

Diagnostic Stratégique et Plan de Renforcement Organisationnel (DSPRO)
de
I'OCADES CARITAS Dédougou

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER II EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE
L'ENVIRONNEMENT
OPTION : ADMINISTRATION.**

**MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL (MSO)...**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Dieudonné Sibirissoro SANOU

Travaux dirigés par :

Titre
UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

Promotion [Janvier 2013]

Juillet 2016

« Il n’y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », Sénèque, philosophe latin.

Dédicace

Ce mémoire est dédié à :

♥ *Notre famille :*

Notre épouse, SANOU/YELEMOU Lydia Solange

Nos enfants : Eve, Adédodat, Déogratias

Ce travail a été possible grâce à vos soutiens multiples et vos encouragements.

♥ *Notre père, notre mère, nos frères et nos sœurs :*

Vos multiples sacrifices n'ont pas été vains.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'accompagnement de plusieurs personnes.

C'est l'occasion pour nous de les citer afin de leur traduire notre reconnaissance :

- ❖ A monsieur le Secrétaire Général de OCADES CARITAS Burkina, Père Isidore OUEDRAOGO, pour ses conseils combien précieux au cours de notre stage
- ❖ A monsieur Simon GNIMINOU, Secrétaire Général Adjoint de OCADES CARITAS Burkina, pour nous avoir encadré en qualité de maitre de stage ;
- ❖ Au Secrétaire Exécutif de OCADES CARITAS Dédougou, Abbé Jean Paulin KI, pour sa compréhension et ses encouragements combien précieux pendant notre stage ;
- ❖ A tous nos collègues de services et collaborateurs de OCADES CARITAS Burkina /Dédougou pour leurs multiples contributions aux résultats de la présente recherche.

A tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de ce mémoire et dont les noms n'ont pu être cités, nous adressons nos sincères remerciements.

RESUME

Notre étude sur le Diagnostic Stratégique et l'élaboration d'un Plan de Renforcement Organisationnel (DSPRO) pour l'OCADES CARITAS Dédougou se veut être une contribution à la réflexion sur le processus de Diagnostic Institutionnel et le Renforcement Organisationnel (DIRO). Elle vise à proposer un modèle et une méthodologie pour l'évaluation institutionnelle et le renforcement organisationnel des Organisations Non Gouvernementales intervenant dans le domaine du développement.

L'étude a consisté à faire des entretiens et des enquêtes sur l'environnement interne (diagnostic interne) et externe (diagnostic externe) de l'OCADES CARITAS Dédougou, afin de déceler les forces, les faiblesses, mais aussi d'identifier les opportunités et les menaces qui pèsent sur l'organisation. Le personnel employé de l'organisation ainsi que les acteurs directs impliqués ont pu apprécier les performances de l'OCADES CARITAS Dédougou par rapport aux critères de fonctionnement interne (planification stratégique, planification opérationnelle, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la logistique, administration et gouvernance), et ceux de l'environnement (microenvironnement, macroenvironnement) retenus dans le cadre de notre étude.

L'étude a abouti aux principales conclusions suivantes :

- L'organisation présente de bonnes performances sur le plan organisationnel avec une note globale de 3,1 sur une échelle de 1 à 4 ;
- L'organisation dispose d'une bonne capacité d'adaptation à son environnement, avec une note de 3 sur une échelle de 1 à 4 ;
- Les contreperformances relevées sur le plan interne concernent la non appropriation des processus de management interne par une grande partie des acteurs, la non harmonisation et l'inadaptation de certaines procédures, la faible capacité technique, matérielle et organisationnelle de certains acteurs ;
- Sur le plan externe, les menaces qui pèsent sur l'organisation sont la dégradation des relations avec certains partenaires, la baisse progressive des financements octroyés par les partenaires financiers et l'insécurité dans la zone d'intervention de l'organisation.

Aussi cette étude a permis d'identifier les défis actuels qui se présentent pour l'organisation que sont le renforcement du partenariat avec les partenaires, l'adaptation à son environnement et le renforcement des processus internes de l'organisation.

Mots Clés :

1 – Planification stratégique

2 – Diagnostic Institutionnel

3 – Renforcement Organisationnel

4 – Management

5 – Environnement

ABSTRACT

Our study of the strategic diagnosis and the elaboration of an organizational development plan for OCADES CARITAS Dédougou want to be a contribution to the reflection on the institutional assessment process and organizational strengthening. It aims to propose a model and a methodology for institutional assessment and organizational strengthening of NGOs working in the field of development.

The study has to do is to interviews and surveys of the internal and external environment of OCADES CARITAS Dédougou, in order to identify the opportunities and threats that weigh on the organization. The employees staff of the organization and the direct actors involved could appreciate the SED performance against internal operating criteria and those of the environment, held in the framework of our study. The study has led to the following main conclusions:

- The Organization presents a good performance at the organizational level with an overall score of 3.1 on a 1 to 3 scale ;
- The Organization has a good ability to adapt to its environment, with a score of 3 on a scale of 1 to 4.
- The Weaknesses internally concern the weak ownership of internal management processes by much of the actors, not the harmonization and the unsuitability of certain procedures, low technical capacity low materielle and organizational ability of certain actors.

Externally, the threats that weigh on the organization are the deterioration of relations with partners, the gradual decline in funding granted by the financial partners and insecurity in the organization's area.

This study also identified the current challenges that present themselves to the organization that are strengthening the partnership with partners, adaptation to its environment and the strengthening of internal processes of the organization.

Key words :

- 1 – Planning strategic**
- 2 – Institutional assessment**
- 3 – Organizational development**
- 4 - Management**
- 5 – Environment**

Liste des abréviations

SED : Secrétariat Exécutif Diocésain

SEP : Secrétariat Exécutif Paroissial

EPA : Equipe paroissiale d' Animation

OCADES : Organisation CATHolique pour le DEveloppement et la Solidarité

DSPRO : Diagnostic Stratégique et Plan de Renforcement Organisationnel

MIO : Modèle Intégré des Organisations

DIRO : Diagnostic Institutionnel et Renforcement Organisationnel

Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille conceptuelle de la recherche	16
Tableau 2: Forces et faiblesse du système de planification stratégique	19
Tableau 3: Forces et faiblesses du système de planification opérationnelle	19
Tableau 4: Forces et faiblesses du système de gestion financière	19
Tableau 5: Force et faiblesses du système de gestion de la logistique	20
Tableau 6: Forces et faiblesses du système de gestion des ressources humaines.....	21
Tableau 7: Forces et faiblesses du système d'administration et de gouvernance	21
Tableau 8: Opportunités et menaces du microenvironnement	22
Tableau 9: Opportunités et menaces du macroenvironnement.....	22
Tableau 10: Défis à relever au niveau interne	29
Tableau 11: Défis à relever au niveau de l'environnement.....	30
Tableau 12: Plan de renforcement organisationnel	31

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
I. INTRODUCTION	11
II-OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE	14
2.1. Objectifs de l'étude.....	14
2.2. Résultats attendus de l'étude	15
2.3. Question fondamentale et hypothèses de recherche	15
III-MATERIELS ET METHODES	17
3.1. Schéma général du processus de DSPRO	17
3.2. Etapes du processus de DSPRO	17
3.3. Echantillonnage.....	18
IV-RESULTATS	18
4.1 Diagnostic stratégique interne	18
4.2 Diagnostic stratégique externe.....	22
4.3. Performance de l'OCADES CARITAS Dédougou.....	23
V-DISCUSSION ET ANALYSES	24
5.1. Evaluation des systèmes de management interne de l'OCADES CARITAS Dédougou.	24
5.2. Evaluation de l'environnement de l'OCADES CARITAS Dédougou	28
5.3. Plan d'orientation stratégique de l'OCADES CARITAS Dédougou.....	29
VI. CONCLUSIONS	37
VII. ANNEXES	41

I. INTRODUCTION

Le management d'une organisation est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion de l'organisation. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare*, (manier) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science.

Selon S. Hunt – cité par Pierre-Louis Dubois¹ –, une science se caractérise par quatre conditions :

- une matière distincte des autres disciplines,
- la description et la classification de cette matière indiquant son contenu et ses relations avec les autres disciplines,
- l'existence de lois ou de principes observables, impliquant une certaine régularité et uniformité,
- une méthode scientifique d'approche et d'analyse des principaux objets de la matière (en l'occurrence l'organisation). On peut répondre que le management répond de façon positive à ces quatre conditions. Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations. Les méthodes utilisées pour observer le fonctionnement des organisations sont des méthodes scientifiques qui permettent la conceptualisation de certains principes et leur généralisation.

Henri Fayol lui définit le management des organisations comme une science qui vise à définir un ensemble universel de fonctions dans l'organisation : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. .

En tant que science, le management des organisations a subi une évolution avec le temps. Elle intègre de plus en plus la dimension stratégique de l'organisation, et est abordée en terme de management stratégique, la stratégie traduisant l'état des relations qui vont s'instaurer entre l'organisation et son environnement.

Le management stratégique nécessite la mise en oeuvre d'une démarche rigoureuse et des outils adaptés, avec pour finalité d'une part, la résolution des difficultés internes au système constituant l'organisation, d'autre part la maîtrise de l'environnement interne et externe dans laquelle évolue l'organisation. Parmi ces outils du management moderne des organisations

figure le Diagnostic Stratégique de l'Organisation(DSO).

De Mintzberg à Ansoff en passant par Herbert Simon et Max Weber plusieurs chercheurs se sont penchés sur le sujet et proposé des méthodes scientifiques et des instruments adaptés pour le diagnostic des organisations : diagnostic et analyse organisationnels, diagnostic institutionnel, etc. .

A la suite de ces chercheurs, plusieurs recherches ont aussi été effectuées par des étudiants afin d'apporter leur contribution à la réflexion. Des modèles ont même été proposés. On peut relever dans ce sens le Diagnostic Institutionnel et le Renforcement Organisationnel (D.I.RO), le Modèle Intégré d'analyse des Organisations (M.I.O), l'Audit Organisationnel (A.O).etc.

Le diagnostic organisationnel moderne aujourd'hui ou Diagnostic Organisationnel Stratégique met l'accent sur la dimension stratégique du management des organisations, essentielle pour le succès des organisations modernes.

Le Diagnostic Stratégique de l'Organisation (D.S.O) comprend 02 aspects distincts et complémentaires : le diagnostic stratégique interne et le diagnostic stratégique externe de l'organisation.

Le diagnostic stratégique interne comprend essentiellement l'analyse des capacités et des compétences au sein d'une organisation, afin de comprendre les systèmes internes au fonctionnement de l'organisation, et de déceler les forces et les faiblesses.

Le diagnostic stratégique externe a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et tenant compte de l'évolution de l'environnement, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'organisation. Cet environnement recèle à la fois des opportunités, des chances de développement mais aussi et des menaces qui peuvent remettre en cause ses stratégies actuelles.

C'est à la suite de ces recherches et pour apporter une modeste contribution à la réflexion, que notre étude a été réalisée sur l'OCADES CARITAS Dédougou.

L'OCADES CARITAS BURKINA est une organisation non gouvernementale apolitique à but non lucratif. Elle a été créée le 5 février 1998, reconnue comme une organisation d'utilité publique en 2013 par l'Etat Burkinabé. Dans chaque Diocèse (découpage régional de l'Eglise), la mise en œuvre des actions de l'OCADES CARITAS BURKINA est assurée par un démembrement diocésain coordonné par un Secrétariat Exécutif Diocésain (SED). L'OCADES CARITAS Dédougou est l'un des 15 démembrements diocésains existants sur le territoire du Burkina Faso.

L'OCADES CARITAS Dédougou partage la vision, les missions et les objectifs assignés à l'ensemble du réseau OCADES CARTAS BURKINA. Au moment où j'écris ces pages, cette vision était formulée comme suit : « Une famille humaine solidaire, pour un monde juste et paisible, sans pauvreté ». L'objectif global de l'OCADES CARITAS Dédougou est de « contribuer au développement humain intégral des communautés les plus démunies et les plus défavorisées dans sa zone d'intervention ».

Depuis 1998, les actions sont menées autour de projets et programmes de développement et de solidarité, financés et mis en œuvre en collaboration avec des partenaires du Nord en fonction de leurs domaines d'intervention.

Aujourd'hui, si des progrès notables sont enregistrés sur certains plans, après plus de quinze ans d'accompagnement des communautés rurales dans l'optique de leur auto-promotion sur le plan économique et social, un regard rétrospectif présente un bilan mitigé aussi bien sur le plan des objectifs poursuivis que sur le plan des processus, méthodes, instruments et stratégies de management déployés par les dirigeants et les membres de l'organisation le long de son parcours.

Sur le plan des objectifs poursuivis, les centaines de milliers de ressources financières mobilisées annuellement par l'OCADES CARITAS Dédougou dans sa zone d'intervention pour l'accompagnement des communautés, n'arrivent pas à atteindre les résultats escomptés. Aujourd'hui encore, le tableau suivant, dépeint il y a plus de 15 ans, reste d'actualité.

- accroissement de la misère notamment en milieu rural affecté par le processus de destruction des exploitations paysannes et familiales,
- chute vertigineuse des revenus agro-sylvo-pastoraux,
- insécurité alimentaire croissante et malnutrition,
- accès limités aux services sociaux de base (eau potable, santé, éducation, crédit..);
- faible capacité de résilience face aux chocs ;
- faible capacité organisationnelle et technique des communautés ;

Bref, les mêmes maux sont toujours présents au sein même des communautés soutenues et l'esprit d'assisté persiste encore avec acuité. Dans ce contexte la vision ainsi que l'objectif global tels que défini semble illusoire.

Sur le plan organisationnel et institutionnel, nonobstant quelques avancées sensibles, l'organisation n'arrive pas à atteindre le degré de performance souhaité de sorte que les responsables s'interrogent sur l'efficacité, l'efficience, la pertinence, et l'impact des processus, méthodes, instruments et stratégies de management stratégique adoptés jusqu'à

présent. Ces contre-performances se présentent en terme de :

- faible capacité organisationnelle des acteurs du réseau ;
- faible synergie entre les acteurs du réseau ;
- faible capacité de mobilisation des ressources ;
- faible capacité d'autofinancement ;
- méconnaissance de la vision et des objectifs par une grande majorité des membres ;;
- inadaptation des stratégies déployées au sein du réseau
- insuffisance dans la coordination des acteurs du réseau ;
- insuffisance dans la communication entre les membres du réseau ;
- insuffisance en leadership, prise de décision et en management des ressources humaines ;
- faible capacité de plaidoyer.

C'est dans ce contexte que la présente recherche a été menée. Elle vise à réaliser un Diagnostic Stratégique et à proposer un Plan de Renforcement Organisationnel pour l'OCADES CARITAS Dédougou, toute chose qui pourrait améliorer sa performance. Cette recherche vise aussi à proposer un modèle de diagnostic et d'analyse Stratégique des Organisations Caritatives.

Aussi, nous avons organisé nos recherches en six (06) chapitres. Le chapitre I nous introduit sur le contexte de notre étude ; Le chapitre II présente les objectifs et les hypothèses de notre étude. Le chapitre III aborde la méthodologie suivie pour notre recherche ; Le chapitre IV traite des résultats de la recherche; Le chapitre V présente les discussions et les analyses, Le chapitre VI présente les conclusions à laquelle notre étude a abouti.

II-OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

2.1. Objectifs de l'étude

L'objectif **général** de la recherche est de contribuer à renforcer les performances de l'OCADES CARITAS Dédougou sur le plan organisationnel et institutionnel ;

Les objectifs spécifiques poursuivis se présentent comme suit :

- réaliser un diagnostic et une analyse stratégiques des processus, méthodes et instruments de management utilisées par l'OCADES CARITAS Dédougou afin de déceler les forces et les faiblesses;
- faire une analyse stratégique de l'environnement interne et externe de l'OCADES CARITAS Dédougou afin de d'identifier les opportunités et les menaces sur

l'organisation,

proposer un plan de renforcement organisationnel et institutionnel pour l'OCADES CARITAS Dédougou et un instrument de diagnostic stratégique des organisations caritatives;

2.2. Résultats attendus de l'étude

- Un diagnostic stratégique de l'OCADES CARITAS Dédougou est établi sur le plan organisationnel et institutionnel ;
- Une analyse critique du mode du système de management stratégique de l'OCADES CARITAS Dédougou est faite et disponible ;
- Un plan de renforcement organisationnel et institutionnel de l'OCADES CARITAS Dédougou est disponible
- Un instrument de diagnostic stratégique des organisations caritatives est proposé

2.3. Question fondamentale et hypothèses de recherche

▪ Question fondamentale

Etant donné les préoccupations, la question fondamentale est de savoir comment l'OCADES CARITAS Dédougou peut améliorer ses performances à travers une amélioration de son système actuel de management stratégique et opérationnel.

▪ Hypothèses de recherche

L'hypothèse principale présume que les insuffisances au niveau des processus et méthodes de management stratégique et opérationnel utilisés par l'OCADES CARITAS Dédougou constituent un frein à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

De façon spécifique nous supposons que :

- ❖ H 1 : Plusieurs méthodes et instruments de management stratégique et opérationnel sont actuellement utilisés par l'OCADES CARITAS BURKINA /Dédougou;
- ❖ H2 : Des entraves subsistent sur le plan institutionnel et organisationnel et constituent des menaces empêchant l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels fixés par l'OCADES CARITAS Dédougou ;

Afin de pouvoir tester les hypothèses de travail retenues, nous avons identifié des variables et des critères d'appréciation ou indicateurs. Les variables permettent de définir les besoins d'information à satisfaire et les indicateurs permettent de mesurer et d'estimer les variables afin de tirer des conclusions pertinentes pour la recherche.

- ❖ Pour le diagnostic et l'analyse stratégique internes de l'OCADES CARITAS Dédougou, nous nous intéresserons aux 06 variable suivantes : planification

stratégique, planification opérationnelle, gestion des ressources financières, la gestion des ressources matérielles, la gestion des ressources humaines, l'administration/gouvernance (coordination, contrôle, communication, leadership, prise de décision, motivation, délégation),.

- ❖ Pour le diagnostic et l'analyse stratégique externe 02 variables seront retenues : microenvironnement (ou les acteurs), le macro environnement (ou les facteurs)

Ainsi définis, les hypothèses, les objectifs, les variables d'étude et les critères sont organisés dans un tableau appelé grille conceptuelle de la recherche:

Tableau 1 : Grille conceptuelle de la recherche

HYPOTHESE	OBJECTIFS	VARIABLES	CRITERES D'APPRECIATION (indicateurs)
Plusieurs méthodes et instruments de management stratégique et opérationnel sont actuellement utilisés par l'OCADES CARITAS BURKINA /Dédougou;	Réaliser un diagnostic et une analyse stratégiques des processus, méthodes et instruments de management utilisées par l'OCADES CARITAS Dédougou afin de déceler les forces et les faiblesses;	<p>Les systèmes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ planification, ❖ gestion des ressources financières, ❖ gestion des ressources matérielles, ❖ gestion des ressources humaines, ❖ administration/gouvernance (organisation, coordination, la communication suivi et contrôle, leadership, prise de décision motivation, délégation), 	<p><u>Mauvais</u></p> <p><u>Faibles</u></p> <p><u>Bon</u></p> <p><u>Très bon (Excellent)</u></p>
Malgré les opportunités, des entraves subsistent sur le plan institutionnel et constituent des menaces empêchant l'atteinte des objectifs	Faire une analyse stratégique de l'environnement de l'OCADES CARITAS Dédougou afin de d'identifier les opportunités et les	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le micro environnement ou les acteurs /parties prenantes (bénéficiaires, bailleurs de fonds, partenaires techniques, autres ONGs, Etat, Collectivités, Prestataires de services) ❖ Le macro environnement ou les facteurs (Climat social, culturel, religieux, 	<p><u>Mauvais</u></p> <p><u>Faibles</u></p> <p><u>Bon</u></p>

stratégiques opérationnels l'OCADES CARITAS Dédougou	et de	menaces l'organisation	sur	conditions climatiques et ressources naturelles)	<u>Très bon (Excellent)</u>
---	----------	---------------------------	-----	---	-----------------------------

III-MATERIELS ET METHODES

3.1. Schéma général du processus de DSPRO

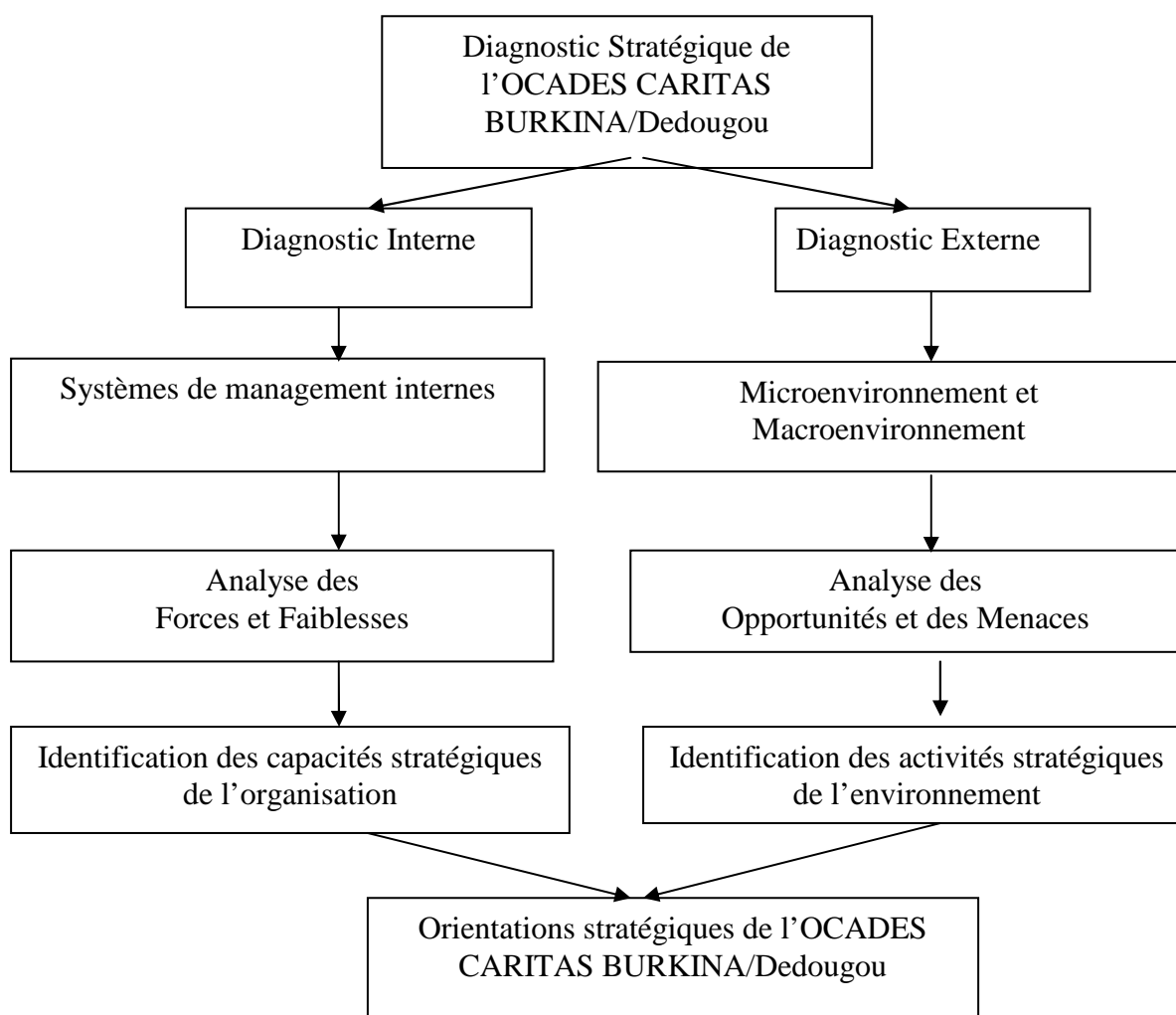


Figure1: Schéma général du processus de DSPO

3.2. Etapes du processus de DSPRO

“Etape 1: recherche documentaire : elle a consisté dans un premier temps à consulter une documentation sur le thème ; les cours de management stratégique, les ouvrages traitant du diagnostic et du management stratégique et les études similaires ont été consultés ; dans un second temps nous avons parcouru toute la documentation relative à la création, aux statuts, fonctionnement et orientations stratégiques de l'OCADES CARITAS Dédougou ;

Etape 2 : Conception de la grille de diagnostic stratégique : en s'inspirant du Modèle Intégré des Organisations (MIO), une grille de diagnostic a été administrée à un échantillon représentatif de chacun des acteurs

Etape 3 : entretien : ces entretiens se sont faits avec le personnel et l'ensemble des acteurs du réseau OCADES CARITAS Dédougou (personnel, dirigeants, partenaires, membres, communautés) ; ces entretiens ont permis de diagnostiquer d'une part les méthodes, outils et instruments de management stratégique et opérationnel, d'autre part de recenser les difficultés vécues et la perception des différents acteurs quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation à laquelle ils appartiennent ; un guide d'entretien a été élaboré à cet effet

Etape 4 : Analyse des résultats : A partir des données recueillies, une analyse a permis de faire ressortir dans un premier temps les forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces en rapport avec l'organisation; dans un second temps elle a permis de présenter la synthèse de l'évaluation de l'organisation faite par les acteurs aussi bien sur le plan des processus internes que sur le plan de sa capacité d'adaptation à l'environnement.

A partir des échanges avec les acteurs, des esquisses de solutions ont aussi été dégagées, et ont servi de base pour proposer un plan de renforcement organisationnel ;

Etape 5 : Elle a consisté à rédiger les différentes parties du présent mémoire

3.3. Echantillonnage

Notre échantillon d'une trentaine de personnes était composé uniquement d'acteurs impliqués directement ou indirectement dans la mise en œuvre des activités de l'OCADES CARITAS Dédougou. Il s'agit des décideurs de l'OCADES CARITAS Dédougou (Secrétaire Exécutif et membres du Conseil de gestion) du personnel employé (cadres, cadres moyens, animateurs), des responsables des services rattachés à l'OCADES CARITAS Dédougou, des Secrétaires Exécutifs Paroissiaux (SEP), des responsables des collectivités territoriales et des services techniques partenaires, des représentants des bénéficiaires.

IV-RESULTATS

4.1 Diagnostic stratégique interne

L'analyse des résultats de l'étude a permis d'identifier auprès de l'ensemble des acteurs des

facteurs constituant des forces pour l'OCADES CARITAS Dédougou. Les faiblesses ont aussi été capitalisées et sont consignées dans les tableaux qui suivent.

Tableau 2: Forces et faiblesse du système de planification stratégique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence d'un système de planification stratégique formalisé (Vision, mission, Plan stratégique, plan d'action etc) ; – Existence de compétences en planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> – Non appropriation du système de planification stratégique par certains acteurs aussi bien au niveau central (SED) qu'au niveau décentralisé (EPA) ; – Insuffisances dans la mise à jour du système de planification stratégique (plan d'action SED non mis à jour) – Absence d'évaluation du système de planification stratégique

Tableau 3: Forces et faiblesses du système de planification opérationnelle

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence d'un système de planification opérationnelle formalisé (Projets, plans opérationnels) – Appropriation du système de planification opérationnelle par les acteurs au niveau SED – Existence de compétences en planification opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> – Faible appropriation du système de planification opérationnelle par les animateurs et les démembrements – Méthodes de planification opérationnelles non automatisées (absence de logiciel)

Tableau 4: Forces et faiblesses du système de gestion financière

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence d'un système de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> – Multiplicité des procédures de gestion

<p>financière formalisé (Manuels de procédures comptables et financières, procédures de contrôle financier, audits comptables périodiques, procédures de passation des marchés)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Existence de compétences en gestion comptable et financières 	<p>comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> – Non harmonisation de certaines procédures (passation des marchés, comptables) – Lourdeurs et inadaptation des procédures de passation des marchés – Insuffisance de transparence dans la passation des marchés – Irrégularité du système de contrôle interne – Logiciels de gestions financières non à jour – Faible maîtrise des logiciels de gestion financière par certains comptables – Faible capacités financières propres de l'organisation
--	--

Tableau 5: Force et faiblesses du système de gestion de la logistique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Bon niveau d'équipement du SED en logistique (moyens roulants, équipement informatique, bureaux) – Existence d'un système sur la gestion de la logistique (Procédures de gestion et de suivi de la logistique, inventaires du matériel,) – Existence d'un responsable de la gestion de la logistique 	<ul style="list-style-type: none"> – Absence de rigueur au niveau de l'inventaire périodique du matériel du SED – Faible équipement en logistique de certains services et des démembrements – Amortissement progressif de certains équipements au niveau du SED – Faible capacité du personnel en maintenance de la logistique (véhicules, ordinateurs, etc) – Absence de procédures d'affectation de la logistique en fin de projet

Tableau 6: Forces et faiblesses du système de gestion des ressources humaines

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence d’un système de gestion des ressources humaines formalisé (procédures de recrutement, Contrats, Grille salariale, Fiches de poste, évaluation du personnel,) – Existence d’un responsable de la gestion des ressources humaines – Mise en place d’un délégué du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> – Non appropriation de l’outil d’évaluation du personnel, – Absence de plan de carrière – Absence de système de motivation du personnel (prime, encouragement, reconnaissance, contrats de travail sur la durée, etc) – Instabilité du personnel – Faible maîtrise de l’outil informatique par plusieurs acteurs directs du réseau – Valorisation insuffisante des compétences internes à l’organisation – Absence d’équité dans le traitement du personnel terrain

Tableau 7: Forces et faiblesses du système d'administration et de gouvernance

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence d’un système d’administration et de gouvernance (Organigrammes, coordination, suivi, concertation, prise de décision,) – Existence d’organe de contrôle de la gouvernance (Conseil de gestion, – Efficacité de traitement des dossiers sur le plan administratif par le manager principal 	<ul style="list-style-type: none"> – Certaines procédures d’administration non formalisées (plan de communication, procédures de prise de décision, procédures de gestion des conflits, – Management trop centralisé au niveau du SED – Faible capacité organisationnelle et technique des démembrements – Implication insuffisante des démembrements paroissiaux dans le suivi des actions – Instabilité des responsables des démembrements paroissiaux – Insuffisance de communication sur les réalisations de l’organisation

4.2 Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic stratégique externe d'une organisation vise à savoir d'une part si cette organisation est adaptée à son environnement et d'autre part si la capacité de réponse de cette Organisation est adéquate en conséquence.

Sur le plan de l'analyse de l'environnement de l'OCADES CARITAS Dédougou, l'étude a révélé qu'un certain nombre de facteurs et d'acteurs constituent des opportunités, mais aussi des menaces pour l'organisation. Les tableaux suivants font la synthèse des opportunités et des menaces de l'environnement dans lequel l'OCADES CARITAS Dédougou se trouve.

Tableau 8: Opportunités et menaces du microenvironnement

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> – Existence de partenaires financiers divers – Partenariat renforcé avec l'Etat, les services techniques et d'autres partenaires au développement – Bon niveau de partenariat avec les bénéficiaires – Crédibilité de l'organisation auprès de la majorité des parties prenantes à la réalisation de ses objectifs – Bonne synergie avec certains partenaires locaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Baisse progressive des financements offerts par les partenaires financiers – Rupture des relations de partenariat avec certains bailleurs de fonds – Dégradation du climat de collaboration avec certains prestataires de services – Non harmonisation des stratégies d'intervention de certains partenaires sur le terrain – Faible appropriation de certaines actions par les communautés à la base – Conflit d'intérêt entre certains acteurs locaux (CVD, conseillers et collectivités)

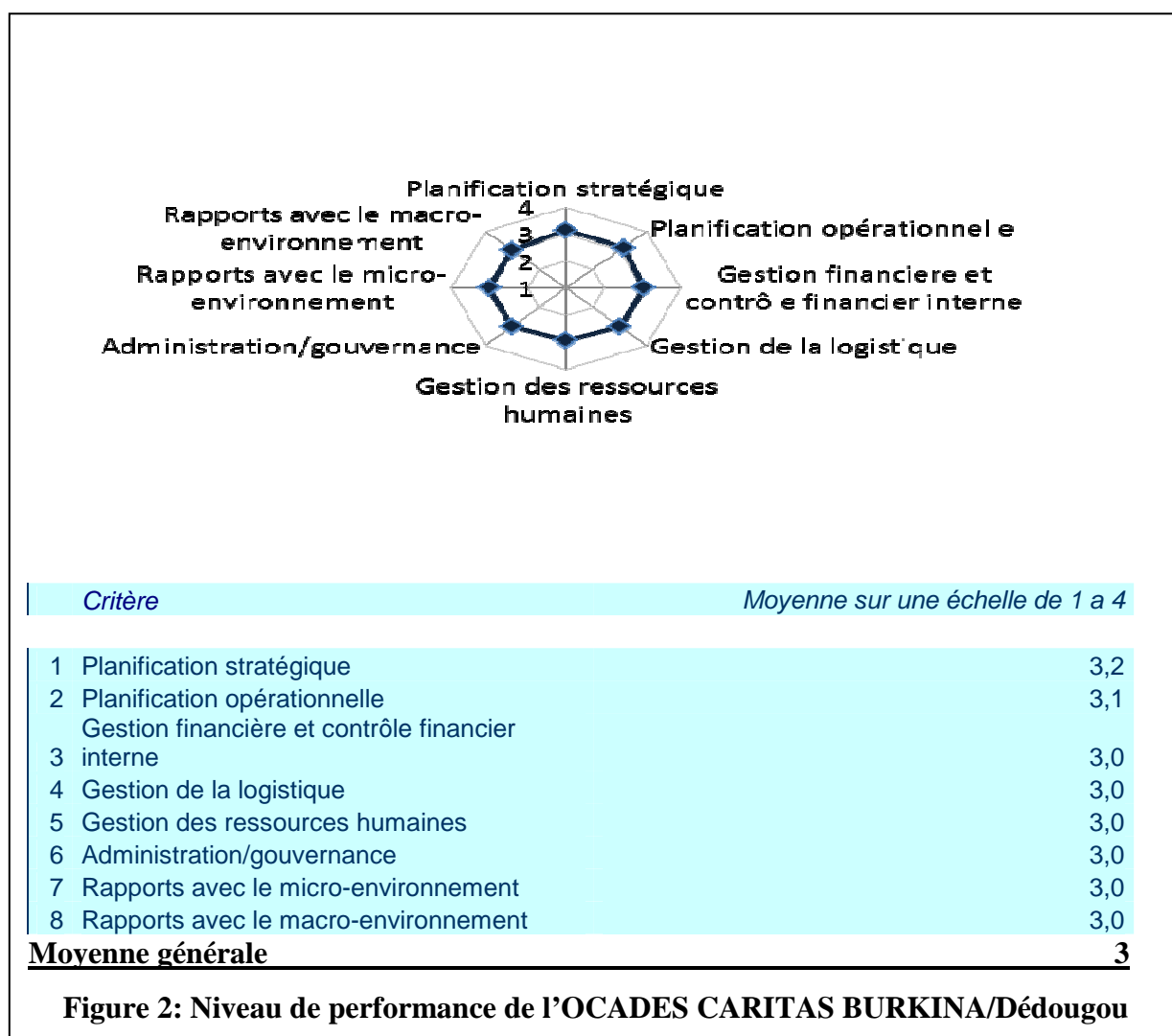
Tableau 9: Opportunités et menaces du macroenvironnement

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> – Climat social favorable à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans sa zone 	<ul style="list-style-type: none"> – Changements climatiques bouleversant les conditions de vie des communautés à la

d'intervention	base – Insécurité dans la zone d'intervention compte tenu de la proximité avec la menace islamique au Mali
----------------	---

4.3. Performance de l'OCADES CARITAS Dédougou

L'étude a en outre permis de faire une évaluation globale de la performance de l'OCADES CARITAS Dédougou par le personnel aussi bien sur le plan organisationnel qu'au niveau de sa capacité d'adaptation à l'environnement. Cette performance est notée sur une échelle de 1 à 4 est représentée sous la forme d'une toile d'araignée qui sera l'instrument de base pour nos discussions.



V-DISCUSSION ET ANALYSES

5.1. Evaluation des systèmes de management interne de l'OCADES CARITAS Dédougou

5.1.1. Le système de planification stratégique

Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », Sénèque, philosophe latin. Dans un environnement de plus en plus complexe, il devient impératif pour les organisations d'identifier les orientations à prendre : un plan stratégique précis et formalisé, diffusé et communiqué à l'ensemble du personnel de l'entreprise. « Chacun sait où on va ». Le diagnostic stratégique de OCADES CARITAS Dédougou a révélé l'existence d'un système de planification stratégique comprenant des instruments de planification stratégique (une vision, une mission, un plan stratégique, un plan d'actions) connu et utilisé par la majorité du personnel. Le système de panification stratégique est jugé bon pour 83% des acteurs, et très bon pour 17% d'entre eux. Le manque à gagner se trouverait d'une part au niveau de l'implication de toutes les parties prenantes à toutes les étapes du processus de planification stratégique, d'autre part, au niveau de l'appropriation du processus par tous, surtout au niveau du personnel d'appui et les démembrements paroissiaux.

5.1.2. Le système de planification opérationnelle

La planification opérationnelle dans une organisation découle de sa planification stratégique. Elle consiste à l'opérationnalisation de son système de planification stratégique à travers des plans opérationnels ou des projets. Le diagnostic de l'OCADES CARITAS Dédougou a montré que son système de planification opérationnelle est bon pour 71% des acteurs, dont les cadres en majorité, excellent pour 21% et faible pour 8% des personnes enquêtées parmi lesquels principalement des démembrements paroissiaux. En effet, nous avons constaté qu'il existe plusieurs projets triennaux en général, dont les objectifs s'inscrivent dans les objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, la quasi-totalité des projets disposent de plans opérationnels annuels utilisés par l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des actions découlant de ces plans. Les contreperformances se retrouvent au niveau de l'appropriation du système de planification opérationnelle par les animateurs et les démembrements, et la non automatisation des méthodes de planification opérationnelles à travers les logiciels y afférents. L'organisation devrait alors œuvrer pour une meilleure utilisation des instruments de planification opérationnelle par les démembrements et les animateurs d'une part, et d'autre part pour une automatisé du système de planification

opérationnelle.

5.1.3. Le système de gestion financière

La santé financière d'une organisation est la résultante de la qualité de sa gestion. Cette gestion est faite à travers les processus définis par l'organisation et les acteurs qui les mettent en application. Le diagnostic montre que l'OCADES CARITAS Dédougou dispose de mécanismes de gestions financières de qualité (bon) pour 79% des personnes enquêtées, très bon pour 13% et à améliorer pour 8% du personnel. L'étude a en effet fait le constat de la mise en place et de l'utilisation d'un certain nombre d'instruments entrant dans ce cadre au nombre desquels des manuels de procédures administratives et financières, un système de contrôles internes et d'audits financiers périodiques, etc. Ces procédures formalisées sont utilisées et respectées par la majorité du personnel qui avoue les connaître pour avoir contribué à leur élaboration/amendement.

Les contreperformances enregistrées concernent surtout le fait que certaines des procédures ne sont pas suffisamment harmonisées (procédures comptables) pour tous et pas souvent adaptées aux réalités de l'organisation (procédures de passation des marchés). En outre, le diagnostic a fait le constat d'une faiblesse des ressources financières propres de l'organisation, ce qui la rend vulnérable aux aléas.

Les défis actuels à relever par l'OCADES CARITAS Dédougou se trouvent d'une part au niveau de l'harmonisation des procédures de gestions financière et comptable et leur adaptation aux réalités de l'organisation, d'autre part au niveau du renforcement et autonomisation du système de gestion financière.

5.1.4. Le système de gestion de la logistique

La logistique d'une organisation est une variable fondamentale pour l'atteinte de ses objectifs opérationnels et partant la réussite de sa mission. C'est un moyen de mise en œuvre des actions dont la qualité a une incidence sur les résultats du personnel et la performance de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs. Le diagnostic de l'OCADES CARITAS Dédougou a montré que son système de gestion de la logistique est bon pour 74% du personnel, excellent pour 13% et faible pour 13% des personnes consultées. En effet, constat a été fait d'un bon niveau d'équipement de l'organisation en logistique (matériel roulant et matériel informatique). L'organisation a aussi formalisé un système de gestion de la logistique jugé efficace pour la plupart des utilisateurs. Cependant, l'étude a aussi fait le constat d'une

dégradation progressive de l'état de certains matériels et d'un niveau d'équipement insuffisant de certains services du SED et des démembrements paroissiaux en logistique. Les points d'amélioration à faire se trouvent au niveau du renforcement de la logistique roulant et informatique d'une part, et de l'amélioration des outils de gestion de la logistique et renforcement des capacités des utilisateurs d'autre part.

5.1.5. Le système de gestion des ressources humaines

Selon Elton Mayo, les ressources humaines d'une organisation constituent la variable la plus importante pour l'atteinte de ses objectifs et de sa mission.

Le système de gestion des ressources humaines dans une organisation comprend :

- La Politique de Gestion des Ressources humaines
- Les méthodes de recrutement
- Les méthodes de définition du statut juridique de l'emploi
- Le système de rémunération
- L'évaluation du personnel
- Le renforcement des capacités du personnel

Le diagnostic montre que l'OCADES CARITAS Dédougou dispose d'un système de gestions des ressources humaines jugé bon pour 79% des personnes enquêtées, très bon pour 08% et à améliorer pour 13% du personnel. La recherche a abouti au constat de la mise en place et de l'utilisation d'un certain nombre d'instruments de gestion des ressources humaines au titre desquels on peut citer :

- L'existence de procédures de gestion des ressources humaines formalisées (procédures de recrutement, Contrats, Grille salariale, Fiches de poste, évaluation du personnel, etc) ;
- L'existence d'un responsable de la gestion des ressources humaines
- La mise en place d'un délégué du personnel

Les enquêtes ont aussi révélé une satisfaction générale du personnel employé par rapport au système de gestion des ressources humaines de l'organisation, ce qui se traduit par une bonne performance dans l'atteinte des résultats, performances confirmées par les évaluations externes périodiques des projets et programmes de l'organisation.

Néanmoins, des points d'amélioration ont aussi été relevés surtout au niveau du personnel cadre supérieur et cadre moyen. Les défis actuels à relever par l'organisation se présentent en termes d'appropriation du système d'évaluation du personnel par l'ensemble des projets,

programmes et services rattachés au SED d'une part, et de la mise en place de mesures de motivation et de fidélisation du personnel employé.

5.1.6. Le système d'administration et de gouvernance

Selon les travaux de Henri FAYOL et de André DESPLANQUES, l'administration et la gouvernance dans une organisation se font à travers un certain nombre de fonctions dont les principales sont :

- Prévoir et planifier ;
- Organiser (mise en place d'organigrammes fonctionnels) ;
- Coordonner les activités de l'organisation ;
- Contrôler les ressources de l'organisation ;
- Prendre des décisions dans l'organisation ;

L'exercice de ses fonctions nécessite les fonctions complémentaires que sont :

- Communiquer ;
- Gérer les conflits dans l'organisation.

Le diagnostic de l'OCADES CARITAS Dédougou a montré que son système d'administration et de gouvernance est bon pour 83% du personnel, excellent pour 09% et faible pour 08% des personnes consultées. En effet, constat a été fait de :

- L'existence d'un système d'administration et de gouvernance (Organigrammes, coordination, suivi, concertation, prise de décision) ;
- L'existence d'organes de contrôle de la gouvernance (Conseil de gestion, Conseil d'Administration) ;
- L'efficacité de traitement des dossiers sur le plan administratif par le manager principal ;

Les contreperformances relevées au niveau du système d'administration et de gouvernance et qu'il faut travailler à améliorer sont:

- La non formalisation des procédures de communication, de prise de décision, et de gestion des conflits,
- Le management trop centralisé au niveau du SED
- La faible capacité organisationnelle et technique des démembrements
- L'instabilité des responsables des démembrements paroissiaux
- L'implication insuffisante des démembrements paroissiaux dans le suivi des actions ;
comme l'ont d'ailleurs écrit Stora et Montaigne, le management nécessite

« l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée du cycle, avec la totalité du personnel [...] avec pour objectif final la satisfaction totale des clients »

Les défis actuels à relever par l'OCADES CARITAS Dédougou se présentent d'une part en terme de renforcement de la gouvernance aussi bien au niveau du SED qu'au niveau des démembrements, d'autre part en terme d'amélioration de la communication sur les activités de l'organisation.

5.2. Evaluation de l'environnement de l'OCADES CARITAS Dédougou

L'environnement d'une organisation est constitué de l'ensemble complexe des conditions et des acteurs extérieurs à l'organisation qui peuvent affecter positivement ou négativement sa vie, ses composantes (orientations, structures, messages, gestion) et son devenir.

On distingue ainsi :

- Le micro- environnement désigné également comme l'environnement structurel, spécifique ou immédiat ; ce sont l'ensemble des intervenants, individus, groupes, organisations avec lesquels s'établit un processus d'échange ou d'influence réciproque. Face aux acteurs du microenvironnement, l'organisation se doit d'être proactive et chercher à les influencer autant sinon mieux qu'ils ne la conditionnent.

- Le macro-environnement aussi nommé environnement conjoncturel, général ou éloigné : désigne l'ensemble des grands secteurs de la société où des combinaisons d'événements ou de phénomènes y formant des coupants, développant des tendances, créant des conditions qui, à terme orientent, façonnent les attitudes et les comportements des acteurs de l'environnement. Les changements dans le macro- environnement se répercutent sur les acteurs du microenvironnement de l'organisation et par voie de conséquence, sur l'organisation. Selon **Paul Laurence et Jay Lorsh (1967)** le degré d'instabilité de l'environnement va influencer la structure de l'organisation. L'organisation doit donc savoir repérer à temps les événements ou les tendances potentiellement favorables ou nuisibles afin de s'y adapter (en tirer bénéfice ou tenter de les contrer, selon le cas) en agissant sur les acteurs du microenvironnement.

Le diagnostic de l'OCADES CARITAS Dédougou a montré que sa capacité d'adaptation à l'environnement est bon pour 83% des personnes enquêtées, excellent pour 8% et faible pour 9% des personnes consultées. Le diagnostic stratégique a en effet révélé :

- L'existence de partenaires financiers divers octroyant des subventions pour les projets,

- Un partenariat renforcé avec l’Etat, les services techniques et d’autres partenaires au développement d’une part et un bon niveau de partenariat avec les bénéficiaires d’autre part ;
- Une crédibilité de l’organisation auprès de la majorité des parties prenantes à la réalisation de ses objectifs
- Une bonne synergie avec certains partenaires locaux

Cependant, le diagnostic a aussi fait les constats d’une baisse progressive des financements offerts par les partenaires financiers, une rupture des relations de partenariat avec certains bailleurs de fonds, une dégradation du climat de collaboration avec certains prestataires de services, et d’une faible appropriation de certaines actions par les communautés à la base. Ces facteurs constituent donc des risques pour l’organisation qui doit travailler à les contrôler. Les défis à relever par l’OCADES CARITAS Dédougou se présentent en terme de renforcement du partenariat avec les bailleurs de fonds, les acteurs locaux, et les autres partenaires au développement, conditions sin-équanone pour s’adapter à son environnement.

5.3. Plan d’orientation stratégique de l’OCADES CARITAS Dédougou

Afin de proposer à l’OCADES CARITAS Dédougou un plan de renforcement organisationnel, l’étude a dans un premier temps identifié, de concert avec le personnel impliqué dans la conduite des opérations, les défis à relever. Dans un second temps, des propositions d’actions stratégique à mener ont été faites et reparties dans le temps.

5.3.1. Synthèse de défis à relever

Tableau 10: Défis à relever au niveau interne

SYSTEME	PRINCIPAUX DEFIS A RELEVER
Planification stratégique	– Appropriation du processus de planification stratégique par l’ensemble des acteurs (niveau SED et EPA)
Planification opérationnelle	– Meilleure utilisation des instruments de planification opérationnelle par les démembrements et les animateurs
Gestion financière	– Harmonisation des procédures de gestions financière et comptable et leur adaptation aux réalités de l’organisation – Renforcement et autonomisation du système de gestion financière

Gestion de la logistique	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la logistique roulant et informatique aussi bien au niveau SED qu’au niveau des démembrements – Amélioration des outils de gestion de la logistique et renforcement des capacités des utilisateurs
Gestion des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> – Appropriation du système d’évaluation du personnel par l’ensemble des projets, programmes et services rattachés au SED – Adoption de mesures de motivation et de fidélisation du personnel employé
Administration et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la gouvernance aussi bien au niveau du SED qu’au niveau des démembrements – Amélioration de la communication sur les activités de l’organisation

Tableau 11: Défis à relever au niveau de l'environnement

ENVIRONNEMENT	DEFIS A RELEVER
Microenvironnement	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement du partenariat avec les bailleurs de fonds – Renforcement du partenariat avec les acteurs locaux et les autres partenaires au développement
Macroenvironnement	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptation à l’environnement en perpétuel changement

5.3.2. Plan de renforcement organisationnel de l'OCADES CARITAS Dédougou

Tableau 12: Plan de renforcement organisationnel

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Période	Responsable	Personnes impliquées
Renforcer le processus de planification stratégique dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Organiser des sessions de formation des EPA ainsi que l'Equipe du SED sur la planification stratégique – Actualiser le plan d'actions diocésain – Appuyer les paroisses à élaborer des plans d'actions 	Second semestre 2016	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Personnel des Projets et Programmes – Services rattachés – Equipes paroissiales
Améliorer le dispositif de planification opérationnelle des activités de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Organiser des sessions de formation sur la planification opérationnelle dans les paroisses – Mettre en place un logiciel de planification et former l'équipe du SED à sa maitrise 	Premier semestre 2017	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Comptables – Services rattachés – Equipes paroissiales – animateurs

<p>Harmoniser et adapter les procédures de gestions financière et comptable de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Finaliser le manuel de procédures administrative et financière en l'adaptant aux réalités de l'organisation – Former l'ensemble du personnel sur les procédures de gestion financière et comptable – Alléger et harmoniser les procédures de passation des marchés 	<p>Second semestre 2016</p>	<p>Responsable Administratif et Financier</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – Responsables des services rattachés
<p>Renforcer et autonomiser le système de gestion financière de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre à jour les logiciels comptables du SED – Recycler les comptables sur les logiciels comptables – Mettre en place un dispositif de mobilisation de ressources propres pour l'organisation (prestations, entreprise,) et confier cette mission au service financier 	<p>Second semestre 2016</p>	<p>Responsable Administratif et Financier</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – Responsables des services rattachés
<p>Renforcer la logistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Acquérir du nouveau 	<p>Second semestre</p>	<p>Secrétaire Exécutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs

roulante et informatique aussi bien au niveau SED qu'au niveau des démembrements	<ul style="list-style-type: none"> matériel roulant pour le SED – Doter les services et les EPA en équipements informatiques 	2017		<ul style="list-style-type: none"> – Comptables – Responsables des services rattachés
Amélioration des outils de gestion de la logistique et renforcement de capacités des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place un dispositif de suivi de la logistique (outils de suivi de l'utilisation, affectation au cours et en fin de projet, etc) – Former les animateurs et les EPA en informatique de base (Word, Excel, Powerpoint) – Recycler les chauffeurs en maintenance des véhicules 	Second semestre 2016	Responsable Administratif et Financier	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – EPA – Animateurs – Chauffeurs
Définir et mettre en application une politique de motivation et de fidélisation du personnel employé	<ul style="list-style-type: none"> – Recycler le personnel sur le système d'évaluation du personnel – Elaborer et mettre en application un système de motivation du personnel (reconnaissance, primes, promotion, etc) 	Second semestre 2016	Secrétaire exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – Services rattachés

	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place des mesures de fidélisation du personnel (Elaborer un plan de carrière de l'employé dans l'organisation, grille salariale incitative, contrat de durée plus longue, etc) – Harmoniser le traitement du personnel terrain 			
Renforcer la gouvernance aussi bien au niveau du SED qu'au niveau des démembrements	<ul style="list-style-type: none"> – Recruter un Assistant au Secrétaire Exécutif – Prendre des mesures de délégation de pouvoir du secrétaire exécutif aux coordonnateurs (signature, ordonnément, etc) – Mettre en place un dispositif opérationnel (un service) de suivi évaluation de l'organisation par le SED – Renforcer le système de suivi par les paroisses 	Premier semestre 2017	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – EPA – Animateurs – Chauffeurs

	<ul style="list-style-type: none"> – Désigner des laïcs au titre des Secrétaires Exécutifs Paroissiaux 			
Améliorer la communication sur les activités de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour l'organisation – Recruter un chargé de communication et de plaidoyer pour l'organisation – Créer et animer des outils de communication (site internet, page facebook, bulletin trimestriel) 	Premier semestre 2017	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – Comptables – EPA – Animateurs – Chauffeurs –
Renforcer le partenariat aussi bien au niveau horizontal que vertical (avec les bailleurs de fonds, les prestataires et les acteurs locaux)	<ul style="list-style-type: none"> – Organiser régulièrement des missions de prise de contact avec les partenaires financiers du nord – Renforcer la collaboration avec les communes (protocoles de collaboration) – Renforcer la collaboration avec les prestataires de service 	Second semestre 2017	Secrétaire Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – EPA – Collectivités

<p>Adapter les interventions de l'organisation à l'environnement en perpétuel changement</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Former les responsables de projets et services du SED sur la gestion des risques et des catastrophes – Elaborer et mettre en œuvre des projets d'atténuation e d'adaptation aux changements climatiques – Restructurer le Service des Microprojets et mettre l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre de projets d'urgence 	<p>Premier semestre 2018</p>	<p>Secrétaire Exécutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonnateurs – EPA – Partenaires financiers
--	--	----------------------------------	----------------------------	---

VI. CONCLUSIONS

Notre étude a porté sur le Diagnostic organisationnel stratégique de l'OCADES CARITAS Dédougou. Elle a consisté à faire des entretiens et des enquêtes sur l'environnement interne (diagnostic interne) et externe (diagnostic externe) de l'OCADES CARITAS Dédougou, afin de déceler les forces, les faiblesses, mais aussi d'identifier les opportunités et les menaces qui pèsent sur l'organisation. Le but de ces investigations était de vérifier les hypothèses formulées pour notre recherche.

Aux termes de nos travaux plusieurs constats ont été faits.

Le premier constat est que l'organisation a effectivement mis en place plusieurs mécanismes de management stratégique et opérationnel au nombre desquels :

- un système de planification stratégique comprenant des instruments de planification stratégique (une vision, une mission, un plan stratégique, un plan d'action) connu et utilisé par la majorité du personnel ;
- plusieurs projets, programmes et plans opérationnels s'inscrivant dans les objectifs stratégiques de l'organisation
- des instruments de gestion financières au titre desquels des manuels de procédures administratives et financières, un système de contrôles internes et d'audits financiers périodiques ; ces procédures pour la plupart formalisées, sont utilisées et respectées par la majorité du personnel qui avoue les connaître
- un système de gestion de la logistique jugé efficace pour la plupart des utilisateurs ;
- des instruments de gestion des ressources humaine au titre desquels des procédures de recrutement, des contrats, une grille salariale, des fiches de poste, un mécanisme d'évaluation du personnel ;
- un système d'administration et de gouvernance comprenant des organigrammes, un système de coordination et de suivi, un mécanisme de concertation périodique, des mécanismes de prise de décision, des organes de contrôle (Conseil de gestion, Conseil d'Administration) ;
- des protocoles avec des partenaires financiers divers octroyant des subventions pour les projets ;
- un partenariat renforcé avec l'Etat, les services techniques et d'autres partenaires au développement d'une part avec les bénéficiaires;

– une stratégie pour être en synergie avec certains partenaires locaux.

Les résultats de notre recherche confirment donc la première hypothèse qui stipule que *« plusieurs méthodes et instruments de management stratégique et opérationnel sont actuellement utilisés par l'OCADES CARITAS BURKINA /Dédougou »*;

L'étude a aussi permis au personnel employé de l'organisation ainsi qu' aux acteurs directs impliqués d'apprécier les performances de l'OCADES CARITAS Dédougou par rapports aux critères de fonctionnement internes (planification stratégique, planification opérationnelle, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de la logistique, administration et gouvernance), et ceux de l'environnement (microenvironnement, microenvironnement) retenus dans le cadre de notre étude. A l'issue de cette évaluation, le niveau de performance de l'organisation est jugé bon avec une note de 3 sur une échelle de 1 à 4. Ainsi donc, la seconde hypothèse qui stipule que *« des entraves subsistent sur le plan institutionnel et organisationnel et constituent des menaces empêchant l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels fixés par l'OCADES CARITAS Dédougou »* est partiellement vérifiée.

Aussi, si les résultats de nos travaux montrent que les performances de l'OCADES CARITAS Dédougou sont bonnes dans l'ensemble, un certain nombre de contraintes aussi bien au niveau interne que sur le plan externe impactent négativement sur l'atteinte de ses objectifs.

Les contreperformances relevées sur le plan interne concernent la non appropriation des processus de management interne par une grande partie des acteurs, la non harmonisation et l'inadaptation de certaines procédures et la faible capacité technique, matérielle et organisationnelle de certains acteurs ;

Sur le plan externe, les menaces qui pèsent sur l'organisation sont la dégradation des relations avec certains partenaires, la baisse progressive des financements octroyés par les partenaires financiers et l'insécurité dans la zone d'intervention de l'organisation.

L'hypothèse principale de notre étude qui stipule que *« les insuffisances au niveau des processus et méthodes de management stratégique et opérationnel utilisés par l'OCADES CARITAS Dédougou constituent un frein à l'atteinte des objectifs de l'organisation »* est donc entièrement vérifiée.

En conclusion, les défis actuels que l'OCADES CARITAS Dédougou doit relever sont liés à ces contraintes et se présentent en termes de renforcement du partenariat avec les partenaires, d'adaptation à son environnement et de renforcement des processus internes de l'organisation.

La mise en œuvre d'un certain nombre d'actions stratégiques proposées par la présente recherche permettra sans doute à l'OCADES CARITAS Dédougou de relever ces défis.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- Bachet P., 2007, *Les fondements de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'Atelier, 234 p.
- Beauvallet M., 2009, *Les stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Éditions du Seuil, 188 p.
- Bouba-Olga O., 2003, *L'économie de l'entreprise*, Paris, Éditions Points Seuil, 178 p.
- Coriat B. et Weinstein O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, 212 p.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry, F. Ed., 2005, *Education stratégique*, Paris, Nathan, 145 p.
- Koenig G., Ed. , 2004, *Management stratégique : projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod, 145 p.
- Koenig G. Ed., 1996, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan, 256 p.
- Machesnay M., 1993, *Management stratégique*, Eyrolles, 189 p.
- Plane J-M., 2003, *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 234 p.

- Thierry Hougron avec la collaboration de Jean-Jacques Cousty, *La conduite de projets*, Paris, Dunod, 2009

- Amherst Wilder Foundation. 1986. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations (Manuel de planification stratégique pour les organisations à but non lucratif)*. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.

- Bobrow, Edwin E. 1998. *Ten Minute Guide to Planning (Guide de la planification en dix minutes)*. New York: Macmillan Spectrum/Alpha Books.

- Support Center of San Francisco. 1994. "What are the steps of a strategic planning process?" (*Quelles sont les étapes d'un processus de planification stratégique?*) San Francisco: Support Center of San Francisco.

- Hammond, Sue Annis. 1996. *The Thin Book of Appreciative Inquiry (Le petit manuel de l'enquête d'appréciation)*. Plano, TX: Kodiak Consulting.
- Torok, Marianna. 1997. *Strategic Planning (Planification stratégique)*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Allison, Michael et Jude Kay. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook*. New York : John Wiley and Sons.
- Laycock, Kerry D. 1993. « Strategic Planning and Management Objectives ». Em *The Nonprofit Management Handbook : Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Conners. New York : John Wiley and Sons.

Sites internet

- www.strategie-aims.com; 10 juillet 2015
- www.uclouvain.be; 10 juillet 2015
- www.iae-grenoble.fr; 10 janvier 2016
- www.christophe.benavent.free.fr; 20 juillet 2016
- www.coordinationsud.org; 25 juillet 2016

VII. ANNEXES

Annexe I : Table des matières

Annexe II : grille de diagnostic stratégique

Annexe I : Table des matières

REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
I. INTRODUCTION	11
II-OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE	14
2.1. Objectifs de l'étude	14
2.2. Résultats attendus de l'étude	15
2.3. Question fondamentale et hypothèses de recherche	15
III-MATERIELS ET METHODES	17
3.1. Schéma général du processus de DSPRO	17
3.2. Etapes du processus de DSPRO	17
3.3. Echantillonnage.....	18
IV-RESULTATS	18
4.1 Diagnostic stratégique interne	18
4.2 Diagnostic stratégique externe.....	22
4.3. Performance de l'OCADES CARITAS Dédougou.....	23
V-DISCUSSION ET ANALYSES	24
5.1.Evaluation des systèmes de management interne de l'OCADES CARITAS Dédougou 24	
5.1.1. Le système de planification stratégique	24
5.1.2. Le système de planification opérationnelle.....	24
5.1.3. Le système de gestion financière	25
5.1.4. Le système de gestion de la logistique.....	25
5.1.5. Le système de gestion des ressources humaines	26
5.1.6. Le système d'administration et de gouvernance	27
5.2. Evaluation de l'environnement de l'OCADES CARITAS Dédougou	28
5.3. Plan d'orientation stratégique de l'OCADES CARITAS Dédougou	29
5.3.1. Synthèse de défis à relever.....	29

5.3.2. Plan de renforcement organisationnel de l'OCADES CARITAS Dédougou	31
VI. Conclusions	37
VII. Annexes.....	41

Annexe II : grille de diagnostic stratégique

**Diagnostic Stratégique et Plan de Renforcement Organisationnel de
l'OCADES CARITAS BURKINA/DEDOUGOU**

GRILLE DE DIAGNOSTIC

A. IDENTIFICATION

A1. Service/Projet :

A2. Acteur (cadre, animateurs, comptable, ST) :

A3. Localité |__|

A4. Date de l'interview : |__|_|_| |__|_|_| (2016)

A5. Heure de début : |__|_|_| h |__|_| mn

B. DIAGNOSTIC/EVALUATION INTERNE

VARIABLES

- ❖ la planification stratégique et opérationnelle,
- ❖ la gestion des ressources financières et matérielles,
- ❖ la gestion des ressources humaines,
- ❖ l'administration/ la gouvernance (organisation, coordination, communication, contrôle, leadership, prise de décision, motivation, délégation),

B1-PLANIFICATION STRATEGIQUE

L'organisation dispose t'elle d'instruments de planification stratégique ? Lesquels

Plan stratégique

Plan d'action

Vision

Mission

Axes / orientations /objectifs stratégiques

Autres.....

Appréciation faite de la planification stratégique

<u>Forces</u>		<u>Score</u> Mauvais = n'existe pas Moyen = existe, non formalisée, non utilisé	<u>Recommandations</u>
<u>Faiblesses</u>		Bon = formalisée, utilisés, non maitrisées Excellent= efficaces= formalisée, utilisés, maitrisées	

B2-PLANIFICATION OPERATIONNELLE

L'organisation dispose t'elle d'instruments de planification opérationnelle ? Lesquels

Projet/programmes

Plans opérationnels (plan de travail et budgets)

Plan de suivi évaluation

Tableaux de bord opérationnel

Programme périodiques

Autres.....

Appréciation faite du système de planification opérationnelle au sein de l'organisation

<u>Forces</u>		<u>Score</u> Mauvais = n'existe pas Moyen = existe, non formalisée, non utilisé	<u>Recommandations</u>
<u>Faiblesses</u>		Bon = formalisée, utilisés, non maitrisées Excellent= efficaces=	

		formalisée, maitrisées	utilisés,	
--	--	---------------------------	-----------	--

B3-GESTION FINANCIERE ET CONTROLE FINANCIER INTERNE

L'organisation a-t-elle mis en place des outils/instruments de gestion financière ? Lesquels

Manuels de procédures

Procédures comptables

Procédure financières

Procédures de contrôle financier interne

Procédures de passation de marchés

Audits externes

Autres outils/instruments

Appréciation faite vous de ce système financier de au sein de l'organisation

<u>Forces</u>		<u>Score</u>	<u>Recommandations</u>
		Mauvais = n'existe pas	
		Moyen = existe, non formalisée, non utilisé	
<u>Faiblesses</u>		Bon = formalisée, utilisés, non maitrisées	

		Excellent= efficaces= formalisée, utilisés, maîtrisées	
--	--	--	--

B4-GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES ET LOGISTIQUES

L'organisation a-t-elle mis en place des outils/instruments de gestion de la logistique et des ressources matérielles ? Lesquels

Procédures de gestion du matériel et de la logistique

Suivi de la gestion de la logistique (Missions, entretien, amortissement, etc)

Inventaires périodiques du matériel

Convention/protocole/contrats d'utilisation du matériel et de la logistique

Autres outils/instruments

Appréciation faite vous de ce système de gestion de la logistique et du matériel au sein de l'organisation ?

<u>Forces</u>		<u>Score</u>	<u>Recommandations</u>
		Mauvais = n'existe pas	
		Moyen = existe, non formalisée, non utilisé	
<u>Faiblesses</u>			

		<p>Bon = formalisée, utilisés, non maîtrisées</p> <p>Excellent= efficaces= formalisée, utilisés, maîtrisées</p>	
--	--	---	--

B5-GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'organisation a-t-elle défini une politique et des instruments de gestion des ressources humaine ? Si Oui lesquels ?

Politique de gestion des ressources humaines

Procédures de recrutement

Contrats

Grille salariale et indemnitaire

Définition des postes de travail avec objectifs

Evaluation du personnel

Système motivation du personnel

Système de délégation

Politique de relation et de participation des travailleurs (climat du travail, organisation des employés, dialogue entre les travailleurs et l'employeur)

Autres à préciser

Appréciation faite vous de ce système de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation ?

<u>Forces</u>		<u>Score</u>	<u>Recommandations</u>
<u>Faiblesses</u>		Mauvais = n'existe pas Moyen = existe, non formalisée, non utilisé Bon = formalisée, utilisés, non maîtrisés Excellent= efficaces= formalisée, utilisés, maîtrisés	

B6-ADMINISTRATION/GOUVERNANCE

L'organisation a-t-elle défini et mis en place un système et des outils d'administrations efficaces et adaptés ?

- Organigrammes
- Système de coordination des activités
- Système de suivi et de contrôle des actions
- Système de prise de décision
- Système de communication interne et externe
- Système de gestion des conflits

Appréciation faite vous de ce système d'administration/gouvernance au sein de l'organisation ?

<u>Forces</u>		<u>Score</u>	<u>Recommandations</u>
---------------	--	--------------	------------------------

		Mauvais = n'existe pas	
		Moyen = existe, non formalisée, non utilisé	
<u>Faiblesses</u>		Bon = formalisée, utilisés, non maitrisées	
		Excellent= efficaces= formalisée, utilisés, maitrisées	

C.DIAGNOSTIC/EVALUATION EXTERNE

VARIABLES

- ❖ Micro environnement/Acteurs /parties prenantes (bénéficiaires, bailleurs de fonds, partenaires techniques, autres ONGs, Etat, Collectivités, Prestataires de services)
- ❖ Macro environnement/Facteurs (Climat social, culturel, religieux, conditions climatiques et ressources naturelles,

C1-MICRO ENVIRONNEMENT

L'organisation se trouve-t-elle dans un micro environnement favorable ou contribuant à l'atteinte de ses objectifs ?

Partenariats/synergies entre et avec les acteurs

Conflits/Oppositions entre et avec les acteurs

Actions vouées à l'échec compte tenu du micro environnement

Actions menées avec succès grâce au micro environnement

Bailleurs de fonds actuels ou potentiels épousant la vision ou poursuivant les mêmes objectifs

Appréciation faite de l'influence du micro-environnement sur l'organisation ?

<u>Opportunités</u>		<u>Score</u>	<u>Recommandations</u>
		Mauvais=très négatif	
		Moyen= négatif	
<u>Menaces</u>			
		Bon=positif	
		Excellent=très positif	

C2-MACRO ENVIRONNEMENT

L'organisation se trouve-t-elle dans un macro environnement favorable ou contribuant à l'atteinte de ses objectifs ?

Climat social, culturel ou religieux favorable ou défavorable à l'atteinte des objectifs

Le climat, les ressources naturelles et leur influence positive ou négative sur l'avenir de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs

Appréciation faite de l'influence du macro-environnement sur l'organisation ?

<u>Opportunités</u>		<u>Score</u> Mauvais=très négatif Moyen= négatif	<u>Recommandations</u>
<u>Menaces</u>		Bon=positif Excellent=très positif	