | | | |
|------------------------------|---------------|-----|
| <input type="checkbox"/> Oui | Plus ou moins | Non |
|------------------------------|---------------|-----|

21. Quel est la durée minimale nécessaire pour s'adapter à ce poste ? (Nombre de jours, de mois ou d'années)

.....

22. Combien d'années d'expérience faut-il avoir pour occuper ce poste ?

- | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> < 3 ans | [3 ; 5[ans | > ou égal à 5 ans |
|----------------------------------|------------|-------------------|

23. Quel est votre degré d'autonomie dans l'exécution des différentes missions de votre poste ?

- | | | |
|---------------------------------|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> Faible | Moyenne | Elevé |
|---------------------------------|---------|-------|

24. Quelles sont les différents dysfonctionnements liés à l'exécution de votre fonction

.....

25. Quelles sont les propositions que vous faire pour améliorer le fonctionnement :

- De votre département ?

.....

- De toute la commission ?

.....

Fait le : / /2009 à

Signature de l'interlocuteur

Questionnaire de prise de connaissance

Conseiller Technique et Responsable de Programme

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?

3. Cette définition laisse -t- elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?

4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

6. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

7. Sur quels documents ?

.....

8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?

.....

13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (se signature, d'engagement de la Commission vis-à-vis des tiers) ?

.....

14. Pensez vous que vos taches et responsabilité sont clairement définies ?

.....

15. Quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

.....

16. Quel niveau d'étude faudrait-il pour occuper ce poste ?

- | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analphabète | | Niveau collège (CEPE, BFM) |
| <input type="checkbox"/> Bac | Bac +2 | Bac +3 |
| <input type="checkbox"/> Bac +4 | Bac +5 et plus | |

17. Quelles sont les formations diplômantes nécessaires pour l'occupation de ce poste ?

.....

18. Pour occuper ce poste quelles sont les attitudes qu'il convient d'avoir ?

.....

19. Quels sont les aptitudes nécessaires à la bonne exécution des objectifs assignés à ce poste ?

.....

20. Ce poste requiert-il une expérience pointue ?

- | | | |
|------------------------------|---------------|-----|
| <input type="checkbox"/> Oui | Plus ou moins | Non |
|------------------------------|---------------|-----|

21. Quel est la durée minimale nécessaire pour s'adapter à ce poste ? (Nombre de jours, de mois ou d'années)

.....

22. Combien d'années d'expérience faut-il avoir pour occuper ce poste ?

- | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> < 3 ans | [3 ; 5[ans | > ou égal à 5 ans |
|----------------------------------|------------|-------------------|

23. Quel est votre degré d'autonomie dans l'exécution des différentes missions de votre poste ?

- | | | |
|---------------------------------|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> Faible | Moyenne | Elevé |
|---------------------------------|---------|-------|

24. Quelles sont les différents dysfonctionnements liés à l'exécution de votre fonction

.....

25. Quelles sont les propositions que vous faire pour améliorer le fonctionnement :

- De votre département ?

.....

- De toute la Commission ?

.....

Fait le : / /2009 à

Signature de l'interlocuteur

Questionnaire de prise de connaissance

Assistante de Direction

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. La définition de votre fonction est-elle rédigée en termes de tâches ou en termes de résultats à atteindre ?

3. Cette définition laisse-t-elle apparaître les notions de contribution et de zones d'autonomies ?

4. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

5. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

6. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

7. Sur quels documents ?

.....

8. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

9. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

10. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

11. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

12. Y a-t-il des activités spécifiques à ce poste?

.....

13. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (se signature, d'engagement de la Commission vis-à-vis des tiers) ?

.....

14. Pensez vous que vos taches et responsabilité sont clairement définies

.....

15. Comment faites vous pour sécuriser les informations confidentielles que vous avez à traiter ?

.....

16. Quelles sont les conditions d'exercice du poste ?

.....

17. Quel niveau d'étude faudrait -il pour occuper ce poste ?

- | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Analphabète | | Niveau collège (CEPE, BFM) |
| <input type="checkbox"/> Bac | Bac +2 | Bac +3 |
| <input type="checkbox"/> Bac +4 | Bac +5 et plus | |

18. Quelles sont les formations diplômantes nécessaires pour l'occupation de ce poste ?

.....

19. Pour occuper ce poste quelles sont les attitudes qu'il convient d'avoir ?

.....

20. Quels sont les aptitudes nécessaires à la bonne exécution des objectifs assignés à ce poste ?

.....

21. Ce poste requiert -il une expérience pointue ?

- | | | |
|------------------------------|---------------|-----|
| <input type="checkbox"/> Oui | Plus ou moins | Non |
|------------------------------|---------------|-----|

22. Quel est la durée minimale nécessaire pour s'adapter à ce poste ? (Nombre de jours, de mois ou d'années)

.....

23. Combien d'années d'expérience faut-il avoir pour occuper ce poste ?

- | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> < 3 ans | [3 ; 5[ans | > ou égal à 5 ans |
|----------------------------------|------------|-------------------|

24. Quel est votre degré d'autonomie dans l'exécution des différentes missions de votre poste ?

- | | | |
|---------------------------------|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> Faible | Moyenne | Elevé |
|---------------------------------|---------|-------|

25. Quelles sont les différents dysfonctionnements liés à l'exécution de votre fonction

.....

26. Quelles sont les propositions que vous faire pour améliorer le fonctionnement :

- De votre département ?

.....

- De toute la Commission ?

.....

Fait le : / /2009 à

Signature de l'interlocuteur

BIBLIOGRAPHIE

1. BECOUR Jean-Charles (1996), *Audit opérationnel : Efficacité, efficience ou sécurité*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 418 pages.
2. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures*, 2^{ème} édition, Edition AFNOR, Saint Denis, 250 pages.
3. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent (2008), *Contrôle interne*, 2^{ème} édition, Edition Maxima, Paris, 299 pages.
4. BOERI Daniel et BERNARD Stéphane (1998), *Organisation et changement : Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise*, 1^{ère} édition, Edition Maxima, Paris, 396 pages.
5. BOYER Luc et EQUILBEY Noël (2001), *Organisation : Théories et applications*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 367 pages.
6. BRESSY Gilles & KONKUYT Christian (2004), *Economie d'entreprise*, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 377 pages.
7. BRILMAN Jean (1995), *L'entreprise réinventée*, 5^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 319 pages.
8. CANDAU P. (1985), *Audit Social : Méthodes et Techniques pour un management efficace*, 1^{ère} édition, Edition Vuibert Gestion, Paris, 282 pages.
9. CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève, MEUNIER Jeanne (1986), *Diagnostic, organisation planification d'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 587 pages.
10. CHRETIEN Lise, DOLAN Shimon & SCHULER Randall (1988), *Gestion des ressources humaines*, 1^{ère} édition, Edition Reynald Goulet inc, Ottawa, 453 pages.
11. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégique*, 4^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
12. FAURE Gilles (1991), *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris, 246 pages.

13. FILLEAU Marie-George & MARQUES-RIPOULL Clothilde (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Edition Ellipses, Paris, 256 pages.
14. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 112 pages.
15. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques (2006), *Management : stratégie et organisation*, 6^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 482 pages.
16. HENRY Alain & MONKAM-DEVERAT, *Rédiger les procédures de l'entreprise* (2001), 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 250 pages.
17. HERARD Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée*, 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris, 346 pages.
18. HOUNOUNOU Albéric (2005), *100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Bréal édition, Paris, 288 pages.
19. KALIKA Michel (1995), *Structure d(entreprise : réalités, déterminants, performance*, 1^{ère} édition, Edition Economica, Paris, 436 pages.
20. KEISER Anne-Marie (2004), *Contrôle de Gestion*, 3^{ème} édition, Edition ESKA, Paris, 535 pages.
21. LIVIAN Yves-Frédéric (2000), *Introduction à l'analyse des organisations*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 112 pages.
22. LIVIAN Yves-Frédéric (2001), *Organisation : Théories et Pratiques*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 323 pages.
23. MAHE DE BOISLADELLE Henri (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 486 pages.
24. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1^{ère} édition, Edition Presse Universitaire de France, Paris, 128 pages.
25. PERETTI Jean-Marie (2001), *Ressources Humaines*, 6^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 586 pages.

26. PESQUEUX Yvon (2002), *Organisation : modèles et représentations*, 1^{ère} édition, Edition Presses Universitaires de France, Paris, 396 pages.
27. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Edition EMS, Paris, 216 pages.
28. PLANE Jean-Michel (2003), *Théorie des organisations*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 126 pages.
29. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, France, 479 pages.
30. VILLALONGA Christophe (2007), *L'audit qualité interne*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 197 pages.

ARTICLES

1. FABBE-COSTES Nathalie (2005), La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles, *Revue française de gestion*, volume n° 31, n°154 : 16 pages
2. FULCONIS François, PACHE Gilles (2005), Piloter des entreprises virtuelles : Quel rôle pour les prestataires de services logistique, *Revue française de gestion*, volume n°31, n°154 : 19 pages

MEMOIRES

1. DOVI René Charles (2003), *Audit organisationnel du contrôle général de la Banque d'Habitat du Sénégal*, 122 pages.

WEBOGRAPHIE

1. Wikipédia, Bureaucratie ; www.wikipedia.org, 21 juin 2009.
2. Wikipédia, Organisation ; www.wikipedia.org, 8 juillet 2009.
3. Daskoo, Les structures organisationnelles ; www.daskoo.org, 09 mars 2009.
4. Potalia, La fiche de poste ; www.opcaliara.com, 08 janvier 2008.

5. Géronim, Les différents types de structures, www.geronim.free.fr, juillet 2009.
6. L'audit organisationnel, www.optimeus.com, juin 2007.
7. 1001 intérim, Fiches métier : Audit organisationnel, www.1001interims.com; octobre 2009.
8. Wikipédia, L'organigramme ; www.wikipedia.org ; 19 octobre 2009.
9. Pédagogie, Ecole de la contingence Larrieu et Clerch ; www.pedagogie.ac-toulouse.fr, janvier 2009.
10. OECD, Cohérence des politiques en matière de développement dans le secteur des pêches en Afrique de l'Ouest ; www.oecd.org, février 2009.
11. Service d'Audit Interne, Audit Interne ; www.aud.ucl.ac.be, septembre 2009.