

**LES DEFIS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS UNE
ASSOCIATION DE DEVELOPPEMENT EN PHASE DE
LANCEMENT : CAS DE LA MAISON DES TECHNOLOGIES
INNOVANTES (MATI) AU BURKINA FASO**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Sibiri SOURA

Travaux dirigés par : Charles Yvon TOUGOUMA
Economiste-Planificateur
Enseignant en Management

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion 2014/2015

CITATIONS

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

« Si nous voulons en rester maîtres et assumer notre responsabilité d'avoir à écrire l'histoire, il faut « penser stratégiquement », c'est-à-dire préparer cet avenir et s'engager dans la voie qui mène au futur.. », DE LA MAISONNEUVE E., *Précis de stratégie*, Dunod Paris 2008, p.68

« La stratégie c'est l'art de faire face à son destin. » (*Peter Drucker, théoricien du management*)

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Nos vifs remerciements à:

- toute la famille pour le soutien moral ;
- Monsieur Charles Yvon TOUGOUMA, coordonnateur de la MATI pour sa disponibilité et ses conseils ;
- tous les collaborateurs de l'IRSAT pour leur soutien multiforme ;
- tout le corps professoral et la coordination de la formation en ligne de la fondation 2IE.

RESUME

Une association de développement est une organisation à but non lucratif dont la mission est orientée vers le développement socio-économique d'une communauté. Notre étude traite de la problématique du management stratégique dans les associations de développement et plus spécifiquement celles qui sont en phase de lancement telle que la Maison des Technologies Innovantes (MATI) prise comme cas d'étude. Le management stratégique se définit comme l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction d'une organisation et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'organisation. Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation.

Cette étude nous a permis de comprendre qu'une association de développement en phase de lancement rencontre de nombreux défis pour l'application du management stratégique. En effet, le diagnostic stratégique réalisé sur l'association montre qu'au plan interne elle a des atouts mais aussi de nombreuses contraintes pour son développement ; et qu'au plan externe des opportunités côtoient un certain nombre de menaces.

Afin de faire face aux nombreux défis qui se présentent à la MATI, des orientations stratégiques ont été proposées. Ces orientations stratégiques ont été traduites en quatre axes stratégiques.

Enfin, l'étude a permis de faire une proposition de déploiement stratégique qui consiste à mettre la stratégie en pratique, car une stratégie ne prend réellement son sens que lorsqu'elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles. Ainsi un plan d'actions a été décliné au cours de l'étude.

Mots Clés :

1 – Stratégie

2 – Management

3 – Association

4 – Défis

5–Développement

ABSTRACT

A development association is a nonprofit organization whose mission is oriented towards socio-economic development of a community. Our study addresses the problem of strategic management in developing associations and more specifically those that are being launched as the House of Innovative Technologies (MATI) taken as a case study. Strategic management is defined as the set of decisions that fall under the management of an organization that aims to define the organization's strategy. These strategic decisions have a long-term impact and their main objective to ensure the development and sustainability of the organization.

This study allowed us to understand that development association in the launch phase encounter many challenges in the implementation of strategic management. Indeed, the strategic diagnosis made on the association shows that internally it has strengths but also many constraints to its development; and externally and opportunities alongside a number of threats.

In order to face the many challenges that presents to the MATI, strategic guidelines were proposed. These strategic directions have been translated into four strategic axes.

Finally, the study has to make a proposal of strategic deployment of putting the strategy into practice, as a strategy only really makes sense when it is effectively implemented and translated into operational actions. And an action plan has been declined during the study.

Key words:

- 1- Strategy**
- 2- Management**
- 3- Association**
- 4- Challenges**
- 5- Development**

LISTE DES ABBREVIATIONS

ABMAQ	Association Burkinabè pour le Management de la Qualité
ANVAR	Agence National de Valorisation de la Recherche et de l'Innovation
CNRST	Centre National de la Recherche Scientifique et technologique
CNT	Conseil National de la Transition
CQP	Certificat de Qualification Professionnel
FIBO	Foire internationale de Bobo-Dioulasso
FRSIT	Forum National de la Recherche Scientifique et des Innovations Technologiques
IRSAT	Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies
JAAL	Journées agro-alimentaires
JEB	Journées de l'Entreprenariat Burkinabè
MATI	Maison des Technologies Innovantes
MEBF	Maison de l'Entreprise du Burkina Faso
PME/PMI	Petite et Moyenne Entreprise / Petite et Moyenne Industrie
PSF/PA	Programme des Structuration de l'Offre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage en Agroalimentaire
SIAO	Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SOMMAIRE

CITATIONS	i
REMERCIEMENTS/ DEDICACE	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES FIGURES	3
<i>Introduction</i>	4
<i>Chapitre 1- Objectifs et Hypothèses d'étude</i>	8
1.1. Objectifs de l'étude	8
1.1.1. Relever les enjeux et les défis de la MATI.....	8
1.1.2. Proposer des orientations stratégiques de la MATI.....	8
1.1.3. Proposer un plan d'actions stratégiques	9
1.2. Hypothèses d'étude	9
1.2.1. L'absence d'une vision bien élaborée dans les associations en phase de lancement	10
1.2.2. Le manque de stabilité des ressources humaines dans ces associations ;	10
1.2.3. Le manque d'engagement des membres à cause des incertitudes.....	11
<i>Chapitre 2 - Matériels et Méthodes</i>	12
2.1. La revue documentaire	12
2.2. L'interview	12
2.3. L'observation directe	13
2.4. outil d'analyse	13
<i>Chapitre 3- Résultats</i>	16
3.1. Diagnostic stratégique de la MATI	16
3.3.1. Diagnostic interne de la MATI (Forces et Faiblesse)	16
3.1.1.1. Forces de la MATI.....	16
3.1.1.2. Faiblesses de la MATI	20
3.3.2. Analyse de l'environnement externe de la MATI.....	22
3.1.2.1. Les opportunités	22
3.1.2.2. Les menaces.....	23

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

3.2. Proposition d'orientations stratégiques.....	23
3.2.1. Accompagnement des membres de l'Association.....	24
3.2.2. La promotion et la valorisation des résultats de la recherche.....	24
3.2.3. Le développement de l'offre de formation dans le domaine de l'agroalimentaire.....	24
3.2.4. La gestion et administration du MATI.....	24
3.3. Proposition de plan d'actions	24
3.3.1. Axe stratégique 1 : Accompagnement des membres de l'Association.....	25
3.3.2. Axe stratégique 2 : Promouvoir et valoriser les résultats de la recherche	25
3.3.3. Axe stratégique 3 : Le développement de l'offre de formation dans le domaine de l'agroalimentaire.....	27
3.3.4. Axe stratégique 4 : La gestion et l'administration du MATI.....	27
Chapitre 4- Analyse et discussion.....	29
4.1. Analyse du diagnostic stratégique.....	29
4.2. Analyse des orientations stratégiques	31
4.3. Analyse du plan d'actions stratégiques.....	34
Conclusion.....	36
Bibliographie.....	38
ANNEXES	40

LISTE DES FIGURES

Schéma 1 : les composantes du management stratégique	P6
Schéma 2 : La matrice du SWOT.....	P14
Schéma 3 : Organisation de la MATI.....	P18

INTRODUCTION

Une association est une forme juridique d'organisation qui se caractérise par son but non lucratif. Ce qui signifie qu'elle ne peut pas distribuer les bénéfices engendrés par ces activités. En effet, selon l'article 3 al. 1^{er} de la loi N° 064-2015/CNT portant liberté d'association du 20 octobre 2015 : «...on entend par association : tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socio- économique... ».

L'étude porte sur les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement, en l'occurrence la Maison des Technologies Innovantes (MATI) créée en septembre 2011 au Burkina Faso avec pour but de promouvoir les innovations et les résultats de la recherche scientifique et technologique.

La stratégie d'entreprise, selon le Dico du manager, correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement¹.

Jean-Marie DUCREUX, René ABATE et Nicolas KACHANER dans leur ouvrage « Le grand livre de la stratégie » définissent la stratégie comme l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille².

Le mode de gestion de l'organisation qui vise à assurer un couplage entre la stratégie et les

¹ MEIER O., *Dico du manger*, Paris Dunod, 2009, p186

² Jean-Marie DUCREUX, René ABATE et Nicolas KACHANER, *Le grand livre de la stratégie*, EYROLLES, 2009, p.16

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso
opérations s'appelle le management stratégique. L'approche du management stratégique trouve son origine, selon Michel MARCHESNAY, dans les progrès réalisés en matière de marketing stratégique au cours de la période 1965-1975³.

Le management stratégique peut être défini comme l'ensemble des actions des dirigeants d'une organisation, qui ont pour objectifs de fixer à celle-ci les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir. Il s'agit d'un mode de gestion prévisionnel favorisant l'adaptation constante et dynamique de l'organisation aux changements environnementaux qui influencent positivement et négativement son évolution et la réalisation optimale de sa raison d'être. En d'autres termes, le management stratégique est vu comme un système d'analyse général qui permet à l'entreprise de saisir les opportunités futures et d'éviter les menaces à venir.

Selon Gerry JONSON et autres⁴, le management stratégique comprend trois principales composantes que sont :

- le *diagnostic stratégique* qui consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes ;
- les *choix stratégiques* qui incluent la sélection des stratégies futures que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement ;
- le *déploiement stratégique* qui consiste à mettre la stratégie en pratique.

Ces auteurs résument ces trois composantes du management stratégique dans le schéma ci-dessous.

³ Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, les éditions de l'ADREG, mai 2004, p. 69.

⁴ Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FERY, *Stratégie*, Pearson Education France, 7^{ème} édition, 2015 p. 19-21.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

Schéma 1 : Les composantes du management stratégique



Sources : Stratégique⁵

Il ressort de ces définitions que le management stratégique dans une organisation nécessite pour les dirigeants une bonne maîtrise de l'organisation et de surtout de son environnement.

D'ores et déjà, on peut se demander s'il est bien aisé d'adopter une démarche stratégique dans les organisations en phase de lancement et surtout dans les organisations à but non lucratif comme les associations.

⁵ Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FERY, *Stratégie*, Pearson Education France, 7^{ème} édition, 2015 p. 18

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

En effet un constat montre que ces types d'organisations sont de plus en plus nombreux, mais bon nombres d'entre elles rencontrent de sérieuses difficultés en termes de maîtrise de leur stratégie de développement, surtout pendant leurs premières années de fonctionnement. Il se pose donc pour ces organisations un problème de management stratégique.

Gerry JOHNSON et autres, dans leur ouvrage « Stratégique » ont évoqué les défis du management stratégique dans une organisation. En effet, selon ces auteurs, faire de la stratégie c'est démontrer une capacité à réconcilier des pressions antagonistes entre les forces à l'œuvre dans l'environnement, l'utilisation permanente des capacités distinctives de l'organisation et la satisfaction des attentes des parties prenantes.

Notre étude a pour objectif général de définir des orientations stratégiques de l'organisation afin de profiter des opportunités existantes dans l'environnement. Cet objectif général se décline en objectifs spécifiques que sont : relever les enjeux et les défis de la MATI, proposer des orientations stratégiques de la MATI, et proposer un plan d'actions stratégique de la MATI pour le moyen et long terme.

Notre étude se bâtit autour d'une hypothèse principale selon laquelle les associations en phase de lancement sont confrontées à de grands défis liés à un environnement qui n'est pas favorable. De cette hypothèse principale découlent trois hypothèses secondaires qui sont :

- l'absence d'une vision bien élaborée dans les associations en phase de lancement ;
- le manque de stabilité des ressources humaines dans ces associations ;
- le manque d'engagement des membres à cause des incertitudes.

Au cours de notre travail, nous avons d'abord procédé à la revue documentaire qui a consisté à consulter : les ouvrages traitant de la stratégie et gouvernance d'entreprise et management, les articles et documents de stratégie d'entreprises ou d'organisations ainsi que les documents et rapports sur la Maison des Technologies Innovantes (MATI). Enfin, nous avons procédé à des interviews avec les dirigeants de l'association.

Notre travail se présente en quatre points essentiels. Dans un premier temps, nous déclinons les objectifs et les hypothèses de notre étude. Dans un second temps, nous évoquons la méthodologie utilisée. En troisième lieu, nous présenterons les résultats de l'étude avant de terminer par une analyse et discussions de ces résultats.

CHAPITRE 1- OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE

1.1. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Nous nous sommes fixés comme objectif général de l'étude de proposer des orientations stratégiques de l'organisation afin de lui permettre de profiter des opportunités existantes dans l'environnement. Et l'atteinte de cet objectif passe par trois objectifs spécifiques que sont : relever les enjeux et les défis de la MATI, proposer des orientations stratégiques de la MATI et proposer un plan d'actions stratégique de la MATI pour le moyen et long terme.

1.1.1. Relever les enjeux et les défis de la MATI

En ce qui concerne le premier objectif « relever les enjeux et les défis de la MATI », il s'agira pour nous de rendre compte des éléments des forces et de faiblesse de la MATI d'une part et d'autre part d'examiner les opportunités que la MATI pourrait saisir pour son développement ainsi que les éventuels risques et menaces qu'elle en court. Les forces et les faiblesses sont à rechercher au plan interne et peuvent concerner les ressources humaines, les ressources financières ou encore les ressources matérielles. Quant aux opportunités et menaces, elles sont liées à l'environnement socio-économique et politique de l'organisation étudiée.

Il s'agira, en somme, de faire une analyse stratégique de l'association afin d'examiner sa capacité de réponse actuelle aux défis de son environnement et d'identifier les forces externes qui ont une influence sur l'association et d'examiner les rapports de celle-ci avec ces forces externes.

Nous nous sommes fixés cet objectif car, il nous semble primordial, pour l'élaboration d'une stratégie, de faire un diagnostic de la structure dans le but de faire un état des lieux afin de mieux proposer des actions correctives nécessaires à sa bonne marche et à son développement pour le moyen et long terme.

1.1.2. Proposer des orientations stratégiques de la MATI

Le deuxième objectif spécifique qui est « proposer des orientations stratégiques de la MATI »

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso nous conduira, au vu des forces, faibles, opportunités et menaces de l'association, à tracer les grandes orientations nécessaires au développement de la MATI. En d'autres termes, il s'agira de proposer des choix stratégiques c'est-à-dire des décisions qui présenteront l'avenir de l'Association et la manière dont elle doit répondre aux nombreux défis auxquels elle devra faire face.

En effet, selon les auteurs JOHNSON G. et coll. (2005) : « *les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement* ⁶ ». Ce passage nous guidera dans notre travail. Aussi, serons-nous emmené à sélectionner les stratégies futures non seulement pour l'Association elle-même mais aussi pour ses domaines d'activité stratégique tout en dressant des perspectives de développement de l'Association.

1.1.3. Proposer un plan d'actions stratégiques

Cet objectif consistera à traduire les choix stratégiques en actions car la stratégie proposée n'aura d'intérêt que si elle est traduite en actions opérationnelles. Il s'agira donc de mettre en pratiques les différentes orientations stratégiques proposées. C'est ce qu'on appelle déploiement stratégique. Il devra traduire la vision, les objectifs et les buts de la Maison des Technologies Innovantes en actions sur le terrain qui sous-tendent sa stratégie.

1.2. HYPOTHESES D'ETUDE

Notre étude part d'une hypothèse principale selon laquelle les associations de développement en phase de lancement évoluent dans un environnement qui n'est pas favorable. De cette hypothèse principale il ressort trois hypothèses secondaires. Ce sont :

- l'absence d'une vision bien élaborée dans les associations en phase de lancement ;
- le manque de stabilité des ressources humaines dans ces associations ;
- le manque d'engagement des membres à cause des incertitudes.

Ces hypothèses seront respectivement présentées.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

1.2.1. L'absence d'une vision bien élaborée dans les associations en phase de lancement

Selon le *Dico du mangeur*⁷ : « La vision stratégique d'une entreprise est la représentation et la formulation du devenir stratégique de l'entreprise en termes d'univers concurrentiel, de métiers, d'activités et de choix de développement ». Elle est le point de départ de tout cadre stratégique. Elle donne sa forme au cadre et offre une base à l'organisation. En tant que organisation à but non lucratif en phase de lancement, la formulation d'une vision claire n'est pas évidente et cela est dû entre autres par la non maîtrise par l'association de son environnement, toute chose qui est de nature à compromettre gravement le management stratégique dans une telle organisation.

1.2.2. Le manque de stabilité des ressources humaines dans ces associations ;

La stabilité des ressources humaines est une condition sine qua non pour la mise en œuvre efficace de la stratégie d'une organisation. C'est dans ce sens que Abdelwahab Aït RAZOUK et Mohamed BAYAD affirmaient que « les ressources humaines (RH) apparaissent, de manière très visible aujourd'hui dans la littérature en sciences de gestion, comme un paramètre de première importance de compétitivité des organisations⁸».

Bien que l'importance des ressources humaines soit reconnue pour l'opérationnalisation des organisations, les associations phase de lancement souffrent très souvent non seulement de l'insuffisance des ressources humaines, mais aussi et surtout du manque de stabilité de celles-ci. C'est ainsi que nous estimons d'emblée que la MATI n'échappe probablement pas à cette contrainte.

⁶ JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R., FRERY F., *Stratégique*, éd. Pearson Education, 7^{ème} édition 2015

⁷ Meier O, *Dico du manger*, Dunod 2009

⁸ Abdelwahab Aït RAZOUK et Mohamed BAYAD, « La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? », URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1005764ar>

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

1.2.3. Le manque d'engagement des membres à cause des incertitudes.

Une association est une forme d'organisation sans but lucratif et qui a comme but la production d'une activité ou d'un service qui puisse répondre à des besoins spécifiques de ses membres. La mission de l'association répond à l'identification d'un besoin perçu dans une société ou une communauté d'où l'importance de la dimension sociale de la mission des organismes sans but lucratif.

Contrairement à l'entreprise privée pour laquelle l'espérance du profit constitue l'objectif principal des actionnaires, l'élément motivant chez les membres d'organismes sans but lucratif, comme la MATI, vient spécifiquement de la mission de l'organisation; le bénéfice espéré de ce type d'organisation réside dans la mise en œuvre même de la mission et la poursuite des objectifs.

Cependant, cette dimension sociale très remarquée dans ces types d'organisation n'est très souvent pas de nature à motiver les membres à s'engager de façon ferme pour la cause de l'organisation surtout quand elle est en phase de lancement comme la MATI.

CHAPITRE 2 - MATERIELS ET METHODES

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, plusieurs méthodologies d'approche ont été adoptées, à savoir (i) la revue documentaire, (ii) l'interview et (iii) et l'observation directe.

2.1. LA REVUE DOCUMENTAIRE

Au cours de notre travail, nous avons procédé d'abord à la revue documentaire relative au thème que nous avons à traiter qui a consisté à consulter :

- Les ouvrages traitant de la stratégie et gouvernance d'entreprise et management : l'exploitation de ces ouvrages nous a permis de mieux cerner la notion et techniques de conception et de mise en œuvre de stratégie d'organisation ;
- Les articles et documents de stratégie d'entreprises ou d'organisations : l'exploitation de ces documents nous a permis de visiter l'expérience de stratégies et les difficultés rencontrées par des organisations ;
- Les documents et rapports sur la Maison des technologies Innovantes (MATI) : à travers ces documents nous avons pu bien comprendre la mission de la MATI, ses objectifs, son fonctionnement, ainsi que les attentes des parties prenantes de la MATI.

2.2. L'INTERVIEW

L'interview a été faite à travers une enquête à l'endroit des membres de l'association. L'enquête a porté sur un échantillon de 15 membres de l'association. Nous avons élaboré une fiche d'enquête que nous avons administrée. Les questions ont été relatives essentiellement à :

- L'appréciation des membres sur les missions et les objectifs de l'association ;
- L'appréciation des membres sur le fonctionnement actuelle de MATI ;
- Les propositions des membres pour la réorientation de l'association.

Une seconde fiche d'enquête a été adressée à la coordination de l'association et portait

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

essentiellement sur :

- L'organisation et le fonctionnement de la structure ;
- Les relations de la coordination avec les membres ;
- Les difficultés rencontrées par la coordination ;
- La vision stratégique de la MATI.

2.3. L'OBSERVATION DIRECTE

L'observation directe est une méthode empirique qui consiste à exercer une attention soutenue pour considérer un ensemble circonscrit de faits, d'objets, de pratiques dans l'intention d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître. Le caractère direct de cette observation se manifeste dans le fait que le recueil des faits et les hypothèses sur les rapports entre les faits sont établis sans autre instrument que le chercheur lui-même. A la différence de l'analyse statistique qui procède par un raisonnement hypothético-déductif, l'observation directe privilégie le raisonnement par induction c'est-à-dire partir du terrain, de son observation neutre et des faits « qui parlent d'eux-mêmes » et dont le chercheur induit les relations. Ainsi l'analyse n'est plus à vocation de généralisation immédiate mais, elle établit plutôt des constats fortement contextualisés.

L'observation directe a pu être développée à la faveur l'appui que nous donnons à la coordination de la MATI depuis sa création. Au cours de cette période, nous avons participé à des activités de la MATI. Il s'agit notamment des activités de formation initiées par la MATI, les instances statutaires tels que l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration. Cela nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la structure.

En effet, nous avons pu observer directement les activités de la coordination, ses conditions de travail, ses rapports avec les membres ainsi que d'autres partenaires.

2.4. OUTIL D'ANALYSE

L'outil que nous avons utilisé pour l'analyse des informations recueillies à travers les méthodes ci-dessus citées, est la matrice SWOT. Le **SWOT** est l'acronyme anglophone de

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles que nous pouvons définir de la façon suivante :

- les **forces** sont les points positifs internes à l'entreprise qui lui procurent un avantage durable.
- Les **faiblesses** sont les points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle.
- Les **opportunités** sont les facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti.
- Les **menaces** regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet.

Schéma 2 : la matrice SWOT



Sources : <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-matrice-swot.html>

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

L'intérêt d'utiliser le SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

En effet, nous avons classifié les différents constats sur la MATI en forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ainsi, la synthèse obtenue grâce à la matrice SWOT nous a permis de repérer les forces et les opportunités, afin de les maximiser ; les faiblesses et les menaces, quant à elles, ont été identifiées et analysées avec attention, afin de réduire les risques.

CHAPITRE 3- RESULTATS

3.1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA MATI

Le diagnostic se fera aussi bien au plan interne qu'au plan externe

3.3.1. Diagnostic interne de la MATI (Forces et Faiblesse)

3.1.1.1. *Forces de la MATI*

❖ Objectifs visés

Elle a pour principal but de promouvoir les innovations et les résultats de la recherche scientifique et technologique.

Elle se donne pour objectifs spécifiques de :

- promouvoir les résultats de la recherche et l'innovation ;
- renforcer les capacités des membres ;
- mener des actions de formation, d'expertises et de consultations ;
- incuber des entreprises ;
- organiser des manifestations et toute initiative pouvant aider à la réalisation de l'objet de l'association ;
- promouvoir et favoriser la vente permanente ou occasionnelle de tous produits ou services entrant dans le cadre de son objet ou susceptible de contribuer à sa réalisation ;
- mener des actions de lobbying ;
- apporter tout appui au secteur privé ;
- faciliter l'accès aux financements par la mise en place de mécanismes appropriés ;
- favoriser la protection des résultats de la recherche et des innovations par le système de propriété intellectuelle.

Ces objectifs cohérents montrent que l'association a une mission qui est de contribuer au développement socio-économique du pays en contribuant à la valorisation des résultats de la recherche des inventions et des innovations technologiques.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

En effet ses objectifs clairement définis dans les statuts de l'association constituent une force car, c'est par ces objectifs prédéfinis que les dirigeants de l'association doivent passer pour réaliser la mission de la MATI.

❖ Organisation de la structure

Pour la mise en œuvre de ces activités, la MATI s'est dotés de trois principaux organes que sont :

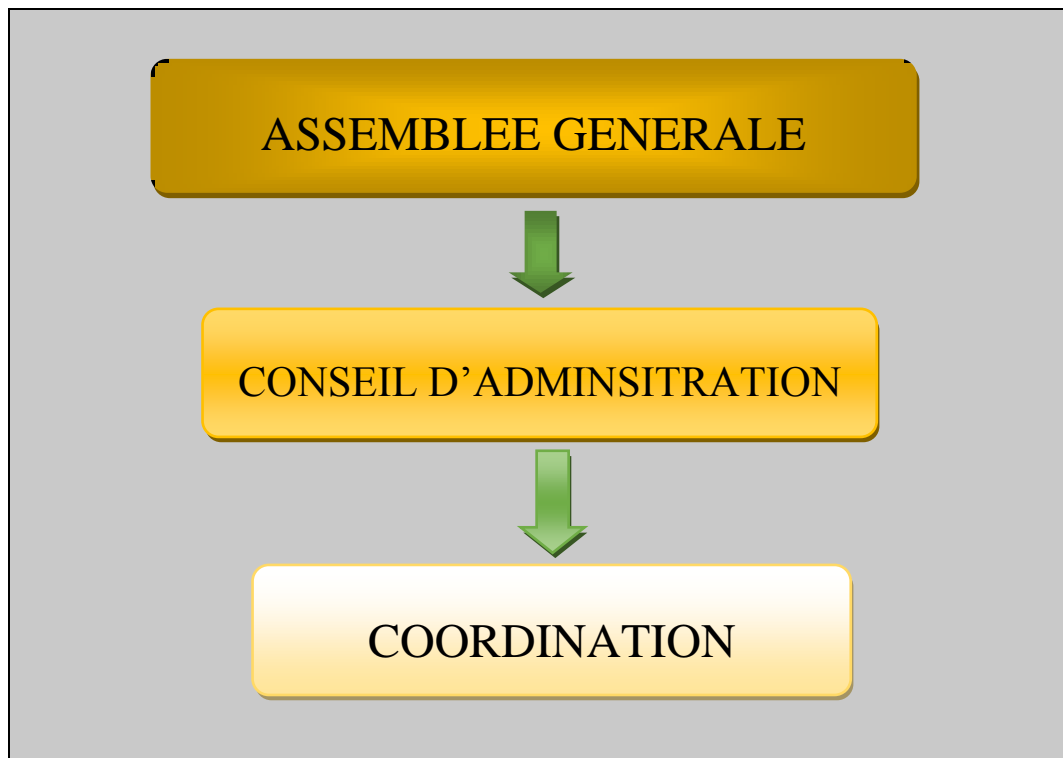
- une Assemblée Générale qui est l'organe suprême de la Maison des Technologies Innovantes. Entre autres, elle délibère et se prononce sur le rapport d'activités et sur les comptes de l'exercice financier. Elle délibère sur les orientations à venir et pourvoit à la nomination ou au renouvellement des membres du Conseil d'Administration.⁹ L'assemblée Générale regroupe l'ensemble des membres de l'association.
- un Conseil d'Administration, composé de quinze (15) membres, qui détermine les orientations de l'activité de l'association et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit également de toute question intéressant la bonne marche de l'association et règle les affaires qui la concernent¹⁰.
- une Coordination qui est assumée par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration, portant le titre de Coordonnateur (trice). Le (a) Coordonnateur (trice) est investi (e) des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'association. Il représente l'association dans ses rapports avec les tiers¹¹. Le coordonnateur est assisté d'un conseil de coordination qu'il préside et qui est chargé entre autres de :
 - exécuter les activités de l'association ;
 - contrôler l'application des mesures et décisions relatives à la bonne marche du service ;
 - proposer des mesures susceptibles d'améliorer la gestion des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition de l'association.

⁹ Art. 13, al.3 des Statuts de la MATI

¹⁰ Art. 19 al.1 des Statuts de la MATI

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

Schéma 3 : Organisation de la MATI



Le type d'organisation mis en place dans la Maison des Technologies Innovantes est semblable à celui d'une entreprise sociétaire. En effet, nous avons la coordination qui est l'organe exécutif à l'instar de la Direction Générale de l'entreprise qui rend compte à un conseil d'administration qui est à son tour redevable devant l'Assemblée Générale (Assemblée des actionnaires dans les sociétés par actions).

Cette organisation, en même temps qu'elle permet une séparation de rôle des différents organes de gestion de la structure, facilite le contrôle de l'exécution des activités, grâce à l'existence de deux niveaux de contrôle de la mise en œuvre des actions prévues. Aussi, nous considérons que cette forme d'organisation de la MATI est un atout pour elle, car nous estimons que cette structuration est de nature à améliorer la gouvernance de l'Association et de ce fait booster son efficacité.

¹¹ Art. 21 al. 4 des Statuts de la MATI

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

❖ **La qualité des membres**

Les membres de la Maison des Technologies Innovantes sont variés. En effet, elle est composée de personnes physiques et morales, publiques et privées. Ces membres sont essentiellement des structures de recherches, des inventeurs/innovateurs, des équipementiers, des entreprises de transformation des produits locaux, des bureaux d'études, des établissements financiers (banques).

Ces membres constituent une véritable force pour la MATI en ce sens que chacun d'eux peut jouer un rôle important dans le développement pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Ainsi, les structures de recherche, les inventeurs/innovateurs, des équipementiers, des entreprises de transformation sont les principaux générateurs des technologies devant faire l'objet de valorisation par l'association. Avoir ces derniers dans la MATI est une chance car, ils peuvent faciliter l'identification des technologies produites au Burkina et qui sont susceptibles d'être valorisées par la MATI. A titre d'exemple, la collaboration entre l'association et l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies a permis à la MATI de participer à l'exécution de deux projets de transfert de technologies par la formation des jeunes et des femmes dans les métiers de l'agroalimentaire. Toute chose qui constitue une expérience non négligeable pour l'association qui pourra la capitaliser pour ses actions futures.

Concernant les bureaux d'étude, l'association en compte deux parmi ses membres: l'un est spécialisé en ingénierie de formation et l'autre en Propriété Intellectuelle. On peut retenir qu'ils sont d'une grande utilité pour la MATI, en ce sens qu'ils apportent leur expertise à l'association notamment par les conseils et la contribution à l'élaboration des dossiers techniques relevant de leur compétences. Il en est ainsi des dossiers en matière de formation et de protection des innovations technologiques qui sont respectivement prisent en charge par deux bureaux membres spécialisés dans ces domaines.

Quant aux établissements financiers, leur présence est un atout majeur pour l'association. En effet, en tant qu'établissements de crédit ceux-ci ont pour rôle d'accompagner la MATI et ses membres dans le financement de leurs activités.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

❖ **Matériels et équipements**

La MATI dispose d'un siège constitué d'un local de trois pièces : un bureau coordonnateur, d'un bureau de cadre et d'un secrétariat.

En termes de mobilier, on peut retenir que toutes les trois pièces sont équipées de bureaux des chaises Directeur et des chaises visiteurs et des armoires.

En ce qui concerne l'équipement informatique, l'association dispose de deux ordinateurs de bureau, d'un ordinateur portable, d'une photocopieuse d'une grande capacité et d'un vidéo projecteur.

Tous ces équipements constituent en notre sens un atout pour l'association qui dispose des moyens matériels nécessaires pour mener à bien ses activités et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

En dépit de nombreux atouts qu'à la MATI, elle connaît aussi des faiblesses non négligeables.

3.1.1.2. *Faiblesses de la MATI*

❖ **Les ressources financières**

Depuis sa création en fin 2011, la MATI a connu une situation financière déficitaire en ce sens que ses recettes ne couvrent pas les charges auxquelles elle doit faire face tels que les salaires, les loyers, l'eau et l'électricité.

En effet, la MATI tire principalement ses ressources des cotisations et droits d'adhésion de ses membres alors que la plupart de ses membres ne sont pas à jour de leurs cotisations. Les frais d'adhésion sont fixés à cent cinquante mille (150 000) francs CFA pour les personnes morales et cinquante mille (50 000) francs CFA pour les personnes physiques. Quant aux cotisations, elles sont fixées à cinquante mille (50 000) francs CFA pour les personnes morales contre vingt mille (20 000) francs CFA pour les personnes physiques. Il est à relever que cinq(5) membres de la MATI n'ont pas encore payé leurs droits d'adhésion depuis 2011. Et que 90% des membres sont en retard du paiement de leur cotisation.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

❖ **Les ressources humaines et l'équipe du management**

Les ressources humaines de la MATI sont très insuffisantes. En effet, le personnel actuel de l'association est constitué du Coordonnateur et deux stagiaires. En plus la situation de ce personnel est très précaire. Le Coordonnateur travaille à mi-temps, toute chose qui n'est pas de nature à faciliter l'animation permanente de l'organe d'exécution qu'est la coordination. Aussi, le statut de stagiaire des deux autres agents n'est pas sans effet négatif sur la motivation de ce personnel qui se sent dans une insécurité juridique, ce qui conduit à une absence de sentiment d'appartenance à la structure, sentiment sans lequel l'abnégation dans le travail n'est évidente.

En outre, il y a une certaine instabilité du personnel qui change à tout moment. Cet état de fait est une conséquence de la situation ci-dessus décrite et ne permet pas à la structure de cultiver un savoir-faire et de bâtir une stratégie d'intervention solide. En effet de 2012 à nos jours ce sont quatre (4) comptables qui se sont succédés et deux (3) secrétaires.

❖ **Le manque de motivation des membres**

Tout comme dans la plupart des organisations sans but lucratif en phase de lancement, le manque motivation se fait sentir chez de certains membres de la Maison des Technologies Innovantes.

En effet, l'entretien réalisé avec les membres, nous a montré que plus de la moitié des interviewés ne s'investissent pas assez pour l'atteinte des objectifs de l'association. D'autres disent attendre de voir la MATI mener de grandes actions pour s'y intéresser réellement. Quelques-uns des membres expliquent leur faible engagement pour les activités de la MATI par le fait qu'ils n'ont pas encore reçu un appui de la part de l'association.

Cette situation explique, entre autres, le non-paiement des frais de cotisations de certains membres. Cependant, nous pensons qu'une association en phase de lancement devrait pouvoir compter d'abord sur la force de ses membres pour se faire connaître et espérer obtenir d'autres sources de financement dont les produits de ses activités et les subventions d'autres organismes.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

3.3.2. Analyse de l'environnement externe de la MATI

3.1.2.1. *Les opportunités*

L'environnement socio- économique et politique de la Maison des Technologies Innovantes lui offre un certain nombre d'opportunités qu'elle doit saisir pour son développement. On peut citer entre autres :

❖ L'adoption d'une stratégie Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et des Innovations (ANVAR)

L'adoption de cette stratégie prouve l'engagement du gouvernement burkinabè à considérer la valorisation des résultats de la recherche et des innovations comme un domaine prioritaire de l'action gouvernementale. Les acteurs de mise en œuvre de cette stratégie sont aussi bien ceux du secteur public que ceux du secteur privé. Ainsi la MATI pourrait s'insérer dans cette dynamique et se positionner, de par sa composition, comme un acteur clé de cette stratégie.

❖ Participation au dispositif de formation certifiante en agroalimentaire

La MATI est partie prenante d'un programme de structuration de l'offre de formation professionnelle et d'apprentissage en agroalimentaire initié par l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologie (IRSAT). La MATI est chargée de la capitalisation du programme qui a élaboré des référentiels de formation et de certification dans cinq métiers de l'agroalimentaire et former plus de 300 formateurs et formatrices endogènes et acteurs actifs. La capitalisation de ce programme devra permettre à l'association de pérenniser l'action du programme et de se placer ainsi comme un acteur incontournable du dispositif de formation certifiante en agroalimentaire au Burkina. De plus ces formateurs endogènes sont de potentiels membres de la MATI.

❖ L'existence des fonds de financement

Il existe au Burkina Faso de nos jours des fonds qui financent d'une part les projets de formation professionnelle et d'autre part des projets de valorisation des innovations technologiques.

En effet le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) qui

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

finance les projets de formation est une réelle opportunité pour la MATI qui a d'ailleurs une expérience dans l'exécution d'un projet de formation de 111 jeunes pendant six mois entre 2014 et 2015 et financé par le FAFPA. Cette expérience peut être mise à profit pour obtenir d'autres projets avec ce fonds pour renforcer les capacités de ces membres.

En ce qui concerne les fonds de financement des projets de recherche et de valorisation des innovations technologiques, on peut citer les Fonds pour de la Recherche et de l'Innovation pour le Développement (FONRID) et les fonds compétitifs qui financent de projet de recherche et de développement. Ce sont des créneaux qui sont offerts à des structures comme la MATI pour soutenir la mise en œuvre de ses actions de valorisation et de promotion des résultats de la recherche, de l'innovation et de l'invention.

L'environnement de la MATI présente certes de nombreuses opportunités, mais elle est aussi sujette à des menaces.

3.1.2.2. Les menaces

La menace qui pèse sur la MATI est principalement l'apparition de nouveaux concurrents dans son domaine d'activité.

En effet, de plus en plus des associations d'inventeurs et innovateurs se créent dans le pays avec plus ou moins des objectifs similaires à ceux de la MATI. Cela constitue une menace dans la mesure où ces associations regroupent des adhérents qui sont des potentiels membres de la MATI. De plus, celles-ci pourraient attirer certains membres de la MATI.

3.2. PROPOSITION D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

A la lumière du Diagnostic ci-dessus fait sur la MATI, nous proposons des orientations stratégiques suivantes pour la période 2017-2021:

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

3.2.1. Accompagnement des membres de l'Association

Cela prend en compte le renforcement des compétences, l'appui à la commercialisation des produits, la facilitation de l'accès au crédit, l'accompagnement pour la protection des produits et des innovations.

3.2.2. La promotion et la valorisation des résultats de la recherche.

Ce volet va se traduire par l'organisation des événements telles que les foires, des tribunes de la démonstration au profit des acteurs de la recherche et de l'innovation. Il sera également question d'organiser le transfert des technologies à la population.

3.2.3. Le développement de l'offre de formation dans le domaine de l'agroalimentaire

Au niveau de cet axe stratégique, il s'agira pour l'association de promouvoir et de développer les référentiels de formation et de certification en agro-alimentaire et l'encadrement des formateurs endogènes titulaires de CQP à l'obtention et à la mise en œuvre des projets de formation d'autres acteurs de l'agroalimentaire en mettant à profit l'expérience acquise dans le programme PSFPA susmentionné.

3.2.4. La gestion et administration du MATI.

Cet axe intègre les aspects suivants : le positionnement stratégique dans l'environnement des institutions étatiques et privées, la constitution de répertoires de ressources (technologies, experts etc.), la prospection et l'exploitation des opportunités de partenariat, la stratégie de communication, la mobilisation des ressources financières.

3.3. PROPOSITION DE PLAN D' ACTIONS

Il y a lieu de se rappeler que l'importance de la stratégie est sa mise en œuvre. Ainsi pour mettre en œuvre des orientations stratégiques proposées au point précédent, il convient de faire également une proposition d'actions tendant à la mise en œuvre de ces quatre (4) axes stratégiques.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

3.3.1. Axe stratégique 1 : Accompagnement des membres de l'Association

Objectifs :

- Renforcer les compétences des membres à travers la formation technique et en gestion ;
- Promouvoir les produits des membres de MATI à travers la réalisation des actions de promotion, de communication, de protection, de facilitation d'accès au crédit etc.

Résultats attendus :

- Des programmes de formation sont établis et mis en œuvre ;
- Les membres ont accès aux services techniques des structures de recherches et des conseils techniques ;
- Les membres ont accès à divers services offerts ou facilités par MATI qui permettent la promotion de leurs entreprises et leurs produits.

Activités

- Etablir et mettre en œuvre un programme de formation pour les membres : identification et analyse des besoins de formation, choix des thèmes, identification des ressources et élaboration des programmes. Réaliser les programmes de formation ;
- Etablir et diffuser aux membres, les coûts des prestations de laboratoire ;
- Créer une vitrine d'exposition des produits des membres de MATI à fort potentiel et innovants ;
- Organiser et accompagner les membres à participer aux salons professionnels et aux manifestations commerciales (FRSIT, SIAO, FIBO, JAAL, JEB etc.) ;
- Accompagner les membres à la protection de leurs innovations technologiques ;
- Accompagner les membres à l'élaboration des dossiers de financement par l'appui direct ou la mise en relation (au cas par cas et selon la demande).

3.3.2. Axe stratégique 2 : Promouvoir et valoriser les résultats de la recherche

Objectifs

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- Construire une base de données des résultats de la recherche ;
- Accompagner les chercheurs pour la protection de leurs innovations et la recherche de financements ;
- Accompagner les promoteurs pour la promotion et la commercialisation de leurs innovations.

Résultats attendus :

- Une base de données des produits innovés est constituée ;
- Les résultats de la recherche sont capitalisés ;
- Les chercheurs sont accompagnés pour la protection de leurs innovations ;
- Les chercheurs sont accompagnés pour la recherche de financement de leurs produits d'innovation ;
- Une tribune de démonstration des résultats de la recherche est organisée spécialement ;
- Les chercheurs sont accompagnés pour la commercialisation de leurs produits d'innovation.

Activités

- Faire l'inventaire des résultats de recherche en exploitant les travaux des instituts du CNRST, de l'Agence Nationale de la Valorisation des Résultats de la recherche et de l'innovation (ANVAR);
- Sélectionner les résultats de recherche à capitaliser ;
- Réaliser une capitalisation des résultats de recherche (manuel de mise en exploitation des résultats de recherche) ;
- Réalisation d'études socio – économiques et anthropologiques des technologies pour déterminer leur acceptabilité et les mesures d'accompagnement pour leur adoptabilité
- Sélectionner les résultats de recherche à protéger ;
- Accompagner les promoteurs pour l'élaboration des dossiers de financement de leurs innovations et dans la recherche de financement ;
- Accompagner les promoteurs dans le brevetage de leurs inventions.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

3.3.3. Axe stratégique 3 : Le développement de l'offre de formation dans le domaine de l'agroalimentaire

Objectifs

- Faciliter l'adoption et l'application des référentiels de formation et de certification en agroalimentaire.
- Elaborer les modules de formation pour l'apprentissage et la formation continue;
- Définir une charte de formation des entreprises agricoles et agroalimentaires.

Résultat attendu :

- Les référentiels de formation et de certification en agroalimentaire sont adoptés et appliqués ;
- Des formations continues et initiales sont mises en œuvre ;
- Une charte de formation des entreprises agricoles et agroalimentaires est réalisée.

Activités :

- Organiser les formateurs endogènes formés aux CQP agroalimentaire dans les régions ;
- Encadrer ces formateurs endogènes à soumissionner à l'appel d'offres de formation et à la mise en œuvre des programmes de formations ;
- Traduire les référentiels de formation dans les langues nationales pour permettre leur compréhension et assimilation par les acteurs ;
- Sensibiliser les centres de formation professionnels à l'utilisation des référentiels de formation en agroalimentaire ;
- Définir une charte de formation des entreprises en agroalimentaire et une grille des coûts.

3.3.4. Axe stratégique 4 : La gestion et l'administration du MATI

Objectifs :

- Développer le partenariat avec les autres institutions (Le CNRST et ses instituts de recherche, l'ANVAR, Maison de l'entreprise, ABMAQ, etc.) ;

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- Mettre en place une démarche de reconnaissance du MATI comme une association d'utilité publique ;
- Mobiliser les ressources financières nécessaires à l'accomplissement des missions de MATI ;
- Mettre en place un système de communication.

Résultats :

- Des partenariats avec les autres institutions sont réalisés (Maison de l'entreprise, instituts de recherches, ABMAQ, etc.) ;
- Une démarche de reconnaissance du MATI comme une association d'utilité publique est réalisée ;
- Des ressources financières sont mobilisées au profit de la MATI ;
- MATI a mis en place un système de communication ;

Activités :

- Constitution d'un répertoire de ressources ou d'experts de MATI (base de données des CV organisés par spécialisation) ;
- Recensement des institutions potentiellement partenaires de la MATI pouvant apporter une valeur ajoutée à l'action de la MATI ;
- Mise en place d'un partenariat avec ces partenaires ;
- Entreprise des démarches de reconnaissance du MATI comme association d'utilité publique ;
- Mise en place d'une veille d'information sur les innovations et les opportunités de financement ;
- Elaboration et soumission de projets de financement au profit du MATI ;
- Participation de la MATI à des appels d'offre pour exécuter des projets dans son domaine de compétence ;
- Elaboration de termes de référence pour la mise en place d'un plan de communication ;
- Mise en œuvre du plan de communication.

CHAPITRE 4- ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent chapitre est l'aboutissement de notre étude sur la problématique du management stratégique dans les associations de développement et plus précisément celles en phase de lancement. Nous avons exposé dans le chapitre précédant les éléments principaux de cette problématique à travers un diagnostic de la Maison des Technologie Innovantes (MATI) qui a abouti à la proposition des orientations stratégiques ainsi qu'un plan d'actions stratégiques.

Il s'agira dans cette partie de notre travail, d'analyser les différents résultats auxquels nous avons abouti dans le chapitre précédant.

4.1. ANALYSE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le diagnostic stratégique de la MATI s'est fait à avec l'aide des outils d'analyse stratégique tel que le modèle SWOT (acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), qui consiste à établir la liste des forces et faiblesses de l'organisation et des opportunités et menaces de l'environnement. Ainsi, il s'est agi pour nous d'analyser la situation de l'association dans toutes ses facettes (forces, faiblesses, opportunités et menaces) sans nous préoccuper à niveau des solutions possibles comme le préconise Michel MARCHESNAY qui affirme que l'analyse stratégique « doit se concentrer sur la détection des problèmes, et sur la mise en valeur de leur interaction au sein du système »¹². Cependant, nous pouvons signaler que notre analyse ne s'est pas bornée à détecter les « problèmes », mais a permis, en sus des problèmes, des points positifs que sont les forces de la MATI et les opportunités que lui offre son environnement.

En tant qu'organisation sans but lucratif, la MATI tout comme une PME est caractérisée par la limitation des ressources financières et humaines. La limitation des ressources financières qui caractérise les organisations sans but lucratif est due au fait que dans ce type d'organisation, du fait même de leur mission, n'attire pas souvent des investisseurs prêts à financer leur développement. Selon Jacques TURGEON ¹³, ces organisation sont

¹² Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, les éditions de l'ADREG, mai 2004, p.246

¹³ TURGEON Jacques, *la planification stratégique et les organismes sans but lucratif : le cas de la station SKI MONT KANASUTA*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Université du

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

habituellement sous la gouverne de bénévoles, et comptent sur le support financier des gouvernements par l'accessibilité aux différents programmes d'aide, et sur le soutien des citoyens intéressés à la mission de l'organisation. Cependant pour ce qui concerne la MATI, il convient de noter qu'elle ne bénéficie pour l'instant d'aucune aide ni de la part du gouvernement, ni des citoyens intéressés comme le soutien Jacques TURGEON.

Par ailleurs, le même auteur ajoute que cette rareté des ressources financières s'exprime également pour l'organisation sans but lucratif dans l'accessibilité difficile au mode de financement par emprunt, à cause du faible risque personnel assumé habituellement par ses dirigeants. Cela est particulièrement vrai dans la mesure où, en l'absence de bénéfices directs partageables par les dirigeants, l'engagement de ceux-ci reste très souvent faible contrairement aux structures privées telles que les PME/PMI ; toute chose qui n'est pas de nature à rassurer les établissements financiers quant à la capacité de ces organisations à rembourser l'emprunt. Ainsi, de notre point de vue, malgré la présence des établissements bancaires dans le conseil d'administration de la MATI, il serait plus aisé pour les entreprises membres d'obtenir des emprunts auprès de ces banques que l'association elle-même pour les mêmes raisons que nous avons évoquées plus haut.

En outre, sur le plan des ressources humaines, les associations en phase de lancement rencontrent très souvent les difficultés à avoir des employés permanents et de qualité car elles ne représentent visiblement pas le premier choix pour les ressources de qualité eu égard aux risques liés à l'insuffisance de ressources financières dans ces organisations pour faire face à leurs obligations dont les salaires. La Maison des Technologies Innovantes n'a pas échappé à ce genre de difficultés. Cette situation peut être aussi due à l'absence quasi permanente de continuité dans la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi que dans sa structure organisationnelle¹⁴. Enfin, les conditions de travail des employés des associations à leur début ne sont pas assez aisées de sorte à susciter en eux une réelle motivation à même de les fidéliser.

Québec à Chicoutimi, Février 1991, p.23

¹⁴ TURGEON J., *la planification stratégique et les organismes sans but lucratif : le cas de la station SKI MONT KANASUTA*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Université du Québec à Chicoutimi, Février 1991, p.24

4.2. ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

En tant organisation à but non lucratif, toute orientation de la MATI doit se faire en adéquation avec sa mission et ses objectifs.

En effet, la mission est un élément essentiel dans une association. Elle répond à l'identification d'un besoin perçu dans une société et qui concoure à la réalisation d'une vision donnée d'où le caractère social très prononcé dans ces genres d'organisation à la différence des entreprises privées pour lesquelles la recherche du profit est le principal objectif des dirigeants. C'est dans ce sens que TURGEON Jacques disait que « l'élément motivant chez les membres d'organismes sans but lucratif vient spécifiquement de la mission de l'organisation; le bénéfice espéré de ce type d'organisation réside dans la mise en œuvre même de la mission et la poursuite des objectifs¹⁵ ». C'est dire que les membres d'une association, telle que la MATI, tirent leur satisfaction de la réalisation même de la mission assignée à l'organisation.

Ainsi, c'est en suivant la mission et les objectifs de la Maison des Technologies Innovantes et à la lumière des résultats du diagnostic stratégique, que les choix stratégiques ont été opérés à travers la proposition de quatre orientations stratégiques.

Pour Frédéric FERY, « les choix stratégiques peuvent résulter de deux attitudes :

- on peut identifier les menaces et opportunités de l'environnement, définir ainsi ses facteurs clés de succès (ce qu'il faut faire pour être meilleur que les concurrents) et tenter de les maîtriser. Cette posture d'adaptation à l'environnement s'appelle la « stratégie déduite » ;
- à l'inverse, on peut identifier les forces et faiblesses de l'organisation, définir ainsi ses compétences fondamentales (ce que l'on peut faire mieux que les concurrents) et imposer sa différence à l'environnement. Cette posture de refonte des conditions concurrentielles s'appelle la stratégie construite¹⁶ ».

¹⁵ TURGEON J., *la planification stratégique et les organismes sans but lucratif : le cas de la station SKI MONT KANASUTA*, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Université du Québec à Chicoutimi, Février 1991, p.20

¹⁶DUFOUR B. et autres : *MBA, L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Editions EYROLLES, 2008 p.117

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

Il s'est agi pour nous de combiner ces deux attitudes pour aboutir aux orientations stratégiques car l'étude diagnostique de l'association a concerné aussi bien les forces et faiblesses que les menaces et opportunités.

En effet, les orientations stratégiques proposées résultent de la combinaison entre les forces de l'association et les opportunités de son environnement en relation avec sa mission et ses objectifs. Aussi, devons-nous montrer la pertinence de ces orientations stratégiques.

En ce qui concerne l'accompagnement des membres de l'Association, il faut noter que la MATI étant une organisation à but non lucratif, cet accompagnement est plus que nécessaire, dans la mesure où les membres s'engagent dans ces genres de structure pour autant que celles-ci leur permettent, au-delà de l'objectif collectif, d'atteindre leurs objectifs individuels. C'est ainsi que la MATI devra s'atteler au renforcement des compétences de ses membres, à l'appui à la commercialisation des produits, à la facilitation de l'accès au crédit, à l'accompagnement pour la protection des produits et des innovations ; toute chose apportera de la motivation aux membres et partant la redynamisation de l'association. C'est d'ailleurs ce qui ressort d'une enquête réalisée par la coordination de l'association. Les résultats de cette enquête montrent le besoin pressant d'accompagnement de la part de la majorité des membres.

Pour ce qui est de la promotion et la valorisation des résultats de la recherche, il s'agit de l'objectif général même de la MATI. Cette orientation tire sa légitimité du constat selon lequel le Burkina Faso dispose de nombreux résultats de la recherche des innovations technologiques pertinents et que les politiques sont toujours à la recherche des mécanismes et outils les plus appropriés pour faire adopter par les populations des nouvelles techniques et pratiques des productions, de nouveaux comportement socio- économiques, en particulier le lieu avec le marché.

Cependant, toutes les initiatives et politiques en la matière ont montré leurs limites du fait de l'existence de contraintes récurrentes qui sont entre autres :

- la persistance de l'analphabétisme, ce qui freine l'appropriation des nouvelles technologies ;
- Faiblesse notoire des structures chargées de la vulgarisation et/ou de la diffusion des technologies.
- Forte dépendance des systèmes de vulgarisation des bailleurs extérieurs et des

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

approches projets, rendant difficile la pérennisation des actions.

- Faiblesse ou inexistence des structures et mécanismes de valorisation au niveau de la recherche.
- Le plan stratégique a essayé de combler cette lacune avec la création de l'ANVAR, FRSIT des services de liaisons recherche développement dans certains instituts. Cependant ces structures sont confrontées à des difficultés de fonctionnement ou ne disposent pas de stratégies d'intervention;
- L'inadaptation des paquets technologiques aux besoins des producteurs et consommateurs.
- Les coûts élevés des technologies produits et absences de mécanismes pour leur protection au niveau du marché face à la concurrence des produits importés (exemple des cubes soumbala face aux cubes jumbo).¹⁷

C'est ainsi, que la MATI s'est donnée pour objectif principal, en tant qu'association de développement, de promouvoir et de valoriser les résultats de la recherches, les inventions et les innovations en mobilisant autour de cette problématique transversale tous les secteurs d'activités.

Relativement au développement de l'offre de formation dans le domaine de l'agroalimentaire, la MATI y a un avantage concurrentiel. En effet, l'association, comme indiqué plus haut, a été promoteur de deux projets de formation en agroalimentaire qu'elle a exécutés avec succès entre 2014 et 2016 et un troisième projet est en cours d'exécution.

En plus, la MATI est partie prenante depuis 2013 dans la mise en œuvre d'un Programme de Structuration de l'Offre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage en Agroalimentaire initié par l'IRSAT et dont elle assure la capitalisation des acquis. Ce programme, premier du genre au Burkina a élaboré et testé des référentiels de formation et de certification de niveau Certificat de qualification Professionnelle (CQP) dans cinq (5) métiers de l'agroalimentaire. C'est dire que dans le domaine de l'agroalimentaire, la MATI a une expérience certaine qui constitue un grand atout sur lequel l'association doit s'appuyer pour sa relance.

¹⁷SEDOGO M., *Programme de valorisation des résultats de recherche et des innovations au Burkina Faso*, septembre 2009.

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

Quant à la gestion et l'administration, c'est de loin l'un des aspects les plus importants d'une démarche stratégique. En effet, il s'agit ici d'un ensemble d'actions à mettre en œuvre et qui permettra d'atteindre les objectifs fixés. En d'autres, c'est la direction de l'association qui doit être assurée par les dirigeants de l'organisation. En l'espèce, il s'agit de la coordination de la MATI qui a pour rôle d'insuffler un dynamisme dans l'association à travers, entre autres, la recherche du partenariat, la communication, la mobilisation des ressources humaines et financières.

4.3. ANALYSE DU PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES

L'élaboration du plan d'actions fait suite à un constat que nous avons pu faire relativement au fonctionnement de la MATI, en ce sens que la plan stratégique existence n'était pas assez suivi. Notre volonté de proposer des actions stratégiques a par la suite rencontré celle des dirigeants de l'association de la redynamiser, compte tenu de la léthargie constatée.

C'est dans ce sens que Marchesnay, pour élaborer un plan d'actions « il convient de distinguer selon que l'initiative vient du chef d'entreprise, qui rencontre un problème stratégique, ou du consultant, qui constate l'absence de stratégie suivie, claire, voire une absence de cohérence. Il convient également de distinguer, selon que la démarche est réactive, liée à un problème ou une opportunité, ou proactive : démarche délibérée du chef d'entreprise qui souhaite mettre à plat ses problèmes, ou envisage des décisions stratégiques importantes (cession, acquisition, transmission, etc.) ».¹⁸

Ainsi, nous pouvons dire que notre démarche est réactive car, elle est liée à un problème comme le souligne l'auteur précédemment cité. En partant des résultats du diagnostic stratégique réalisé, nous avons ciblé des actions qui procurent un avantage concurrentiel à l'association lorsqu'on combine certains éléments comme le relevait Frédéric FRERY¹⁹ : ce sont « entre autres :

- les ressources (financières, physiques, techniques, humaines, etc.) que l'on peut mobiliser ;

¹⁸ MARCHESNAY M., *Management Stratégique*, les éditions de l'ADREG, septembre 2004, p258

¹⁹ DUFOUR B. et autres : *MBA, L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Editions

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- les processus que l'on peut mettre en œuvre (le savoir-faire détenu, les systèmes établis) ;
- les valeurs partagées par les membres de l'organisation (leurs aspirations, tout comme ce qu'ils refusent de faire) ».

La mise en œuvre des actions proposées devra permettre à la MATI d'atteindre les objectifs à elles assignés à sa création.

CONCLUSION

L'environnement d'intervention d'une organisation est changeant des sorte que les actions qui donnent satisfaction en termes de résultats aujourd'hui peuvent être dépassées demain tant l'environnement actuel a changé, d'où la nécessité d'adopter un management stratégique de l'organisation.

Le management stratégique s'applique à une vision et mission d'une organisation telle que la Maison des Technologies Innovantes qui se verra nécessairement influencée par son environnement et cela est autant plus prononcé pour les associations de développement en phase de lancement. Nous avons remarqué que la MATI manque de vision clairement exprimé ce qui n'a pas permis un meilleur cadrage des activités. Ceci confirme notre première hypothèse selon laquelle il y a une absence d'une vision bien élaborée dans les associations en phase de lancement.

La stratégie consiste donc à construire les bases de la réussite de demain en gagnant sur celui d'aujourd'hui. Ces stratégies, comme choix raisonné d'organisation pour sa pérennisation, sont toujours liées à une certaine compréhension des environnements externes et internes de l'organisation par les moyens de diagnostic.

L'étude diagnostique de la MATI a montré l'existence de plusieurs contraintes liées aussi bien aux facteurs internes qu'externes et qui sont la cause de la situation problématique actuelle de l'Association. Ces contraintes sont essentiellement le manque des ressources financières, l'insuffisance des ressources humaines, le manque d'engagement des membres et la concurrence. Cela confirme les hypothèses selon lesquelles il y a un manque de stabilité des ressources humaines dans ces associations et qu'il y a un manque d'engagement des membres à cause des incertitudes

Ces difficultés sont couramment rencontrées par les associations de développement et mettant en évidence la nécessité de la planification stratégique et des axes d'orientations stratégique pour redresser la situation.

La Planification Stratégique est un outil de management qui, comme tout outil de cette nature, sert à aider l'organisation à produire un travail de meilleure qualité. C'est aussi un processus

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

systematique au moyen duquel une organisation décide des priorités essentielles à sa mission et adapter à l'environnement dans lequel elle opère et obtient des acteurs clés qu'ils s'engagent vis-à-vis de ces priorités.

Les axes d'orientation stratégique proposés dans le cadre de ce mémoire se fondent sur l'analyse du diagnostic fait de la structure et sur les besoins de relance de l'association.

Ces orientations stratégiques visent à redynamiser la MATI par l'amélioration de son efficacité et de son rendement afin qu'elle joue pleinement son rôle de structure de promotion et de valorisation des résultats de la recherche et des innovations technologiques et partant, contribue au développement socio-économique du Burkina Faso.

Si une bonne stratégie doit servir de guide routier pour l'avenir en montrant là où l'on veut aller et aider à choisir les meilleures voies pour y arriver, elle ne saurait être une potion magique. Comme tout autre outil, la stratégie n'a de valeur que lorsqu'on s'en sert réellement. Une bonne stratégie qui reste inappliquée par des responsables n'apporte rien à la structure.

Pour l'application de la stratégie, il faut que la MATI trouve la meilleure démarche pour la conduite de l'action stratégique. Car comme le disait Eric DE LA MAISONNEUVE « les intentions les mieux affirmées peuvent se perdre et tous les chemins ne mènent pas à Rome ni nécessairement au but ; certaines voies se terminent en impasses, d'autres conduisent directement dans le mur ; il existe enfin des déviations interminables où l'on finit par se perdre ».²⁰

²⁰ DE LA MAISONNEUVE E., *Précis de stratégie*, Dunod Paris 2008, p.68

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

AUTISSIER D. et coll., L'Atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés, EYROLLES, 2010

BESLUAU E., Management de la Continuité d'activité, Assurer la pérennité de l'entreprise: planification, choix techniques et mise en œuvre, EYROLLES, 2008

DE LA MAISONNEUVE E., Précis de la stratégie, DUNOD, Paris, 2008.

DUCREUX Jean-Marie et autres, Le grand livre de la stratégie, EYROLLES, 2009

DUFOUR B. et coll., MBA, L'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Editions EYROLLES, 2008

JONSON G. et coll., Stratégique, Pearson Education France 7ème édition, 2005

MARCHESNAY M., Management Stratégique, Les Editions de l'ADREG, septembre 2004.

MEIER O, Dico du manger, Dunod 2009

MINTZBERG H., le management : voyage au centre des organisations, EYROLLES 2ème édition, 2008.

ROBBIN S. et DECENZO D., Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Nouveaux Horizons, 2008.

SEDOGO M., Programme de valorisation des résultats de recherche et des innovations au Burkina Faso, septembre 2009

❖ Mémoires

TURGEON Jacques, la planification stratégique et les organismes sans but lucratif : le cas de la station SKI MONT KANASUTA, Mémoire de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations, Université du Québec à Chicoutimi, Février 1991

ZANTOU P., Stratégie des acteurs et efficacité du management des organisations : étude du cas du Projet gouvernance concertée du PNUD-BENIN, mémoire Master 2009-2010

❖ **Articles**

AVENIER M-J, le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches, Synergies Monde n° 6 - 2009 pp. 51-81

BROUARD F., Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 20, n° 1, 2007, p. 9-40.

LESCA H., veille stratégique pour le management stratégique, état de la question et axes de recherches, in Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG, no 20.5/1994, p 31-50

MERCIER S., L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

RAZOUK A. A.t et BAYAD M., La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 2, 2010, p.131-157. URI :<http://id.erudit.org/iderudit/1005764ar>

Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 20, n° 1, 2007, p. 9-40, URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1008508ar>

SCHMITT C., JULIEN P.-A. et LACHANCE R., Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 15, n° 2, 2002, p.35-62.

SILVESTRE H. & GOUJET R., Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 9, n° 1, 1996, p. 61-78. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1008254ar>

TYWONIAK Stephane A., Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? <http://www.researchgate.net/publication/228485068>.

ANNEXES

Annexe 1 : Personnes rencontrées

Personnes enquêtées	Structure d'appartenance
Mr Mahamadi ILBOUDO	AFRIQUE IMPACTS SRAL
Mr Charles Didas KONSEIBO	Association CENTRE ECOLOGIQUE ALBERT SCHWEITZER du Burkina Faso
Mr Mamadou Belem	Association Songui Manegre/Aide au Développement Endogène(ASMADE)
Mr Jonas BADO	BB Equipements et Service(BBES)
Mr Matthieu HIEN	Cabinet AFRIC-PROPI-CONSEILS
Mme BOUDA Blandine	Coordination des Associations et Groupements des Dolotières de la Région du Centre(CAGD:/RC)
Mme Viviane TIENDREBEOGO	Delwendé Agro
Mme Sophie MINOUNGOU	FASO RIIBO
Mr Sibiri Jean- Baptiste TAONDA	Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles(INERA)
Mr Abdoulaye BENGALY	ORABANK BURKINA
Mr Boniface BOUGOUMA	Unité de Maltage de Ouidtinga (UMAO)
Mr Biogo SAMSONA	Centrale de Transformation des Produits Agricoles (CTRAPA)
Mr GANOU Gnimby	Consultant indépendant

Annexe 2 : Fiche d'enquête

Fiche d'enquête sur les membres de la MATI

I. IDENTIFICATION DU MEMBRE

Dénomination de la structure du membre			
Métier de la structure			
Principaux produits réalisés par la structure			
Nom du membre et genre			
Position du membre dans sa structure			
Adresse géographique (Siège)	Adresse postale		
Région			
Commune		Site internet	
Ville		E-mail	
Secteur		Téléphone fixe	
Avenue		Téléphone mobile 1	
Rue		Téléphone	

		mobile 2	
Statut	(cocher)		
Personne physique / entreprise individuelle			
Personne morale (type)			
Privée			
Public			
Année de création et numéro du récépissé			
Etes-vous membre d'une ou plusieurs associations ?	Oui /Non	Si oui	1 :
			2 :
			3 :
			4 :

II. ACTIVITES DE PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES

1. Domaines d'activités

- **Transformation des produits agro-sylvo pastorales ou halieutiques**
- **Production agricole, sylvicole, pastorale ou halieutique**
- **Fabrication des équipements**
- **Recyclage, valorisation des déchets**
- **Formation**

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- **Recherche**
- **Innovation**
- **Conseil**
- **Secteur des services (banques, assurances, transport)**
- **Autre à préciser**

2. Principaux produits et services offerts

3. Technologie utilisée

Equipement principaux utilisés			Processus de production / transformation		
N°	Désignation	Fabrication de type (cocher) : traditionnel, artisanal, semi-industrielle, industriel	étape	Désignation	Méthode utilisée (cocher) (manuelle, mécanique, semi-mécanique, automatisés)
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		

Synthèse		Synthèse	
-----------------	--	-----------------	--

4. Principales réalisations (références , production , innovation , études etc...)

N°	Année	Description de la référence	Autre commentaire

5. Quels sont les difficultés techniques et technologies rencontrées

- **Au niveau des équipements (expliquer) :**
- **Au niveau du processus de production (expliquer) :**
- **Au niveau de la formation (expliquer) :**
- **Au niveau des innovations technologiques à faire (expliquer) :**
- **Quelles sont les accompagnements attendus :**

III.ACCES AU SEVICES FINACIERS

1. Comment avez-vous financé ou financez-vous vos besoins :

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- En fonds de roulement :

- 1. Banque,**
- 2. Clients**
- 3. Autofinancement**
- 4. Autre**

- En acquisition d'équipement :

- 1. Banque,**
- 2. Clients**
- 3. Autofinancement**
- 4. Autre**

2. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'accès au financement :

- 1. Capacité dans la formulation de la demande (plan d'affaire) :**
- 2. Problèmes de garantie :**
- 3. Inexistence de contrats fermes :**
- 4. Problèmes de surendettement :**
- 5. Autre à préciser :**

3. Quelles sont vos attentes en matière d'accompagnement pour l'obtention de financement ?

IV. ACCES AUX MARCHES

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

1. Quels sont les principaux marchés de destination de vos produits :

- **marché de la localité ou vous êtes installés (région, province, commune, village)**
- **Marché national**
- **marché sous régionale**
- **marché international hors sous-région**

2. Comment faites-vous la promotion de vos ventes et la prospection des marchés ?

- **confection et distribution de dépliants**
- **participation aux foires dans la sous-région**
- **participation aux foires internationales**
- **recherche via internet**
- **Autre à préciser**

3. Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans la commercialisation de vos produits ?

- **Manque ou insuffisance de clients**
- **problème de qualité des produits**
- **incapacité de satisfaire au volume des commandes**
- **problème de logistique**
- **Méconnaissance des techniques de commercialisation**
- **Problème d'emballage**

Les défis du management stratégique dans une association de développement en phase de lancement : cas de la Maison des Technologies Innovantes (MATI) au Burkina Faso

- Autre à préciser

- 4. Quelles sont vos attentes en matière d'accompagnement pour la commercialisation de vos produits ?**

V. COLLABORATION AVEC MATI

- 1. Depuis combien de temps êtes-vous membre de la MATI**
- 2. Etes-vous en règle vis-à-vis des droits d'adhésion et cotisation ?**
- 3. Si non quelles sont les raisons ?**
- 4. Quelle appréciation faites-vous de la MATI (appuis reçus, accompagnement, cout d'adhésion et cotisation, statut et règlement) :**
- 5. Quelle sont vos attentes vis-à-vis de la MATI (mise en relation, accompagnement, formation, autre à préciser) :**
- 6. Quelle proposition faites-vous pour une relance de la MATI (fonctionnement, financement de la MATI autre à préciser)**

Merci de votre collaboration