



DIAGNOSTIC ORGANISAGTIONNEL COMPLEXE SAINT FRANCOIS XAVIER DE TOUKRA

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

Rédigé le 15 décembre 2017 par

Noudjalbaye YIMMINGAR

Promotion [2016/2017]



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute personne ayant contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements au Révérend Père **Camille Manyenan Nodjita**, directeur du Complexe Saint François Xavier, qui a bien voulu m'accorder cette opportunité pour le déroulement dudit stage et surtout de l'intérêt qu'il tient du rapport à produire.

Je remercie également tout le personnel du complexe CSFX pour l'accueil chaleureux, la disponibilité de communication et l'amabilité qui m'ont permis de vivre dans un environnement favorable afin de collecter les informations utiles à la rédaction de ce rapport.

Je remercie toute l'équipe pédagogique de l'Institut International d'Ingénierie (2iE) ainsi que tous les intervenants et responsables de la formation Management des Entreprises et Organisations (MEO) pour avoir assuré la partie théorique de cette formation.

Enfin, je remercie toute personne qui a d'une manière ou d'une autre contribué à la production de ce rapport : conseil, lecture, etc.

RÉSUMÉ

Le diagnostic organisationnel est un processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation en établissant ou faisant les inventaires des forces et faiblesses afin d'énumérer les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation de ses ressources en vue d'atteindre les objectifs fixés au préalable. Dans cette démarche l'auditeur doit tenir compte du but initial et devra donc faire un état des lieux de l'organisation, procéder à une analyse de l'existant en prenant en compte les principaux risques organisationnels et faire des recommandations visant l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Considéré comme la première étape de l'amélioration de tous les aspects d'une organisation, le diagnostic organisationnel vise à contribuer à la bonne gestion de la complexité des organisations. Il doit être abordé avec précautions en utilisant les outils et techniques appropriés tout en suivant les étapes afférentes.

ABSTRACT

The organizational diagnosis is a process to evaluate the current state of an organization by establishing the inventory of strengths and weaknesses in order to list ways of improvement of the functions and the use of its resources to reach the goals set in advance. In this process, the auditor must take into account the initial purpose and will have to make the current situation of the organization, analyze the existing situation by considering the main organizational risks and make recommendations for improvement.

Considered as the first stage of the improvement of all aspects of an organization, the organizational diagnosis aims at contributing to the good management of the organizations' complexity. Thus, it must be approached with caution using the appropriate tools and techniques while following the steps involved.



SIGLES ET ABRÉVIATIONS

2iE	: Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
APE	: Association des Parents d'Elèves
LCCL	: Lycée Collège Charles Lwanga
CSFX	: Complexe Saint François Xavier
DEN	: Direction de l'Education Nationale
DINEC	: Direction Nationale de l'Education Catholique
MEO	: Management des Entreprises et Organisations
PNT	: Programme National Tchadien
TCI	: Techniques Commerciales et Informatiques

SOMMAIRE

Remerciements	2
Résumé	3
Sigles et abréviations	4
Sommaire	5
Introduction	7
1^{ère} Partie: Présentation du Complexe Saint François xavier	8
1- Historique du complexe Saint François Xavier	8
2- Présentation du Complexe CSFX	9
3- Organisation et fonctionnement du Complexe CSFX	10
3.1- Organisation administrative	10
3.2- Fonctionnement du Complexe	11
a)- Les organes exécutifs du Complexe CSFX	11
b)- Les organes de décision du Complexe CSFX	12
2^{ème} Partie : Description du stage	14
1- Objectif du stage	14
2- Tâches et responsabilités du stagiaire	15
a)- Les outils mis à ma disposition et les tâches effectuées	15
b)- Les apports du stage	15
3- Méthodologie du rapport	16
3^{ème} Partie : Les constats et suggestions	18
1- Bonnes idées d'amélioration et d'innovation	18
2- Difficultés constatés et suggestions	18
a)- Transport des élèves et du personnel enseignant et de l'administration	18
b)- Infrastructures inexistantes ou peu répondant aux besoins	19



c)- Discipline et gestion du personnel 20

Conclusion.....	23
Bibliographie.....	24
Annexes.....	25
Effectif de l'année scolaire 2017-2018.....	25
ORGANOGRAMME DU COMPLEXE SAINT FRANCOIS XAVIER DE TOUKRA.....	26
PLAN DU COMPLEXE SAINT FRANCOIS XAVIER DE TOUKRAPLAN.....	27

INTRODUCTION

Centre de formation d'excellence comme tout autre établissement éducatif au Tchad, le Complexe Saint François Xavier est autorisé à fonctionner par arrêté ministériel n°0032/PR/PM/MEN/SEEN/SG/DGEF/DIEP/2010 portant autorisation provisoire d'ouverture d'un établissement privé d'enseignement moyen Collège privé « Saint François Xavier » à N'Djamena. Les difficultés dans le fonctionnement ne manquent pas tant le système éducatif tchadien est assez perturbé dans son ensemble du point de vue programme scolaire (date des rentrées académiques), disciplines dans les milieux scolaires (violences, etc) et de baisse de niveau assez notoire ces dernières années.

Ce rapport fait un tour d'analyse situationnelle dans le cadre d'un stage de 45 jours au sein du Complexe. L'analyse situationnelle se veut un diagnostic organisationnel mené auprès de la direction dudit Complexe. Le but est d'évaluer les forces et les faiblesses face au changement récurrent que connaît le système éducatif au Tchad et surtout celui d'une évolution rapide du Complexe CSFX chaque année.

La collecte des informations n'a pas été soumise à un questionnaire mais à l'observation et le recueillement des avis. Il en ressort que le Complexe a beaucoup de bonnes idées d'amélioration et d'innovation par rapport aux autres établissements scolaires de la place mais il a du plomb dans l'aile à cause du transport des élèves et du personnel enseignant et administratif, d'infrastructure inexistante ou ne répondant pas aux besoins de l'heure, de discipline et de gestion du personnel salarié. Ce constat montre à suffisance les difficultés que rencontre le Complexe en ce moment. Les implications pratiques et même les limites organisationnelles sont discutées en guise de conclusion. Aussi, ce rapport de stage voudrait rendre compte de notre passage en tant que stagiaire au Complexe Saint François Xavier de Toukra pour la période du début d'années Scolaire 2017-2018. Il a trait aux tâches éducatives qui m'ont été confiées et dont l'accent porte sur trois (3) parties essentielles :

1. La présentation du Complexe Saint François Xavier,
2. La description et responsabilités du stagiaire, et
3. Nos constats et suggestions.

1^{ère} PARTIE: PRESENTATION DU COMPLEXE SAINT FRANÇOIS XAVIER

1 HISTORIQUE DU COMPLEXE SAINT FRANÇOIS XAVIER

Depuis 1946 la Compagnie de Jésus travaille au Tchad et continue d'œuvrer dans les diocèses de Sarh (Goundi, Kyabé, Sarh), dans l'Archidiocèse de N'Djaména (Paroisse saint Mathias Mulumba, CEFOD, Grand Séminaire saint Luc de Bakara, le CHU Bon Samaritain de Walia), et dans le Vicariat apostolique de Mongo. Les Jésuites sont bien connus au Tchad dans le domaine de l'éducation, grâce au Collègue Charles Lwanga de Sarh, aux aumôneries ou centres culturels (N'Djamena, Sarh, Mongo, Abéché).

En 2003, les Jésuites ont reçu la mission de gérer la Paroisse Saint Mathias Mulumba de Paris-Congo à N'Djamena. Ainsi, en 2008, le Collège Saint François Xavier (CSFX) est né, sous l'initiative du père Christophe Koulyo Dalroh, comme une réponse possible aux sollicitations des formations et éducation dont les jeunes tchadiens ont besoin. De ce fait il est un établissement catholique et Jésuite et a pris le patronyme François Xavier, en souvenir du jésuite espagnol missionnaire en Asie.

Le CSFX a commencée avec une classe de 6^e durant l'année scolaire 2008-2009 avec la détermination d'un agrandissement. La première génération était essentiellement composée des enfants des paroissiens de Saint Mathias Mulumba (N'Djamena) mais ce collège constitue un espace ouvert à tous les Tchadiens, sans distinction de race, d'ethnie, d'origine ou d'appartenance religieuse. L'objectif principal est l'excellence intellectuelle et la formation intégrale de l'homme.

Les autorités académiques tchadiennes ont accordé au collège les autorisations de fonctionner successives, Arrêté ministériel n°0032/PR/PM/MEN/SEEN/SG/DGEF/DIEP/2010 portant autorisation provisoire d'ouverture d'un établissement privé d'enseignement moyen Collège privé « Saint François Xavier » à N'Djamena, Arrêté n°62/PR/PM/MEFPS/SG/DGEF/007/2013 portant autorisation provisoire d'ouverture d'établissements d'Enseignement Secondaire Général et l'Arrêté n°081/PR/PM/MEN/SEENCEFA/SG/DGEFS/DIEP/2015 du 12 mars 2015 portant délocalisation de l'établissement pour la banlieue de Toukra (15 km) du centre ville.

A sa création en 2008 jusqu'à 2011, le CSFX était logé provisoirement au sein du CHU Le Bon Samaritain de Walia. Durant deux années scolaires 2014-2015, le Collège a été transféré dans les

locaux du Centre Culturel Loyola du quartier Paris-Congo où des salles de classes furent des modifications des salles de lecture destinées aux activités cultures et socio-éducatives et religieuses.

Pour l'année scolaire 2014-2015, à cause de la progression et développement logique que connaît le collège et pour répondre aux exigences en nombres d'élèves à incorporer, le CSFX fut déménagé sur son propre site à Toukra.

2 PRESENTATION DU COMPLEXE CSFX

Depuis sa création, le Collège Saint François Xavier fait son grand chemin comme établissement privé offrant aux jeunes des formations scolaires et humaines. Il est situé au quartier Toukra dans le 9^{ème} Arrondissement de Ndjama, à environ un kilomètre entre l'Université de Toukra et le poste de péage de Koundoul puis sur la descente à environ cinq cent mètres à gauche de la route nationale. Il a une superficie de dix hectares formant deux blocs (8 hectares et 2 hectares) acquis par achats traditionnels des terrains aux villageois. La clôture est en grillage avec une grande entrée.

Le Complexe dispose de deux bâtiments en étage abritant différentes salles de classes : quatre de 6°, trois de 5°, trois de 4°, deux de 3°, quatre de 2^{nde} L S SI et AB, deux de 1^{ere} S et L, deux de TS et TA. Un autre bâtiment en étage en construction sert de Direction Générale, d'Economat et d'une salle d'informatique au rez-de-chaussée. Un bâtiment séparé abrite les bureaux des Préfets des Etudes du 1^{er} et 2nd cycles, du Préfet des Etudes TCI (Techniques Commerciales et Informatique) et des Préfets de Disciplines du secondaire (cf plan en annexe p28).

En plus du cycle secondaire, le Complexe a également une section du Primaire en son sein. Trois grands bâtiments servent du bureau du Préfets des Etudes du Primaire et de salle de classes : une de la maternelle, deux de CM2, deux de CM1, deux de CE2, une de CE1, une de CP2, et une de CP1.

Outre les salles de classes, il y a également un autre bâtiment servant d'infirmerie, un autre de bibliothèque.

Plusieurs activités parascolaires se pratiquent au sein du Complexe : la couture dans un bâtiment jouxtant le bureau du Préfet des Etudes TCI, activité de soudure, jardinage, etc, preuve de la dénomination complexe.

Tout à l'entrée du Complexe un bâtiment abrite les agents de sécurité et trois autres bâtisses servent de restaurant géré par les particuliers. Il faut noter l'existence d'un grand terrain de sport au sein du Complexe CSFX.

L'objectif fondateur du CSFX est de coopérer avec les institutions de formation compétentes à la formation académique pour une bonne qualité professionnelle et éthique au service du pays et du

monde, en particulier les plus démunis, vivant dans les zones suburbaines et les villages environnants de la capitale.

C'est l'excellence intellectuelle et la formation intégrale de l'homme qui est recherchée. Il s'agit d'initier et de donner très tôt aux jeunes le goût pour les études des sciences expérimentales et appliquées de manière à les rendre aptes à poursuivre aisément de telles études supérieures.

Le souci de la rigueur porte sur la manière suivante d'évaluer les élèves : des devoirs de classe, des devoirs surveillés organisés mensuellement et des compositions à la fin de chaque trimestre.

3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU COMPLEXE CSFX

Le CSFX ne déroge pas à la règle d'organisation en tant qu'institution éducative car une bonne organisation de la hiérarchie permet une bonne coordination entre les différentes entités du Complexe (cf annexe). Son fonctionnement repose sur le modèle organisationnel conçu par le Père Directeur et agréé par le Délégué des Jésuites à l'Education.

3.1 ORGANISATION ADMINISTRATIVE

L'organigramme d'une entreprise est la description schématique de sa structure interne. Celui de CSFX est de type hiérarchico-fonctionnel (voir en annexe). Il matérialise les directions, les départements et les liens existant entre eux. Le Complexe est dirigé par un religieux de la Compagnie de Jésus. Le Père Directeur est ainsi assisté dans ses nobles tâches par quatre Préfets des Etudes dont un est affecté à la section du primaire et trois au secondaire (1^{er} et 2nd cycles et Préfet des Etudes TCI), une économiste et quatre surveillants s'occupant de la discipline, des retards, des absences des élèves comme des enseignants. Le personnel d'appui est composé des chauffeurs, des agents de prévention de sécurité ainsi que les cleaners.

Pour la restauration, des repas co-payés au prix de 600 FCFA par plat par les élèves (70%) et la direction (30%) sont mis à la disposition du Complexe. Les élèves bénéficiaires sont ceux dont les parents ont effectivement souscrit. L'objectif est d'assurer un minimum alimentaire aux élèves les plus nécessiteux afin de pouvoir étudier dans les après-midi au collège ; et d'éviter aux jeunes de rentrer après les cours.

Trois types de services sociaux existent au sein du Complexe pour mieux atteindre certains de ses objectifs : les transports des élèves et cadres enseignants, la répétition systématisées pour les élèves

désireux et la résidence qui est actuellement supprimées. Les parents paient les frais couvrant ces services par enfant inscrit.

3.2 FONCTIONNEMENT DU COMPLEXE

Le déroulement des cours au Complexe suit le Programme National Tchadien réactualisé en 2008. Ainsi, préoccupé par la bonne formation et par la réussite des jeunes, la Direction assure une formation continue tout au long de la journée. Les activités du Complexe Xavier commencent dans l'année à la première semaine du mois d'Octobre et prennent fin le 30 Juin. Les cours débutent à 7 heures 40 minutes et prennent fin à 15 heures 50 minutes du lundi au vendredi sauf les samedis, réservés aux activités culturelles et sportives. L'heure académique est de 60 minutes.

Comme les autres établissements catholiques associés le Complexe Scolaire Saint François Xavier rend compte régulièrement de ses activités à l'Etat et à l'Eglise respectivement, par le biais de la Délégation de l'Education Nationale (DEN) et la Direction Nationale de l'Enseignement Catholique (DINEC) respectivement. Le Complexe adresse ainsi deux rapports (chaque rentrée scolaire et la fin de chaque année scolaire), conjointement avec tout autre document d'information jugé nécessaire sur sa vie.

Chaque samedi sur deux, les parents d'élèves participent aux sessions de formations et informations sur la pédagogie ignacienne et les réalités du Complexe de 9 h à 11 h 30.

a) Les organes exécutifs du Complexe CSFX

– Le Chef de l'établissement

Le Chef d'établissement est un pilote présent en constance, prospectif et d'humeur immuable, créateur de lien face aux enseignants et du personnel administratif. Il témoigne de la reconnaissance, de la considération, et apporte de la cohérence dans la définition de leur poste. Il recrute les élèves, préside tous les conseils de classe et prononce les exclusions des élèves après avis du conseil de discipline ou de classe. Il assure l'administration générale, ordonne les dépenses relatives au fonctionnement et à la rémunération du personnel conformément au budget établi par le conseil d'établissement. Il contrôle régulièrement les écritures comptables et propose le budget au Conseil d'Etablissement avec le concours du comptable. Dans l'exercice de ses fonctions, le Directeur est assisté par les Préfets des Etudes. Vis-à-vis du Provincial, il est responsable du

matériel du Complexe. Il propose au Provincial et au Conseil d'établissement tous les aménagements utiles à l'amélioration des conditions de vie et travail.

– **Le Préfets spirituel (Père spirituel)**

Il est l'animateur spirituel du Collège et peut être assisté par un ou deux assistants chargés d'écoute du premier et du deuxième cycle selon le nombre d'élèves. Il collabore étroitement avec le Directeur et avec les Préfets des études. Il a pour mission de veiller à l'organisation des activités religieuses, à l'engagement de tout le personnel et élèves à vivre l'Évangile dans la pratique. Il aide à la réflexion et organise l'enseignement de la Formation Humaine et Religieuse avec les autres membres de l'équipe éducative.

b) Les organes de décision du Complexe CSFX

– **Le Conseil d'Etablissement**

Il est une instance directive du Complexe Saint François Xavier, se réunit deux fois dans l'année par convocation du Provincial ou son représentant sur proposition du Directeur, et a pour rôle de fixer les objectifs à court, moyen et long terme que doit atteindre le Complexe sur le plan financier, et fait le bilan de l'année scolaire écoulée. Il veille à ce que les recettes du collège servent en priorité les besoins principaux de l'activité scolaire. Il est composé d'un Président (Père Provincial), d'un Secrétaire (Père Directeur), de trois Membres (Préfets des études, de Discipline, gestionnaire), de trois professeurs élus, de deux membres élus de l'APE, de deux élèves à titre consultatif élus (parmi les plus responsables, travailleurs et ayant une bonne conduite) et, toute personne jugée utile en raison de ses fonctions ou de sa compétence.

– **Le Conseil de Classe**

Le Conseil des classes est l'instance où les décisions importantes concernant les différents niveaux et élèves sont prises. Le Préfet des Etudes du cycle correspondant dirige la séance. Il tient en sa possession les bulletins de notes, indique les insuffisances des élèves et prend notes des décisions à inscrire sur les bulletins. Conjointement avec les enseignants il recherche les mesures adéquates aux performances des élèves et à la réparation des préjudices causés aux élèves



– **Réunion hebdomadaire d’administration**

Cette rencontre permet de programmer la semaine et de trouver de palliatifs à certains problèmes d’administration.

– **Réunion entre administration et préfets de discipline**

Cette rencontre regarde dans les détails les problèmes liés à la discipline au sein de CSFX.

2^{ème} PARTIE : DESCRIPTION DU STAGE

Le stage a débuté par une prise de contact avec le Directeur de l'établissement et le personnel principal du Complexe. Ainsi est j'ai eu un aperçu global sur les activités du Complexe, sur l'organisation, sur la mission visée, sur les outils mis à la disposition du personnel, sur les moyens technologiques, sur les forces et le type de management dont l'objectif final est la satisfaction durable des partenaires, des parents et des élèves.

Le vœu de faire le stage pratique au Complexe se justifie par le fait que c'est un établissement nouveau avec une rigueur disciplinaire lié au système organisationnel des écoles et institutions catholiques au Tchad. La forte hiérarchisation des relations, l'approche managériale très centralisée, Le choix du Complexe CSFX est donc ponctué par la recherche d'une connaissance pratique de "management organisationnel" qui a permis à cet établissement de se faire un renom juste après quelques années d'ouverture.

1 OBJECTIF DU STAGE

La recherche d'une entreprise présentant une situation organisationnelle permettant un bon diagnostic est le point central du choix et l'objectif visé du stage et cela sans exclure la difficulté de trouver un stage liée aux extra financiers que certaines entreprises ont peur de créer.

D'après le dictionnaire Grand Robert un diagnostic est l'identification d'une maladie, d'un état par ses symptômes. Il est donc l'évaluation d'une situation donnée de par l'observation des faits et d'évènements.

Le diagnostic organisationnel est donc un processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation utilisant des modèles conceptuels ou des méthodes spécifiques ayant pour but d'aider une organisation face à une situation donnée. C'est aussi une démarche structurée qui permet d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation. Il peut être limité à une équipe, un projet ou à l'ensemble de l'entreprise et a pour but de faire des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement.

Réaliser un diagnostic organisationnel permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants de mieux comprendre le fonctionnement, la culture, les forces et les faiblesses de leur entreprise.

2 TACHES ET RESPONSABILITES DU STAGIAIRE

Durant le stage, j'ai eu l'opportunité de découvrir un métier (enseignant et manager) sous certaines de ses formes et aussi de comprendre de manière globale les difficultés que les managers pouvaient rencontrer dans l'exercice de leur fonction.

Pour une meilleure compréhension des tâches effectuées, je traite en premier lieu des outils qui étaient mis à ma disposition, les tâches que j'ai pu effectuer et l'apport du stage.

a) Les outils mis à ma disposition et les tâches effectuées

Comme indiqué au préalable, le Complexe est un établissement éducatif. Au cours de ce stage, j'ai passé plus du temps à enseigner les mathématiques dans les classes de 1ère L, 1ère S et Terminale A mais aussi à être en contact avec le Père Directeur, les Préfets des études et les Préfets de Discipline dans leurs tâches managériales. A mesure que j'apprenais, mes recherches se sont approfondies.

Je n'ai pas eu la fonction de Directeur ou de Préfet des études mais mes contacts constants avec eux ont joué un rôle très important dans la compréhension du rôle. Il n'y a pas non plus de tâches périphériques. Les outils mis à ma disposition ne sont que les matériels didactiques et les documents sur le Complexe.

b) Les apports du stage

Le contact permanent avec les autres enseignants et les élèves m'ont permis d'apprendre beaucoup. J'en citerais quelques uns sur les compétences acquises et aussi sur les difficultés rencontrés. Certaines difficultés priorisées feront l'objet de la troisième partie de ce rapport avec certaines solutions proposées.

Les préparations et la planification des cours sont une tâche assez rude surtout que trois niveaux de classes différents ayant des contenus différents nécessitent des différentes dispositions chacune.

La redéfinition des objectifs ou réajustement des techniques par rapport aux niveaux des élèves amène à revoir constamment les préparatifs. J'ai donc acquis de la compétence et du savoir-faire dans ce métier. Beaucoup reste à approfondir.

Le respect des procédures et règlement du Complexe CSFX et donner l'exemple de soi aux élèves et autres enseignants est un caractère important dans le système éducatif. Il y a également la gestion des conflits élèves-élèves de temps en temps mais j'ai aussi pu suivre la gestion de celui élèves/parents direction du Complexe.

L'enseignement est certes un métier noble mais la gestion d'une entreprise en est une autre avec des difficultés qui l'accompagne dans chacune des types.

Il y a les difficultés de communication entre la direction et le reste de l'administration ou les professeurs en termes de circulation des informations. Certaines informations n'arrivent pas aux destinataires et si cela est fait c'est avec un retard. J'ai aussi remarqué le problème de formation et des enseignants et des élèves. Pour les premiers, les formations continues sont nécessaires car certains vacataires ne reçoivent pas toutes les formations pédagogiques nécessaires. Quant aux élèves il est indéniable que certains se retrouvent au Complexe parce que les parents estiment amener leurs enfants dans un cadre d'éducation à les refondre.

On ne peut pas oublier la problématique liée au transport impactant la ponctualité et le respect des horaires de l'administration et des élèves.

Le stage au Complexe CSFX a été très instructif. J'ai pu observer durant les quarante cinq (45) jours le fonctionnement d'une organisation et aussi compris comment s'articulent les différents départements. Les relations humaines entre les différents employés (administration, enseignants, personnel de support) m'ont instruit sur le comportement à avoir en toute circonstance. La prise de décision fait appel à chaque entité /département et, les décisions étudiées spécifiquement selon les cas. Pour citer un exemple il y a celui de la révision du chronogramme des activités au sein du Complexe vu les objectifs à atteindre dans le temps imparti. J'ai également pu ressentir l'entente, la cohésion et le vouloir d'être ensemble qui existe entre les employés et la direction. Les cas d'espèce sont l'assistance de deux collègues dans leur mariage, et celle du décès d'un collègue professeur de français.

Au-delà de la convivialité j'ai pu comprendre que l'activité dans une entreprise est performante dans une atmosphère ou climat chaleureux, de bienveillance comme le souligne Elton Mayo dans ses recherches sur le comportement humain au travail.

3 METHODOLOGIE DU RAPPORT

Durant le stage j'ai procédé à la collecte des données d'une manière non-exhaustive par sondage auprès des élèves, professeurs, à la direction et certains parents d'élèves. Ainsi une entrevue individuelle est entreprise avec les élèves pris à part ou dans les salles en groupe, les professeurs singulièrement ou en discussions ouvertes pendant les pauses, les Préfets des études de et de discipline, le Père Directeur et quelques parents dans des causeries simplifiées. Le tout est de

recueillir leur point de vue sur les difficultés de fonctionnement et les atouts du Complexe CSFX et comment juguler ces problèmes.

J'ai donc appliqué la méthode d'Harvard, FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunité – Menaces) ou en anglais SWOT (Strength – Weakness – Opportunity – Threats).

Les **forces** du Complexe se résument comme suit : le Complexe est une très bonne école ou établissement, renommée avec une discipline recherchée par les parents (considérant les déviances actuelles des jeunes) ; le Complexe a un avenir sûr et certain radieux par devant et sera comparable ou même plus que le LCCL (Lycée Collège Charles Lwanga) de Sarh.

Mais les **défis** sont aussi à attaquer. Ils sont entre autre, le renforcement de la communication d'organisation déjà existante et la rendre plus meilleures ; l'élimination de la lourdeur administrative et scolaire dans les processus liés à plusieurs causes de transport, de ponctualité, etc ; l'optimisation du processus décisionnelle en terme de la circulation des informations ; la planification et la priorisation des tâches et enfin la gouvernance et rôles et responsabilités de chaque entité à redéfinir d'une manière plus claire.

Au titre des **opportunités** le Complexe fait déjà une fierté des élèves de par les résultats des années précédentes ; la croissance en effective du Complexe est indéniable tant que l'infrastructure le permet (8 ha de superficie est un atout d'espace) ; l'ouverture aux nouvelles technologies pour initier les jeunes aux recherches et manipulation des machines et logiciels ; la déclaration d'ouverture au plan «*forfait d'excellence* » est une marque de distinction.

Il y a également les **menaces** qui existent ou qui feront apparition. Il s'agit des relations entre enseignants à rendre plus solide car appartenant à différentes catégories (la mutuelle des enseignants à réinventer) ; la gestion de la capacité du Complexe (il y a risque de ressembler aux établissements publics, bondé et non encadré) ; la culture organisationnelle à renforcer dans le cadre des objectifs jésuites afin d'inculquer les valeurs humaines aux enfants ; et repenser les relations publiques et privées dans le cadre institutionnelle.

Ainsi une priorité des solutions est dégagée comme suit : la communication interpersonnelle à améliorer et renforcer, le transport à repenser et ajuster ; revoir les structures du Complexe et repenser la planification des activités au sein du Complexe.

3^{ème} PARTIE : LES CONSTATS ET SUGGESTIONS

Durant notre stage nous avons pu mettre nos connaissances théoriques et en avoir acquis de nombreuses pratiques dans le domaine du management et de diagnostic. Le Complexe Saint François Xavier de Toukra regorge de travailleurs compétents, mettant de la rigueur dans les tâches qui leurs sont dues.

Toute activité humaine n'étant pas parfaite, quarante cinq (45) jours ne sont pas suffisants pour relever d'une manière exhaustive les problèmes organisationnels et fonctionnels et d'en suggérer les solutions adéquates à la bonne marche du Complexe. De toute évidence, nous nous rendons compte que le système éducatif tchadien est perturbé, troublé et chacun des acteurs se doit de chercher des voies et moyens en vue de l'amélioration.

1 BONNES IDEES D'AMELIORATION ET D'INNOVATION

Le plan *“forfaits d'excellence”* instauré est à encourager car cela aide les élèves à donner du meilleur d'eux-mêmes et à réduire les frais de scolarité annuelle des meilleurs élèves.

Partout ailleurs dans les milieux scolaires et sociaux du pays la violence entrave tout effort de construction de paix. Mais dans le Complexe ce phénomène est à très faible degré.

2 DIFFICULTES CONSTATES ET SUGGESTIONS

Durant cette période de stage nous avons constaté les points d'amélioration ci-dessous énumérés dont la liste n'est pas exhaustive:

a) Transport des élèves et du personnel enseignant et de l'administration

Le transport d'environ un millier de personnes par jour (aller – retour) à différents endroits de la ville de Ndjama et villages environnants est une nécessité évidente (47 enseignants, 20 collaborateurs administratifs et du personnel d'appui, autour de 1200 élèves et autres responsables du complexe). Trois bus n'arrivent pas à couvrir cela.

Les parents d'élèves participent au frais de transport à hauteur de 60% (des 75.000 FCFA par an et par élève). Faute de paiement intégral et ou régulier de ces souscriptions les difficultés d'entretien des bus déjà vétustes se font sentir: fréquentes pannes impactant l'arrivée à l'heure et le transport

régulier des élèves. Les conséquences immédiates sont la désertion des lieux d'enseignement et des retards répétés aux cours durant les premières heures. A cela s'ajoute la difficulté de contrôler avec précision les élèves, ayant payé effectivement ces frais même si en partie à l'entrée des bus.

Nous proposons alors les solutions suivantes qui pourront aider à régler cette problématique :

- Redéfinition du circuit des bus pour une meilleure couverture des ramassages et éviter les pertes de temps à la recherche des enfants. Entre 06H30 et 08H00 les principaux tronçons conduisant au Complexe sont en surcharge de trafic et faire le sens contraire est une tâche très laborieuse
- Achat d'autres bus scolaires ou de minibus pour palier à ce désagrément des pannes fréquentes liées à la vétusté des bus. Cela réduira les coups d'entretien et aussi restaurera la fiabilité dans le transport et la confiance des parents quant à la ponctualité des enfants aux cours. Une autre variante à cela est la location avec des agences plus responsables et cohérentes des moyens de transports. Mais les coûts seront très onéreux à raison de 300000 ou 400000 FCFA par mois et par minibus. On peut également envisager la sollicitation d'aide au transport des élèves aux organismes et institutions externes au Complexe.
- Instauration d'un contrôle systématique à l'entrée des bus des élèves dont les frais de transport ont été payés. En ce moment, tous les élèves montent les bus causant le bondage à chaque aller et ou retour. Ce control mettra de l'aisance dans les bus et même diminuera le nombre de certains trajets superflus. Pour ce faire, les bus doivent être assignés pour certaines directions seulement, une liste d'élèves autorisés remis au conducteur, et une carte d'accès remis à chaque élève en règle, un assistant au conducteur fera des contrôles inopinés durant les trajets pour démasquer les intrus futés.

b) Infrastructures inexistantes ou peu répondant aux besoins

– **Salle des professeurs**

Au nombre des difficultés infrastructurelles il y a le manque de la salle des professeurs. Cette salle permettra aux professeurs d'attendre pendant les heures creuses la reprise prochaine, la préparation des leçons et correction des devoirs, rencontres et réunions académiques. Il est ainsi impératif de construire ou d'aménager une salle dédiée aux professeurs qui passent beaucoup de leur temps dehors ou dans la salle informatique gênant ainsi ces cours. A défaut des moyens et considérant l'urgence, une salle pour être assignée provisoirement à cette fin.

– **Une bibliothèque scolaire**

Il existe une petite réserve de livres et une petite salle de lecture pour les élèves. Le nombre de livres est très insuffisant pour couvrir les matières dispensées et les besoins des élèves. De même les enseignants ne trouvent pas assez de livres nécessaires pour supports de préparation des cours.

Nous proposons qu'une action de collecte de documents scolaires à l'usage des élèves soit organisée afin de garnir la bibliothèque. Une demande d'aide serait également salutaire auprès des organismes œuvrant pour l'éducation. Il faut également une salle appropriée assez grande pour les travaux des élèves pendant les pauses ou heures creuses.

– **Salle des jeux et de récréations**

Comme mentionné auparavant, le manque de structures académiques ou leur insuffisance font ressortir celui de la salle des jeux et de récréations. Les élèves sont organisés en petites équipes de football et basketball pour un championnat interclasse et inter établissements catholiques de la ville de N'Djamena. Il à encourager l'organisation à chaque fin de trimestre des activités culturelles qui nécessitent de financement et soutien de tout part afin d'aider à mieux offrir l'éducation que le Complexe veut donner aux jeunes. Mais une salle de jeux ou de récréation est nécessaire pour les jeux de société en espace clos (dames, ping-pong, scrabbles, etc.)

– **Reboisement du Complexe**

Une clôture existe autour du Complexe pour isoler les apprenants des perturbations extérieures. Mais le manque d'arbres est un handicap pour la fraîcheur recherchée par tous. Quelques jeunes plants existent toutefois un programme de reboisement poussé permettra d'avoir dans un avenir très proche des arbres servant d'ombre durant les périodes de mars à juin où la chaleur est très forte.

c) **Discipline et gestion du personnel**

– **Respect de la discipline et du règlement**

Les élèves doivent venir propres et bien habillés au Collège. Les parents veilleront à ce que les élèves sortent de la maison bien habillés avec les uniformes du Complexe (bien lavés et repassés) fournis par le Complexe. Telles sont les consignes directives à respecter.

Mais on observe que certains élèves modifient la confection des uniformes fournies pour s'habiller à leur guise. D'autres, filles comme garçons, se coiffent de manière extravagante.

La propreté corporelle concerne aussi bien les habits que le corps.

En plus de cela s'ajoute les problèmes liés à l'utilisation exagérée des téléphones mobiles par les élèves. Utilisation non réglementée poussant à des contrôles répétés.

Nous proposons une série de sanctions systématiques de toute déviation afin que l'ordre, l'obéissance et le respect des règles s'instaurent.

- Contrôle à l'entrée interdisant l'accès au Complexe aux élèves ne respectant pas l'habillement en uniformes (pas d'extravagance et ou d'autres tenues)
- Contrôle fréquent au sein du Complexe pour démasquer quelques cas d'irrégularité échappant au contrôle
- Renvoi pour trois (3) jours pour le non respect de la discipline. En cas de récidive convocation des parents sur le sujet avec possibilité de sanction sévère ou d'exclusion du Complexe.
- Puniton d'élèves récalcitrants aux travaux d'intérêt général au compte du Complexe.
- Confiscation des téléphones mobiles des élèves qui récidivent sur l'utilisation non permise.

- **Perturbations dues à la proximité du primaire finissant les cours tôt que les aînés**

Les élèves du primaire finissent plus tôt que les aînés du secondaire. A cause de la proximité et d'un manque de couloir les éloignant des salles de classes du secondaire, les élèves du primaire perturbent constamment et tous les jours les autres à leur sortie des classes aux environs de 12H00.

Un cheminement ou couloir éloignant les élèves du primaire des salles de classe du secondaire est à prévoir afin de palier aux perturbations énoncées.

- **Paiement de salaires et honoraires du personnel**

La rémunération du personnel du Complexe et le fonctionnement de l'établissement se font en grande partie exclusivement des recettes propres. La collecte des frais de scolarités des parents d'élèves souffre compte tenu des difficultés conjecturelles du moment. Ainsi, le paiement du salaire des enseignants et autres personnels connaît du retard faute de liquidité dans la caisse.

Pour palier à ce problème, la direction doit impliquer les Préfets, surveillants et enseignants dans la campagne de collecte des frais de scolarité. Les Préfets doivent publier ou afficher la liste des élèves en situation irrégulière, les surveillants de faire des descentes dans les classes pour un rappel des termes des échéances, les enseignants doivent contribuer par des sensibilisations auprès des élèves de la nécessité de régler tous les frais afférents à leur formation, et le Directeur de rappeler par note les parents des engagements pris lors des inscriptions.

Tout en œuvrant pour le social, la direction du Complexe doit freiner un peu soit-il l'élan de compassion préjudiciant le fonctionnement financier du Complexe.

– **Personnel enseignant de l'Etat en nombre insuffisant**

L'une des difficultés cruciales du Complexe est le nombre d'enseignant qualifiés. Peu est leur nombre et leur formation continue est un autre problème pour des raisons financières.

La plupart des professeurs (enseignants du secondaire) habitent dans les quartiers périphériques de la ville de N'Djamena et sont parmi les plus démunis de la ville. Leur imposer une participation financière est à exclure. Il serait mieux d'organiser des sessions de formation en continue aux professeurs et autres travailleurs du Complexe pour les raisons d'implantation du CSFX, du besoin de donner aux enseignants et collaborateurs de la communauté éducative des outils dignes de leur vie sociale.

Devant toutes ces difficultés financières et organisationnelles le Complexe ne peut répondre tout seul. Une demande de soutien auprès du ministère de l'éducation et autres organismes œuvrant dans le domaine de l'éducation serait importante à considérer.

CONCLUSION

Ce stage a été très bénéfique dans la mesure où j'ai pu être, en milieu professionnel, comprendre comment une entreprise progresse en se remettant en cause par un diagnostic général. Diagnostic afin d'améliorer et d'innover dans sa démarche " d'excellence opérationnelle " par une planification et un contrôle pour rechercher l'efficacité et l'efficience à tous les niveaux.

Ce rapport de stage nous a permis de faire un état des lieux sur le diagnostic organisationnel du CSFX. En dépit des bonnes intentions et idées d'amélioration et d'innovation, une bonne gestion du transport réduira le coût par jour et annuel, les dépenses d'entretien seront drastiquement réduites et la gestion des déplacements diminuera les pertes de temps d'aller-retour laissant certains élèves et le personnel hors des classes tôt le matin. La construction d'autres bâtisses permettra de palier à ce manque d'infrastructure liée à la bibliothèque, la salle des professeurs ou salle des jeux et récréations, etc. Quant à la gestion des disciplines, une rigueur solide est nécessaire : des sanctions appropriées sans contentement, ni compassion amèneraient les élèves à s'aligner sur les directives du Complexe. Le personnel enseignant et administratif ne mécontentera pas si une rigueur est de mise pour les techniques de collecte et d'entrée de fonds.

Il est difficile de noter toutes les imperfections et de proposer des solutions idoines en si peu de jours (45). Toutefois au terme de la période fixée nous pensons relever quelques unes et contribuer à la résolution de certaines par les propositions que nous avons apportées.

Le diagnostic organisationnel visant à contribuer à la bonne gestion d'une organisation est la première étape de l'amélioration de tous les aspects de celle-ci.

Aussi, les étapes à suivre et les outils à utiliser doivent être pris avec beaucoup de précautions. Nous sommes certains que sur cet élan et avec quelques ajustements et bonne applications des recommandations le Complexe dépassera les objectifs fixés pour 2017 et se verra agrandir en 2018.

BIBLIOGRAPHIE

- KONSEIBO Sanata. Février 2014. « Méthodologie du rapport de stage » (2iE). 15p.
- Dr Maimouna BOLOGO/TRAORE. Juillet 2017. « Cours de Théorie des organisations Master 1 (2iE) ». 17p.
- Yiriba Lassina TRAORE. 2011-2012. « Management Fondamental Master 1 (2iE) ». 70p.
- CIDR (Centre International de Développement et de Recherche). Septembre 2005.
« Réaliser un diagnostic organisationnel ». Publication UNGANA 1045, 41p
- Site officiel. 2017. « Complexe Scolaire Saint François Xavier».
« <http://educhad.com/index.php>». Consulté le 10 Octobre 2017
- VICKY JOBIN. 31 Octobre 2016. « Les 5 étapes d'un bon diagnostic organisationnel ».
« <https://fr.linkedin.com/pulse/les-5-%C3%A9tapes-dun-bon-diagnostic-organisationnel-vicky-jobin>». Consulté le 08 Novembre 2017.
- « Qu'est-ce qu'un diagnostic organisationnel? » «<http://audacium.com/outils-devaluation/diagnostic-organisationnel/>», Consulté le 15 Novembre 2017.

ANNEXES

Effectif de l'année scolaire 2017-2018

Effectif total du Complexe : **1239** élèves dont **349** au primaire, **890** au secondaire et **9** à la maternelle (Pré-CP):

A- Section du Primaire

Niveaux	Divisions	Effectif		
		Filles	Garçons	Total
Pré-CP	1	7	2	9
CP1	1	21	28	49
CP2	1	19	18	37
CE1	1	18	28	46
CE2	2	35	32	67
CM1	2	26	36	62
CM2	2	32	47	79
Total	10	158	191	349

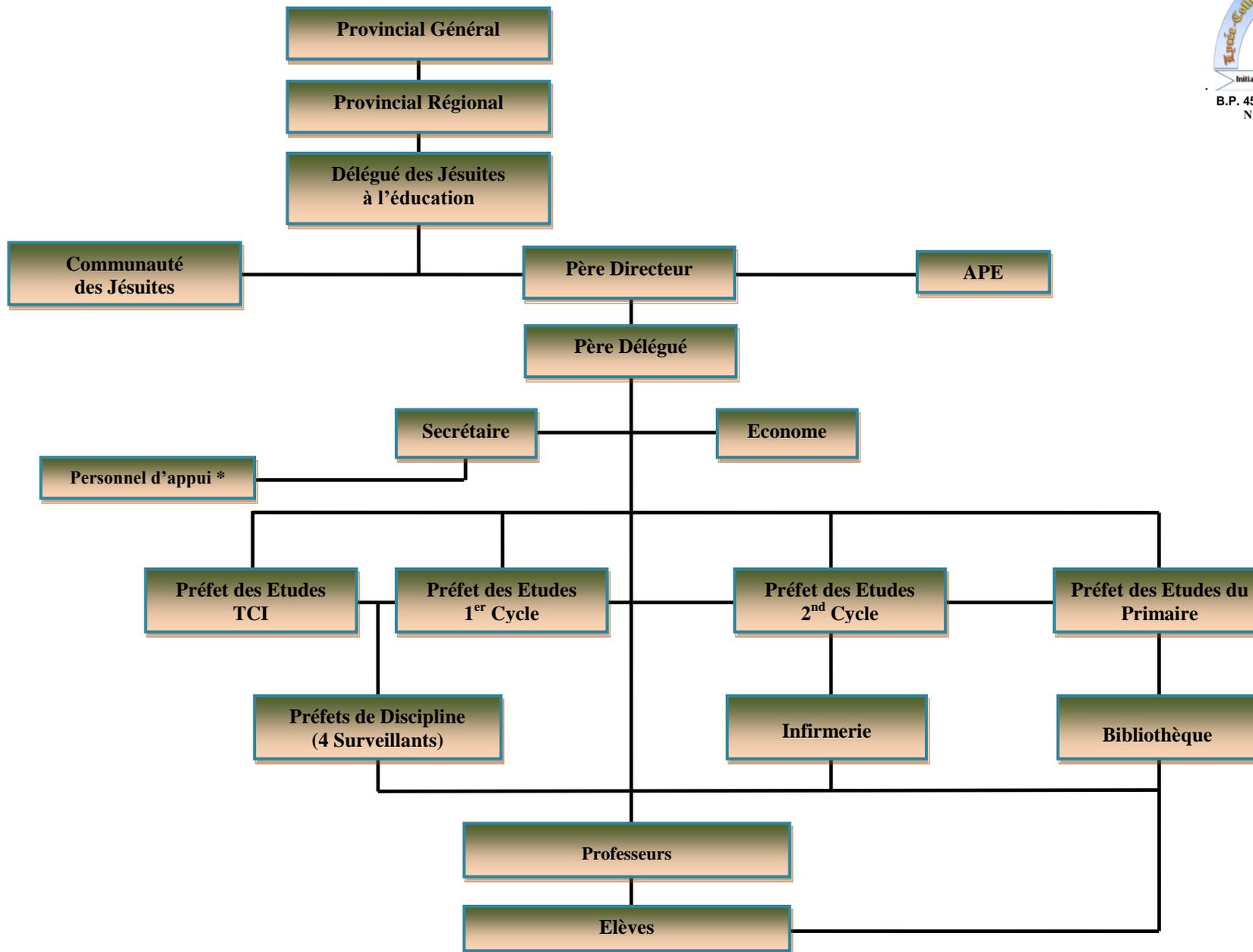
B- Section du Secondaire

Niveaux	Divisions	Effectif		
		Filles	Garçons	Total
6 ^{ème}	4	92	116	208
5 ^{ème}	3	68	76	144
4 ^{ème}	3	49	83	132
3 ^{ème}	2	43	67	110
2 ^{nde} L, S, AB, SI	4	29	65	94
1 ^{ère} L & S	2	40	84	124
T ^{le} A	1	15	22	37
T ^{le} S	1	13	28	41
Total	20	349	541	890

NB : Le nombre de divisions égal le nombre de classes

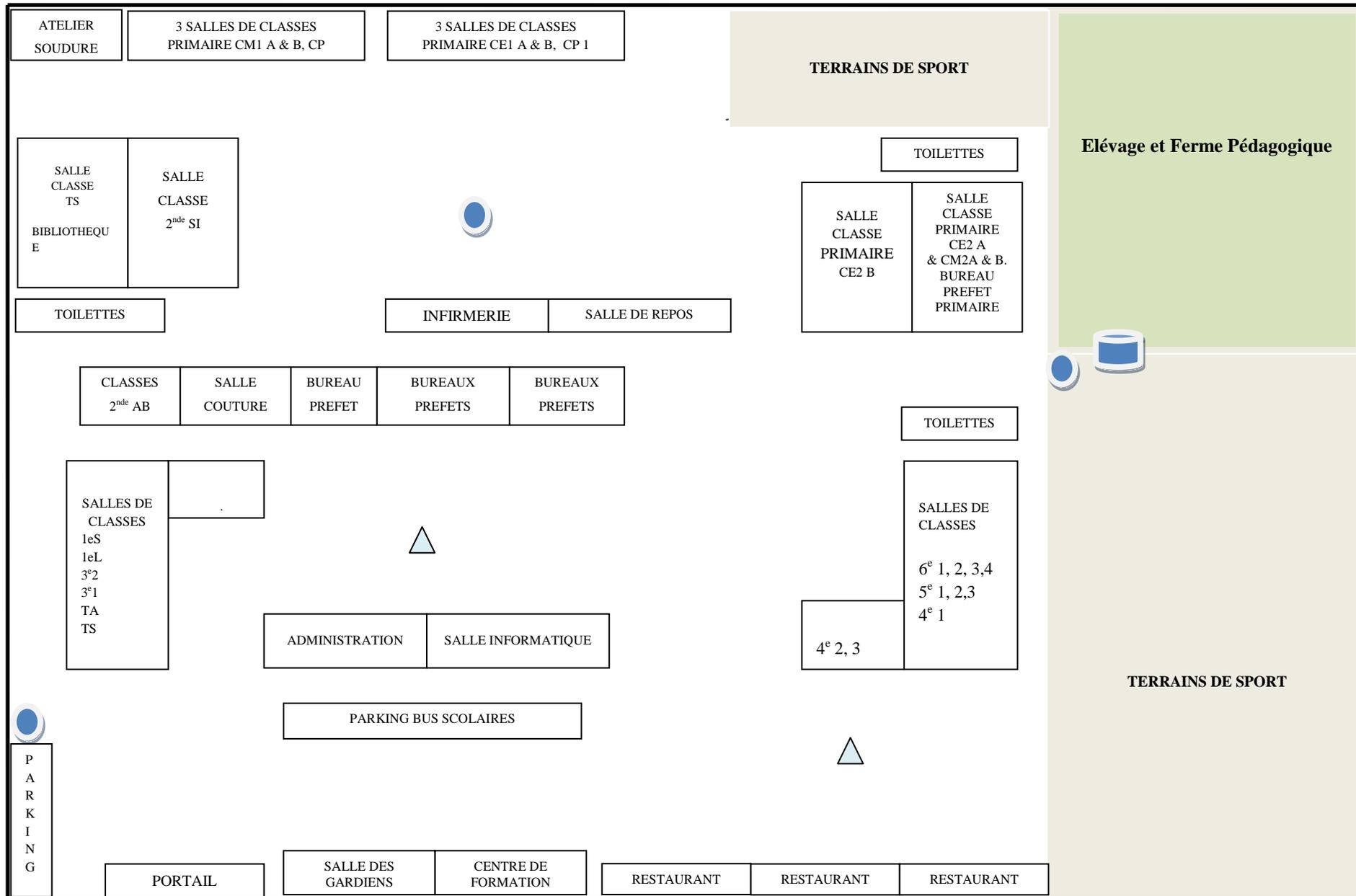


ORGANOGRAMME DU COMPLEXE SAINT FRANCOIS XAVIER DE TOUKRA





PLAN DU COMPLEXE SAINT FRANCOIS XAVIER DE TOUKRA



Robinet



Puits



Château