



**ETUDE DES FACTEURS EMPECHANT LE DEVELOPPEMENT
DE LA MUTUELLE DES TRAVAILLEURS DE LA POSTE
(MUTAPOST) DU BURKINA FASO**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

**Présenté par
Christian ZOMBRE**

**Travaux dirigés par : Mme Madina BOUDA
Formatrice à l'école nationale des postes**

Promotion [2015/2016]

Table des matières

<i>DEDICACE</i>	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>ii</i>
<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>v</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>vi</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE I- PROBLEMETIQUE</i>	<i>4</i>
<i>I.Contexte et énoncé du problème</i>	<i>5</i>
<i>II.Justification du choix du thème :</i>	<i>6</i>
<i>III.Question de recherche</i>	<i>6</i>
<i>IV.Objectifs de la recherche</i>	<i>7</i>
<i>CHAPITRE-II REVUE LITTERAIRE</i>	<i>9</i>
<i>I.Mutuelles professionnelles</i>	<i>10</i>
<i>II.Performance</i>	<i>10</i>
<i>III.Facteurs</i>	<i>11</i>
<i>IV.Développement de la mutuelle</i>	<i>11</i>
<i>V.Stratégie</i>	<i>11</i>
<i>CHAPITRE-III PRESENTATION DU MILIEU D'ETUDE</i>	<i>13</i>
<i>I.bref aperçu du burkina faso</i>	<i>14</i>
<i>II.la mutuelle des travailleurs de la poste (mutapost)</i>	<i>14</i>
<i>II.1. Organes de la MUTAPOST [9]</i>	<i>15</i>
<i>II.2. les offres de la mutuelle</i>	<i>17</i>

CHAPITRE-IV METHODOLOGIE	18
<i>I.Type d'étude.....</i>	<i>19</i>
<i>II.Personnes concernées par l'étude</i>	<i>19</i>
<i>III.Critères d'inclusion pris en compte</i>	<i>19</i>
<i>IV.Echantillon /Echantillonnage</i>	<i>19</i>
IV.1. Taille de l'échantillon.....	19
IV.2. Technique d'échantillonnage.....	20
IV.3. Méthode - techniques - instruments de collecte des données	21
iv.4. Déroulement de l'enquête	22
IV.5. Considérations éthiques :.....	23
IV.6. Difficultés rencontrées	23
IV.7. Méthode de traitement des données	23
CHAPITRE V-PRESENTATION DES RESULTATS.....	24
<i>I.Niveau de participation à l'étude</i>	<i>25</i>
<i>II.Résultats issus de l'entretien avec le PCA et les administrateurs</i>	<i>26</i>
II.1. Caractéristiques professionnelles :	26
II.2. Mission, vision et stratégie de la mutuelle.....	26
II.3. Connaissance des attributions du conseil d'administration	26
II.4. Fonctionnement du conseil d'administration	27
II.5. Situation financière de la mutuelle	27
<i>III.Résultats issus de l'entretien avec le président de la commission de contrôle.....</i>	<i>28</i>
III.1. Caractéristiques professionnelles	29
III.2. Attributions et fonctionnement.....	29
<i>IV.Résultats issus de l'entretien avec les membres du comité de gestion</i>	<i>29</i>
<i>V.Résultats issus de l'entretien avec le SG de la section de l'ouest.....</i>	<i>31</i>
<i>VI.Résultats du questionnaire auto administré adressé aux employés de la MUTAPOST..</i>	<i>32</i>
<i>VII.Résultats issus des entretiens avec les mutualistes.....</i>	<i>33</i>

<i>VIII. Résultats issus de l'entretien les non mutualistes.....</i>	<i>35</i>
CHAPITRE VI- DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS	36
<i>I.Limites de l'étude.....</i>	<i>37</i>
<i>II.Discussion des résultats</i>	<i>37</i>
II.1. Discussion des résultats relatifs à l'hypothèse 1	37
II.2. Discussion des résultats relatifs à l'hypothèse 2	40
II.3. Discussion des résultats par rapport à l'hypothèse 3	41
II.4. Discussion des résultats par rapport à l'hypothèse 4	42
II.5. Discussion des résultats par rapport à l'hypothèse 5	43
II.6. Discussion des résultats par rapport à l'hypothèse 6	45
CHAPITRE VII- PERSPECTVES/RECOMMANDATIONS	47
<i>I.Perspectives</i>	<i>48</i>
I.1. La vision	48
I.2. Les valeurs	48
I.3. les objectifs stratégiques	48
I.4. les axes stratégiques	49
<i>II.Recommandations.....</i>	<i>51</i>
II.1. Restructurer/ réorganiser la mutuelle	51
II.2. Organiser des journées de réflexion.....	51
II.3. Restaurer la discipline et la rigueur.....	51
II.4. Utiliser des outils modernes de gestion	52
II.5. Améliorer de la communication interne et externe	53
CONCLUSION.....	54
Bibliographie.....	57
Annexes.....	59

DEDICACE

Nous dédions cette étude à :

Notre épouse ZOMBRE / BANCE Salimata, pour toute son affection. Nous te devons notre réussite à cette formation ; toi qui nous as toujours encouragée dans les études. Ton soutien a été inestimable. Tu restes pour nous une complice et sache que nous t'aimons. Que les fruits de cette formation nous permettent de mener une vie de couple harmonieuse et paisible. Que l'éternel bénisse notre union et qu'il nous protège.

**Nos enfants ZOMBRE W. Axel Ebenezer, ZOMBRE W. Esaïe et ZOMBRE Grâce
Rebecca**

Excellents dons de l'Eternel, vous avez été quelques fois privés de notre affection tout au long de cette formation mais sachez que votre père vous aime beaucoup. Ce travail est la récompense que votre père vous offre en reconnaissance de tant de privations endurées pendant ces moments. Qu'il cultive en vous beaucoup d'abnégation, de la persévérance, de l'amour du travail bien accompli et vous incite à toujours mieux faire. Que l'éternel vous bénisse et vous couronne de ses grâces.

REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation et de la rédaction du présent mémoire, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements :

A L'éternel le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la santé et le courage d'accomplir ce modeste travail ;

A Monsieur le Directeur Général de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2ie) et son personnel pour toutes les actions entreprises en vue de faciliter notre formation.

A Madame Madina BOUDA, administratrice des postes et services financiers notre conseillère de mémoire : malgré vos multiples contraintes et occupations, vous avez accepté nous encadrer. Vous avez toujours été disponible et attentive à nos nombreuses sollicitations. Veuillez trouver ici, l'expression de notre profonde gratitude. Que Dieu vous accompagne dans toutes vos entreprises.

A Monsieur le Président du conseil d'administration de la MUTAPOST pour sa disponibilité et sa contribution pour la collecte d'informations.

A Monsieur le Secrétaire Général de la MUTAPOST et ses collaborateurs pour leur disponibilité pendant nos travaux d'enquête.

A tous les membres et le personnel de la MUTAPOST pour leurs contributions respectives dans la progression de nos travaux d'enquêtes.

Résumé

La mutuelle des agents de la poste (MUTAPOST) est une entreprise d'économie sociale et solidaire créée le 29 août 1991 par les délégués des travailleurs de la poste burkinabé. Sa mission essentielle est de satisfaire les préoccupations sociales et solidaires de ses membres. Elle est constituée d'organes dirigeants (assemblée générale, conseil d'administration) d'un organe de contrôle (commission de contrôle) et d'un organe exécutif (comité de gestion).

Depuis plusieurs années, la MUTAPOST connaît des difficultés qui entravent considérablement son développement. Pourtant son potentiel est assez important, en raison de la capacité financière de ses membres et de leurs compétences. Ce constat nous a motivé à mener une étude diagnostique sur la mutuelle et son environnement, ce qui a permis d'identifier des facteurs empêchant son développement, de proposer des stratégies de relance et de faire des recommandations. Le cadre stratégique proposé comprend :

- ✓ **Une vision:** « Devenir à l'horizon 2027 la meilleure mutuelle professionnelle du Burkina Faso » ;
- ✓ **des valeurs:** le respect, la promptitude, l'honnêteté, la serviabilité ;
- ✓ **des Objectifs stratégiques:**
 - Accroître le taux d'adhésion à la mutuelle;
 - Offrir des prestations innovantes et de qualité ;
 - Disposer de ressources humaines qualifiés, motivées et en nombre suffisant ;
 - Nouer des partenariats gagnants avec l'Etat, la SONAPOST, Chronopost international, les ONG et associations.
- ✓ **Des axes stratégiques:** Stratégies de recrutement / fidélisation ; stratégies de consolidation des acquis ; stratégies d'innovation et stratégies de partenariat.

Nous avons en sus recommandé à la mutuelle une restructuration, l'organisation de journées de réflexion, la discipline au travail, l'utilisation d'outils modernes de gestion et l'amélioration de sa communication interne et externe. La mise en œuvre de ces propositions pourrait aider la mutuelle à se développer convenablement.

Mots Clés :

- 1 – Mutuelle,**
- 2 - facteur,**
- 3 – stratégie.**

Liste des abréviations

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique,

BIT : Bureau International de Travail,

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain,

MUTAPOST : Mutuelle des Agents de la Poste,

SONAPOST : Société Nationale des Postes,

SYNTRAPOST : Syndicat des Travailleurs de la Poste,

ONG : Organisations Non Gouvernementales,

PNPS : Politique Nationale de Protection Sociale,

SCADD : Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable,

AG : Assemblée générale,

CA : Conseil d'administration,

SG : Secrétaire Générale,

PCA : Président du Conseil d'Administration.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	page
Tableau 1 : Répartition des structures mutualistes au Burkina Faso.....	25
Tableau 2 : Niveau de participation à l'étude.....	26
Tableau 3 : Situation de l'actif.....	27
Tableau 4 : Situation de l'actif.....	28
Tableau 5 : Notation de la mutuelle par ses membres.....	35
Tableau 6 : Synthèse des résultats.....	47
Tableau n°7 : Modèle de tableau de bord stratégique.....	54
Tableau n°8 : Modèle tableau de bord de gestion.....	55

LISTE DES FIGURES

<u>Figure</u>	<u>Page</u>
Figure 1 : Répartition des mutualistes par note.....	35
Figure 2 : les implications de la démotivation d'un salarié.....	44

INTRODUCTION

Les mutuelles sociales sont des acteurs de développement socio-économique dont l'importance est reconnue aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, en raison des couvertures sociales et des assurances qu'elles fournissent aux populations. Ces organisations ont une longue histoire qui remonte depuis le Moyen Âge en Europe. Elles se sont diffusées en la faveur de la révolution industrielle du XIX^e siècle en servant de bouclier de sécurité aux travailleurs industriels et autres groupes socioprofessionnels[1]. Après la Seconde Guerre mondiale, des réformes majeures ont entraîné la création de systèmes obligatoires de protection sociale dans la société européenne. C'est ainsi que la plupart des sociétés mutuelles ont endossé une nouvelle fonction en mettant en place des régimes volontaires d'assurance maladie et en conservant ou en renforçant leurs activités liées à d'autres types de couvertures de risques comme l'assurance véhicule.

En 2011, à l'exception du Mexique, de la Turquie et des Etats-Unis d'Amérique, tous les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) offraient à leurs populations respectives une couverture maladie universelle par le biais des mutuelles de santé [1]. Selon le bureau international du travail (BIT), une mutuelle de santé est « une association de personnes, à adhésion facultative, à but non lucratif, dont la base de fonctionnement est la solidarité entre tous les membres. Au moyen des cotisations des membres, et sur la base de leurs décisions, elle mène des actions de prévoyance, d'entraide et de solidarité dans le domaine de la prise en charge des risques maladies » [2]. Dans le continent africain, ces organisations mutualistes existent et sont considérées comme un socle pour bâtir une assurance maladie universelle.

C'est ainsi que depuis de nombreuses années, les gouvernements des pays africains cherchent à améliorer leurs systèmes de santé en s'intéressant de plus en plus à la contribution des mutuelles sociales. Selon l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) la mutuelle sociale est « un groupement qui, au moyen des cotisations de ses membres, se propose de mener, dans l'intérêt de ceux-ci et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, d'entraide et de solidarité visant la prévention des risques sociaux liés à la personne et la réparation de leurs conséquences.»[3] En fin novembre 2004, trois cent soixante-dix (370) participants représentant vingt-cinq (25) pays africains se retrouvaient à Bamako, capitale du Mali, afin d'évaluer le développement des mutualités sociales en Afrique de l'Ouest [4]. Cette initiative a suscité une dynamique nouvelle au Burkina Faso.

Historiquement, le « pays des Hommes intègre » connaît les mutuelles sociales depuis 1963. La première mutuelle de ce pays est celle de la Douane. Toutefois, ce n'est qu'à partir des années 90 que le mouvement mutualiste a connu une véritable expansion et une diversification dans les formes suite à l'initiative de Bamako (IB) en 1987 et grâce à l'appui de certaines organisations non gouvernementales (ONG), des partenaires techniques et financiers. Depuis quelques années, le gouvernement burkinabé sensibilise l'opinion nationale sur un projet de mutuelle de santé universelle. En inscrivant la mutualité sociale dans sa Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) située dans l'axe II de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) 2011-2015 [5], le gouvernement burkinabé traduisait sa profonde préoccupation quant au développement des mutuelles. Cependant, quel bilan peut-on dresser à ce sujet au terme de la SCADD? Certes le faible niveau actuel des mutuelles montre que les ambitions politiques seules ne suffisent pas. Des actions concrètes doivent être posées et cela commence par le diagnostic même des mutuelles. C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés au cas de la mutuelle des agents de la poste (MUTAPOST).

La MUTAPOST est une association reconnue par l'Etat burkinabé, créée le 29 août 1991 par les délégués des travailleurs de la poste réunis en assemblée générale sur initiative du syndicat des travailleurs de la poste (SYNTRAPOST). Nos enquêtes préliminaires révèlent des situations pouvant faire obstacle à son développement et une insatisfaction de la majeure partie de ses membres. L'étude du cas de la MUTAPOST nous permettra d'identifier les facteurs empêchant son développement, de proposer des stratégies et des recommandations. C'est ce qui a motivé au choix du thème : « **étude des facteurs empêchant le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST) au Burkina Faso** ». Notre étude s'articulera comme suit :

Chapitre I. Problématique ;
chapitre II. Revue littéraire ;
chapitre III. Présentation du milieu de l'étude ;
chapitre IV. Méthodologie ;
chapitre V. Présentation des résultats ;
chapitre VI. Discussion des résultats et synthèse;
chapitre VII. Perspectives et recommandations.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

I. CONTEXTE ET ENONCE DU PROBLEME

Le système d'économie libérale crée en général de fortes inégalités sociales. Cela se justifie par l'inégale répartition des richesses avec ses conséquences fâcheuses au niveau sociale. Dans les pays en développement, l'extrême pauvreté rend vulnérable la majeure partie de la population que le système capitaliste laisse à elle-même. Cette situation explique en partie le difficile décollage de ces pays et leur faible niveau de développement. Il est donc nécessaire de développer un système d'économie sociale et solidaire pour contribuer à corriger les imperfections du système d'économie libérale. Les associations, les coopératives, les syndicats et les mutuelles en sont des exemples types d'organisations d'économie sociale.

La mutualité est un vecteur de développement économique et social. Elle est devenue une des aspirations profondes des populations africaines. C'est ainsi que de nombreuses organisations basées sur la solidarité, l'entraide et la démocratie ont été créées en vue d'assurer une forme de protection sociale à ces populations.

Cependant, dans certains pays comme le Burkina Faso, la réalité sur le terrain n'est pas toujours satisfaisante. Le dernier inventaire des mutuelles sociales réalisé dans ce pays en juillet 2013, dénombrait 188 mutuelles fonctionnelles avec seulement 103 373 adhérents et 256 015 bénéficiaires. Parmi ces mutuelles, 56% (soit 105) sont des mutuelles de santé classiques ; 18% (soit 38) des mutuelles professionnelles ; 10,7% (soit 22) des systèmes de partage des coûts ; 8% (soit 9) des systèmes de prépaiement et 2% (soit 2) des caisses de solidarité. La faible proportion d'adhérents aux mutuelles par rapport à la population totale du pays (10%) traduit une sérieuse préoccupation quant au développement de ces organisations.

[4]

Parmi les mutuelles en difficultés au Burkina Faso nous pouvons citer la MUTAPOST dont la situation semble assez préoccupante. Nos enquêtes ont révélé que dans un passé récent, elle a traversé une crise profonde dû à un dysfonctionnement prolongé de ses organes de 2008 à 2013. Cette crise a conduit au renouvellement des instances dirigeantes en Avril 2014 mais malgré ces changements, la structure n'a toujours pas amorcé un réel élan de développement. Plusieurs mutualistes que nous avons interrogés avouent être déçus de la MUTAPOST dont ils en sont membres. Alors qu'est-ce qui empêche la MUTAPOST de se développer et de

satisfaire ses membres ? Il nous a donc paru opportun d'étudier les causes de ce problème en vue de rechercher des solutions.

II. JUSTIFICATION DU CHOIX DU THEME :

Quelques raisons expliquent le choix de ce thème.

II.1. Motivations personnelles :

La situation de la MUTAPOST interpelle tous les mutualistes. En tant que membres de cette association nous sommes plus que jamais concernés. Aussi nous paraît –il légitime de nous impliquer sans réserve en apportant notre pierre au développement de cette organisation car si la structure se porte bien, c'est l'ensemble des mutualistes qui en seront les premiers bénéficiaires.

II.2. Pertinence de l'objet de l'étude

La performance et le développement des organisations sont toujours une préoccupation centrale qui suscite la recherche dans le domaine des sciences managériales. Ces études servent de références pour la conception et la mise en œuvre d'actions en vue d'améliorer la performance des organisations. Les facteurs négatifs sont recherchés, analysés et des perspectives proposées.

Par ailleurs, les organisations mutualistes sont des acteurs importants du développement économique et social. Dans les pays en développement comme le Burkina Faso, en raison de la vulnérabilité de la majeure partie de sa population, l'importance des mutuelles sociales n'est plus à démontrer. Dans sa politique de développement, le Burkina a initié le projet de « mutuelle de santé universelle » qui entend s'appuyer sur les mutuelles existantes.

Il apparaît donc important de veiller à ce que les mutuelles se développent, afin de jouer leur rôle dans ce futur projet et partenariat public-privé. L'étude du cas de la MUTAPOST qui joue un important rôle social au sein de la société nationale des postes (SONAPOST) et de sa filiale Chronopost internationale débouchera sur des stratégies et recommandations qui pourront éclairer et inspirer d'autres mutuelles similaires qui sont en difficultés et qui recherchent des solutions.

III. QUESTION DE RECHERCHE

L'énoncé et le développement de la problématique ont orienté la présente étude autour de la

question de recherche suivante : **Quels sont les facteurs qui empêchent le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste et quelles solutions préconisées?**

Afin de pouvoir répondre à cette question, il nous a été utile de formuler des hypothèses de recherche.

III.1. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les hypothèses ci-après ont été formulées pour l'orientation de nos recherches :

1. L'absence de vision, d'objectifs stratégiques, d'outils modernes de management (plan stratégique, plans d'actions opérationnels, tableaux de bord) et de bonnes méthodes de communication expliquent le faible développement de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST);
2. les ressources financières de la MUTAPOST sont insuffisantes pour financer son développement;
3. la MUTAPOST offre un certain nombre de prestations à ses membres. Cependant, la méconnaissance de ces offres, la mauvaise qualité, la discontinuité des opérations et les discriminations pèsent négativement sur son développement ;
4. la mutuelle ne s'adapte pas aux mutations de son environnement, ce qui influe négativement sur son développement ;
5. le manque de compétence et de motivation engendre des fautes de gestions, empêche l'innovation et l'anticipation qui sont des leviers de développement;
6. les dysfonctionnements des organes de la mutuelle entravent son développement;

III.2. BUT DE LA RECHERCHE

Le but de la recherche est de contribuer au développement de la mutuelle des agents de la poste en donnant des orientations stratégiques et en faisant des recommandations.

IV. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les objectifs se déclinent en objectif global et objectifs spécifiques.

VI.1. OBJECTIF GLOBAL :

Etudier les facteurs empêchant le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST), proposer un cadre stratégique et faire des recommandations.

VI.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES :

1. Vérifier l'existence de vision, d'outils de management et de méthode de communication de la MUTAPOST ;
2. Apprécier le niveau de compétence des principaux acteurs de la mutuelle,
3. Apprécier la qualité des offres de la MUTAPOST par rapport aux attentes réelles des membres;
4. Apprécier la capacité de la mutuelle à s'adapter à l'évolution de son environnement ;
5. Apprécier le fonctionnement des organes de la MUTAPOST ;
6. Proposer un cadre stratégique pour le développement de la MUTAPOST et formuler des recommandations.

CHAPITRE II

REVUE LITTERAIRE

La recherche des facteurs empêchant le développement ainsi que la recherche de cadre stratégique demeurent une préoccupation pour les dirigeants et les partenaires des organisations. Pour mieux appréhender les concepts liés au thème de notre étude, nous avons consulté plusieurs ouvrages, articles, mémoires et effectué des recherches sur internet, ce qui nous a permis de retenir les définitions ci-après.

I. MUTUELLES PROFESSIONNELLES

Les mutuelles professionnelles sont des mutuelles sociales dont les membres sont exclusivement des travailleurs d'une même administration ou d'une même entreprise. Selon l'UEMOA, la mutuelle sociale est « un groupement qui, au moyen des cotisations de ses membres, se propose de mener, dans l'intérêt de ceux-ci et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, d'entraide et de solidarité visant la prévention des risques sociaux liés à la personne et la réparation de leurs conséquences»[4].

II. PERFORMANCE

La **Performance** est égale à **Efficacité** plus **Efficienc**e. Elle est mesurée suivant des critères qui diffèrent selon la nature de chaque organisation. Concernant les mutuelles professionnelles, les critères de performance des structures associatives sont appliqués. En 2004, les chercheurs Herman et Renz ont élaboré, une liste de neuf critères pour mesurer la perception de la performance des associations [5]. Il s'agit de:

- la gestion financière,
- la capacité à lever des fonds,
- la qualité des prestations fournies,
- le management des ressources humaines,
- la gouvernance du conseil d'administration,
- les relations publiques,
- la collaboration avec la communauté,
- le travail avec les bénévoles,
- et la relation de gouvernance.

La performance d'une association est donc mesurée en fonction du degré d'atteinte de ces critères et d'objectifs initialement définis.

III. FACTEURS

Etymologiquement, le mot facteur provient du mot latin *factor* qui signifie : « celui qui fait »; Par définition les facteurs sont des éléments contribuant à un résultat. [6] Ce résultat peut être positif, nul ou négatif. Dans le cadre de notre étude, ce sont les facteurs qui influent négativement sur le développement qui feront l'objet de recherche et d'analyses.

IV. DEVELOPPEMENT DE LA MUTUELLE

Le développement fait référence au progrès de la mutuelle ; c'est l'ensemble des mutations positives, un essor, des avancées importantes, une amélioration continue satisfaisant les mutualistes et respectant les normes fixées par l'UEMOA en matière de mutuelles sociales.

V. STRATEGIE

La stratégie est un concept d'origine militaire depuis la Grèce antique. Le stratège est « celui qui commande l'armée». Parmi les différentes stratégies militaires, on peut citer :

- La préparation du combat ;
- L'habileté dans le commandement des troupes;
- La neutralisation des plans de l'adversaire;
- Les manœuvres du plein et du vide;
- L'avantage concurrentiel à se procurer;
- L'utilisation d'agents secrets, de veille...

Le concept de stratégie a ensuite été transposé dans le monde des affaires et notamment en management des organisations. Il prend alors diverses définitions parmi lesquelles nous retiendrons: « **La stratégie est un énoncé clair qui définit compte tenu des fins visées la façon et les moyens choisis pour adapter pro - activement l'organisation à son contexte externe** » ; La stratégie d'une organisation est « **l'ensemble des décisions ou réponses qui témoignent de l'adaptation de l'organisation à la mouvance de l'environnement durant une période donnée** » [7]

Plan stratégique ou cadre stratégique

C'est un document d'orientation générale des actions d'une organisation. Selon Hermann H CAKPO, « la planification est un processus d'identification de besoin et de recherche des voies et moyens pour répondre à ce besoin dans un cadre stratégique qui permette d'identifier

les priorités et de définir les principes opérationnels de base. Planifier c'est réfléchir sur l'avenir de manière à se mettre à le préparer dès maintenant. Cela ne veut pas dire que tout se passera tel que prévu. Il y a de fortes chances que les choses ne se passent pas comme prévues. Mais un bon plan vous permet d'opérer plus facilement les ajustements sans compromettre les objectifs de base. » [10]

CHAPITRE III

PRESENTATION DU MILIEU D'ETUDE

I. BREF APERÇU DU BURKINA FASO

Le Burkina Faso est un pays en développement situé au cœur de l’Afrique Occidentale, dans la boucle du Niger. Pays enclavé sans débouché maritime, il s’étend sur une superficie de 272 967 km² et est limité au nord et à l’ouest par le Mali, au nord-est par le Niger, au sud-est par le Bénin et au sud par le Togo, le Ghana et la Côte d’Ivoire.

Sa population estimée en 2014 à 17 880 386 habitants est composée d’une soixantaine de groupes ethniques qui sont repartis sur 13 régions administratives. [8]

Les principales religions sont l’islam, le christianisme et l’animisme. D’une manière générale le niveau d’instruction de la population est faible et varie selon le sexe et le milieu de résidence.

• Mutuelles sociales au Burkina Faso

Au Burkina Faso, les mutuelles sociales existent depuis 1963. Mais ce n’est qu’à partir des années 90 que le mouvement mutualiste s’est véritablement développé. Au dernier recensement de ces structures en 2013, il y avait 188 mutuelles fonctionnelles avec 103 373 adhérents et 256 015 bénéficiaires. [4] la répartition par sous-catégorie se présentait comme suit :

Tableau 1 : répartition des structures mutualistes au Burkina Faso

<i>Sous-catégorie</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
mutuelles de santé classiques	105	56%
mutuelles professionnelles	38	18%
Système de partage des coûts	22	10,7%
Système de prépaiement	9	8%
Caisse de solidarité	2	1%
Autres structures mutualistes	12	6,3%
Total	188	100%

Commentaire : les mutuelles classiques occupent la grande portion dans la composition des mutuelles au Burkina Faso.

II. LA MUTUELLE DES TRAVAILLEURS DE LA POSTE (MUTAPOST)

La MUTAPOST est une mutuelle professionnelle créée le 29 Août 1991 sur initiative du

syndicat des travailleurs de la poste (SYNTRAPOST) dans le but de satisfaire les préoccupations sociales et solidaires de ses militants. Son siège se trouve au 566, Avenue de la Nation, Ouagadougou- Burkina Faso, adresse postale: 01 BP 6730 OUAGADOUGOU 01. Elle est une association légalement reconnue avec plus de neuf cent douze (912) membres au 31 décembre 2016. Ils sont soit des travailleurs de la SONAPOST soit ceux de sa filiale Chronopost international Burkina.

II.1. ORGANES DE LA MUTAPOST [9]

La mutuelle comporte les organes suivants :

- ✓ L'assemblée générale ;
- ✓ le conseil d'administration ;
- ✓ le comité de gestion ;
- ✓ la commission de contrôle ;
- ✓ les sections régionales.

II.1.1. L'assemblée générale (AG)

C'est l'instance suprême d'administration de la mutuelle. Ses membres sont constitués de délégués des sections régionales et les membres des autres organes. L'AG doit se réunir une fois par an en session ordinaire sur convocation du président conseil d'administration. En cas de nécessité, elle peut se réunir en session extraordinaire dans les conditions prévues par les statuts. Les principales attributions de l'AG sont :

- Définir les orientations générales de la mutuelle ;
- élire les membres du conseil d'administration, du comité de gestion et de la commission de contrôle ;
- déterminer la gamme des prestations ;
- adopter le règlement général des prestations ;
- délibérer sur le rapport financier et le rapport moral ;
- modifier et adopter les statuts et règlement intérieur ;
- décider de l'affiliation, la fusion, la scission ou de la dissolution de la mutuelle ;
- fixer les taux des droits d'adhésion net des cotisations.

II.1.2. Le conseil d'administration (CA)

Le CA est dans l'intervalle de deux sessions de l'assemblée générale, l'organe de gestion dans les limites des pouvoirs qui lui sont fixés par l'assemblée générale. IL se compose de 17

administrateurs élus pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une fois chacun :

- treize (13) membres élus conformément aux conditions prévues par le règlement intérieur ;
- deux (2) représentants de la Direction générale de la société nationale des postes (SONAPOST) à titre d'observateurs;
- deux (2) représentants du syndicat des travailleurs de la poste (SYNTRAPOST).

Il est dirigé par un président qui est secondé par un vice-président. Les attributions du CA sont:

- convoquer les assemblées générales (AG) et déterminer le nombre de délégués devant y prendre part ;
- adopter annuellement le budget et programme d'actions de la mutuelle ;
- soumettre pour approbation les rapports (moral et financier) à l'AG;
- décider de toute transaction financière, mobilière et immobilière ;
- présenter le règlement général des prestations à l'AG pour adoption ;
- veiller à la mise en œuvre des décisions de l'AG ;
- exécuter toute tâche à elle confiée par l'AG ;
- assurer le respect des prescriptions légales et statutaires.

II .1.3. Le comité de gestion

Le comité de gestion est l'organe exécutif de la mutuelle. Il comprend neuf (9) membres élus par l'assemblée générale pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le comité de gestion se réunit sur convocation de son secrétaire général chaque fois que de besoin. Les délibérations du comité de gestion font l'objet de procès-verbal.

Ses attributions sont :

- Elaborer le programme d'activités et le budget ;
- exécuter le budget et le programme d'activités ;
- assurer la gestion administrative de la mutuelle ;
- appliquer les recommandations de l'assemblée générale et du conseil d'administration ;
- actualiser le règlement général des prestations ;
- élaborer l'avant-projet du manuel de procédures ;
- élaborer l'avant-projet de rapport moral et financier.

II.1.4. La commission de contrôle

La commission de contrôle est l'organe de contrôle de gestion de la mutuelle. Elle comprend trois membres élus par l'assemblée générale pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. Ses attributions sont les suivantes :

- Examiner et superviser les activités de la mutuelle afin de garantir leur caractère légal et statutaire ;
- Contrôler le fonctionnement général de la mutuelle et suivre l'exécution des programmes d'actions ;
- contrôler et certifier les états financiers annuels. A cet effet, elle doit requérir les compétences d'un commissaire aux comptes agréé ;
- contrôler le fonctionnement des sections régionales.

II.1.5. les Sections régionales

Les membres de la mutuelle d'une région postale donnée peuvent s'organiser pour former une section. Elle est la structure de base de la mutuelle et est dirigée par un comité régional qui en coordonne les activités sous la supervision du comité de gestion. Le comité régional se compose de cinq membres.

II.2. LES OFFRES DE LA MUTUELLE

La mutuelle offre à ses membres, les prestations ci-après :

- ✓ le prêt ordinaire de 100 000 francs CFA,
- ✓ l'avance de 25 000 francs CFA,
- ✓ les motos à crédit,
- ✓ les équipements électro-ménagers à crédit,
- ✓ les matériaux de construction à crédit,
- ✓ la location du car,
- ✓ l'assistance sociale.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE

I. TYPE D'ETUDE

Il s'agit d'une étude diagnostique de la mutuelle des agents de la poste afin de proposer un cadre stratégique de développement et de faire des recommandations. Le processus est participatif parce qu'elle implique les responsables, les mutualistes et le personnel de la MUTAPOST.

II. PERSONNES CONCERNEES PAR L'ETUDE

L'étude a concerné les responsables de la mutuelle, les mutualistes ainsi que le personnel. Il s'agit:

- du président du conseil d'administration;
- des administrateurs ;
- du président de la commission de contrôle ;
- du secrétaire général ;
- du trésorier ;
- du secrétaire aux affaires socio-économiques;
- du secrétaire à la communication ;
- des mutualistes non responsables;
- des travailleurs de la mutuelle.

III. CRITERES D'INCLUSION PRIS EN COMPTE

- Etre présent à son poste au moment de l'étude ;
- accepter de participer à l'étude.

IV. ECHANTILLON /ECHANTILLONNAGE

L'échantillon de personnes concernées par notre étude ainsi que l'échantillonnage se présentent comme suit.

IV.1. TAILLE DE L'ECHANTILLON

La taille de notre échantillon est de 111 personnes, soit 12,17% de l'effectif total des membres qui est de 912 actuellement ; cet échantillon se compose comme suit :

- Président du conseil d'administration (PCA): 01
- Autres administrateurs : 02

- président de la commission de contrôle : 1
- secrétaire général du comité de gestion: 01
- secrétaire général de la section de Bobo : 01
- trésorier du comité de gestion: 01
- secrétaire aux affaires socio-économique: 01
- secrétaire à la communication : 01
- mutualistes : 50
- non mutualistes: 50
- employé de la mutuelle: 02

IV.2. TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE

Nous avons procédé par un choix raisonné.

IV.2.1. Choix du PCA et des administrateurs

En sa qualité de premiers responsables de la mutuelle, ils sont des personnes ressources indiquées pour fournir des informations relatives à la vision, au management stratégique et au fonctionnement du conseil d'administration.

IV.2.2. Choix du secrétaire général du comité de gestion

En sa qualité de responsable de l'organe exécutif de la mutuelle, il est mieux placé pour fournir des informations relatives à la gestion des affaires courantes et au fonctionnement du comité.

IV.2.3. Choix du responsable de la commission de contrôle

En tant que responsable de l'organe chargé du contrôle du fonctionnement, de la gestion et la certification des états financiers, il est bien placé pour nous renseigner sur l'état du fonctionnement général des organes et la gestion financière de la mutuelle.

IV.2.4. Choix du trésorier

En sa qualité de responsable financier, il est mieux placé pour fournir les informations relatives aux moyens financiers, leurs emplois et la santé financière de la MUTAPOST.

IV.2.5. Choix du secrétaire aux affaires socio-économiques

En tant que responsable chargé des affaires sociales et économiques, il est mieux placé pour fournir des informations relatives aux prestations que la mutuelle fournit pour répondre aux

besoins exprimés par ses membres.

IV.2.6. Choix de la secrétaire à la communication

En sa qualité de responsable de la communication interne et externe de la mutuelle, elle est mieux indiquée pour fournir des informations sur les moyens et méthodes de communication ainsi que les principales cibles.

IV.2.7. Choix du secrétaire général de la section de l'ouest

En tant que responsable d'une structure de base de la mutuelle située à Bobo-Dioulasso, il est mieux placé pour nous renseigner sur les opérations de la mutuelle dans les régions et le point de vue des membres résidant hors de la ville siège de la mutuelle.

IV.2.8. Choix des employés de la MUTAPOST

Compte tenu du nombre très réduit des employés de la MUTAPOST (seulement deux), nous les avons tous retenus. Ils sont les mieux placés pour nous renseigner sur leur condition de vie et de travail, leur motivation, leur engagement et leurs initiatives.

IV.2.9. Choix des mutualistes sans responsabilité :

En tant que bénéficiaires de toutes les prestations de la mutuelle et n'étant pas responsables dans les organes de celle-ci, ils sont bien placés pour nous donner des appréciations objectives sur la qualité des prestations et le fonctionnement. Ils sont également mieux indiqués pour donner leurs attentes vis-à-vis de la mutuelle.

IV.2.10. Choix des non mutualistes

Etant donné que la mutuelle est créée pour soutenir les travailleurs, ceux qui n'y sont pas membres pourront mieux nous renseigner sur les raisons qui expliquent leurs non adhésion ou leur sortie de la mutuelle.

IV.3. METHODE - TECHNIQUES - INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNEES

IV.3.1. Méthode de collecte des données

Nous avons utilisé l'enquête comme méthode de collecte des données.

IV.3.2. Techniques de collecte des données

Pour effectuer la collecte des données, nous avons eu recours aux techniques suivantes :

- l'entretien ;

- l'auto-administration du questionnaire ;
- l'observation.

IV.3.3. Instruments de collecte de données

Pour collecter les données de notre étude, les instruments suivants ont été utilisés :

✓ En rapport avec l'entretien

Les guides d'entretiens individuels semi-structurés adressés au président du conseil d'administration, aux administrateurs, au président de la commission de contrôle, au secrétaire général, au trésorier, au secrétaire aux affaires socio-économiques, au secrétaire à la communication et au secrétaire de la section de Bobo-Dioulasso.

✓ En rapport avec le questionnaire

Un questionnaire écrit auto-administré est adressé aux employés de la MUTAPOST.

✓ En rapport avec l'observation

- Une grille d'observation des conditions de travail des employés de la mutuelle pendant l'exécution de leurs tâches ;
- Une liste de vérification des éléments de l'environnement du travail des agents de la mutuelle.

IV.3.4. Validation des instruments

Nous avons soumis nos instruments de collecte de données à l'appréciation de notre directrice de mémoire. Elle a examiné le fond et la forme des instruments puis formulé des suggestions qui ont été prise en compte.

IV.4. DEROULEMENT DE L'ENQUETE

IV.4.1. Pré-enquête :

Pour pouvoir mener cette étude, une demande d'autorisation d'enquête a été adressée le 04 Janvier au président du conseil d'administration de la mutuelle qui a répondu favorablement le 20 janvier

IV.4.2. Enquête proprement dite :

L'enquête s'est déroulée du 1^{er} février au 30 juin 2017. Elle a été réalisée par nous-même : de la remise des questionnaires au retrait en passant par l'entretien individuel.

IV.5. CONSIDERATIONS ETHIQUES :

Pour le respect de l'éthique, nous avons à priori recueilli le consentement personnel et éclairé chaque enquêté soumis à notre étude. D'abord nous lui avons donné les informations nécessaires sur le but, l'importance, et la portée de notre étude. Aucune pression extérieure n'a été exercée sur la décision des enquêtés de participer ou non à l'étude. Ensuite, ils ont été informés de la possibilité de se retirer de l'enquête à tout moment. Enfin, les sujets enquêtés ont été rassurés quant à l'anonymat et à la confidentialité des informations collectées.

IV.6. DIFFICULTES RENCONTREES

L'enquête s'est bien déroulée d'une manière générale. Cependant nous avons été confrontées à certaines difficultés notamment les rendez-vous manqués avec certains responsables et le retard dans le remplissage des questionnaires auto-administrés.

IV.7. METHODE DE TRAITEMENT DES DONNEES

A l'issue de l'enquête, nous avons procédé à un dépouillement manuel des données. L'analyse de ces données a été faite grâce au logiciel EXCEL et le traitement des textes avec Microsoft WORD version 2010. Les résultats sont présentés sous forme de textes, de tableaux et de graphiques. Aussi il nous a été utile de procéder à des calculs de:

- moyenne pondérée dont la formule mathématique est :

$$\bar{m} = \frac{\alpha_1 m_1 + \alpha_2 m_2 + \alpha_3 m_3 + \dots + \alpha_n m_n}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \dots + \alpha_n}.$$

- pourcentage dont la formule mathématique est:

$$\text{Pourcentage (\%)} = 100 \times \text{Valeur partielle} / \text{Valeur totale}$$

CHAPITRE V

PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats de notre étude sont présentés sous forme de textes, de tableaux et des figures suivis de commentaires. Cette présentation obéit au plan suivant :

- Le niveau de participation à l'étude ;
- les résultats issus de l'entretien avec le PCA et les autres administrateurs ;
- les résultats issus de l'entretien avec le président de la commission de contrôle ;
- les résultats issus de l'entretien avec le SG et autres membres du comité de gestion ;
- les résultats issus de l'entretien avec le SG de la section de l'ouest ;
- les résultats issus de l'entretien avec les employés de la mutuelle ;
- les résultats issus de l'entretien avec les mutualistes;
- les résultats issus de l'entretien avec les non mutualistes;

I. NIVEAU DE PARTICIPATION A L'ETUDE

Le niveau de participation après le dépouillement des données issues des outils de collecte des données se résume dans le tableau ci-dessous:

Tableau 2: Niveau de participation à l'étude

Cible	Effectif prévu	Effectif obtenu	Taux de participation
PCA et autres administrateurs	3	3	100%
Président commission de contrôle	1	1	100%
SG et ses collaborateurs	5	5	100%
Employés	2	2	100%
Mutualistes	50	50	100%
Non mutualistes	50	42	84%
TOTAL	111	103	92,79%

Commentaire : Sur 111 personnes prévues pour l'étude, nous avons pu enquêter 103 personnes soit un taux de participation de 92,79%.

II. RESULTATS ISSUS DE L'ENTRETIEN AVEC LE PCA ET LES ADMINISTRATEURS

II.1. CARACTERISTIQUES PROFESSIONNELLES :

Des entretiens avec le PCA et les autres administrateurs, il ressort que le PCA est un des cadres supérieurs à la SONAPOST ; il y a des administrateurs qui exercent des fonctions de directeur à la SONAPOST : le directeur financier et comptable et la directrice des ressources humaines de la SONAPOST. Sur un total de 17 administrateurs au départ, il y a 13 qui sont toujours en fonction et quatre (4) absents dont un (1) décès et trois (3) démissions. Sur les 13 membres actifs, quatre (04) sont des cadres supérieurs et les neuf (9) autres sont des cadres moyens de la SONAPOST.

Tous les administrateurs sont au conseil depuis plus de trois ans.

II.2. MISSION, VISION ET STRATEGIE DE LA MUTUELLE

Il ressort des entretiens que la MUTAPOST a pour mission de créer et développer les liens de solidarité et d'entraide entre ses membres par des actions de soutien multiformes.

Cependant depuis sa création le 29 Août 1991, la MUTAPOST n'a jamais eu une vision clairement définie et formulée.

Aussi, la mutuelle ne dispose pas de plan stratégique de développement. Elle n'a jamais élaboré ce document qui oriente et guide l'ensemble des actions de la structure. Par voie de conséquence, il n'existe pas de tableau de bord stratégique qui est un outil moderne de management.

II.3. CONNAISSANCE DES ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Des échanges avec le PCA et les autres administrateurs, on note que toutes les attributions du conseil d'administration ne sont pas connues des premiers responsables qu'ils sont. Sur dix (10) attributions définies dans les statuts et règlement intérieur, c'est seulement trois (03) attributions qui sont bien connues par la plupart des administrateurs. Il s'agit notamment de :

- L'arrêt des états financiers ;
- l'appréciation de la gestion de la mutuelle ;
- l'adoption du programme d'actions et du budget.

II.4. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au titre du fonctionnement du conseil d'administration, on note que les sessions ne se tiennent pas régulièrement. Depuis l'élection des membres de l'actuel conseil d'administration en 2014, il n'y a eu que trois (3) sessions ordinaires sur six (6) prévues par les textes (deux par an). Le PCA explique que cette situation est due à des difficultés de fonctionnement du comité de gestion qui n'arrive pas à finaliser à temps les documents à soumettre au conseil d'administration (programmes d'activités, budgets, comptes de résultat, bilans).

Aussi, selon les propos des administrateurs, les procès-verbaux de sessions du CA sont élaborés et adoptés.

Au sujet des difficultés soulignées par les administrateurs on note que:

- le comité de gestion n'applique pas toutes les décisions prises en conseil d'administration ;
- la mutuelle n'a pas de local qui lui appartient;
- le personnel permanent est en nombre insuffisant;
- les bénévoles ne s'impliquent pas assez dans les activités de la mutuelle ;
- plusieurs créances de la mutuelle sont irrécouvrables depuis plus de cinq ans et ne sont pas provisionnées.

II.5. SITUATION FINANCIERE DE LA MUTUELLE

Concernant la situation financière de la mutuelle, les administrateurs avouent qu'elle n'est pas stable et cela serait dû à une mauvaise gestion de 2006 à 2013 imputable aux dirigeants qui les ont précédé. Néanmoins, ils avouent constater une amélioration depuis 2015 et cela est dû à de nouvelles mesures prises par l'équipe actuelle.

La subvention de la SONAPOST pour le fonctionnement de la mutuelle s'élève à trois millions (3 000 000) de francs et chaque membre cotise douze mille francs (12 000) francs par an. Les bilans de 2013 à 2015 figurent dans les tableaux ci-après.

Tableau 3 : situation de l'actif

Actif net	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
	Actif immobilisé	68 695	130 000
Actif circulant (créances)	85 046 084	64 001 207	191 389 654
Trésorerie actif	6 890 940	6 045 757	17 764 342
Total actif	92 005 719	70 176 964	209 386 496

Commentaire : le montant des créances en 2013, 2014, 2015 correspondent respectivement 92,43%, 91,19% et 91,40% des créances.

Tableau 4 : situation du passif

Passif	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
	Capital	72 417 142	71 312 452
Report à nouveau	22 048 582	15 133 717	-6 893 091
Résultat net	-6 914 865	-22 026 808	36 479 776
Total capitaux propre	87 550 859	64 419 361	107 883 337
Dettes financières	-	95 013 572	95 013 572
Passif circulant	4 454 860	5 757 603	6 489 587
Total passif	92 005 719	70 176 964	209 386 496

Commentaire : Le capital croît d'année en année ; le résultat net qui était négatif en 2013 et 2014 est positif en 2015 ; le passif circulant composé essentiellement de dettes sociales augmente d'année en année.

III. RESULTATS ISSUS DE L'ENTRETIEN AVEC LE PRESIDENT DE LA COMMISSION DE CONTROLE

La commission de contrôle était initialement composée de trois membres. Actuellement, elle compte deux membres à cause d'une démission.

III.1. CARACTERISTIQUES PROFESSIONNELLES

Le président de cette commission est un inspecteur des postes et service financiers. L'autre membre est un contrôleur des postes et services financiers.

III.2. ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT

Selon le président, la commission de contrôle doit vérifier le fonctionnement des organes, la régularité des opérations et la gestion comptable. Elle doit également procéder à la certification des états financiers.

Cependant, depuis leur installation, cette commission n'a pas pu effectuer un seul contrôle pour des problèmes de disponibilité des membres.

IV. RESULTATS ISSUS DE L'ENTRETIEN AVEC LES MEMBRES DU COMITE DE GESTION

VI.1. Caractéristiques professionnelles

- Le secrétaire général de la mutuelle est un cadre moyen de la SONAPOST. Il a le profil de contrôleur des postes et services financiers, niveau BAC+2.
- Le trésorier est un gestionnaire financier et comptable de niveau BAC+4. Il est employé à la SONAPOST et occupe actuellement le poste de chef de la division trésorerie à la direction financière et comptable.
- Le responsable aux activités socio-économique est également un contrôleur des postes et services financiers employé à la SONAPOST.
- La secrétaire à la communication est de profil commercial. Elle a un niveau BAC+2 en marketing. Elle est également employée à la SONAPOST en qualité de gestionnaire commerciale à la direction commerciale et marketing.

Tous les membres dudit comité ont plus de trois ans d'ancienneté.

VI.2. Connaissance des attributions du comité de gestion

Concernant la connaissance des attributions de leur organe, aucun membre du comité de gestion n'a pu citer toutes les attributions telles que décrites dans le statut de la mutuelle. Dans l'ensemble, ils citent généralement les offres de crédit au profit des mutualistes.

Chacun décrit son rôle dans le comité de gestion comme suit :

- le SG coordonne les activités ;
- le responsable aux activités socio-économique est chargé d'identifier les besoins des mutualistes et de proposer des actions;
- le trésorier quant à lui suit l'évolution des comptes chèques postaux et épargne. Il n'assure pas la tenue quotidienne de la comptabilité et n'élaboration pas les états financiers. Selon ses propos, le comptable de la mutuelle doit tenir la comptabilité journalière et monter les états financiers en fin d'exercice. Cependant, en raison du faible niveau dudit comptable, la mutuelle demande les services d'un cabinet d'assistance comptable.
- La secrétaire à la communication se charge de donner les informations aux mutualistes. Mais dans la pratique, c'est le SG qui rédige les annonces et les diffuse. Pour les renseignements sur les opérations et les conditions les mutualistes s'adressent au comptable de la mutuelle ou au SG directement.

VI.3. Fonctionnement du comité de gestion

Concernant le fonctionnement du comité, les rencontres ne se font pas selon une périodicité bien définie. La convocation à une réunion relève de la responsabilité du SG ; selon celui-ci, la participation aux rencontres est faible. Pour les quelques rares réunions, aucun PV de n'est rédigé. C'est le secrétaire général adjoint qui est le responsable chargé de la rédaction.

Concernant l'application des décisions prises lors des réunions, certains membres du comité estiment que le SG ne fait pas appliquer les décisions qu'ils prennent ensemble. Le SG quant à lui avoue faire de son mieux et accuse le manque de volonté de ses collaborateurs dans la mise en œuvre des activités. Il est à souligner que le travail des membres du comité est du bénévolat. Aucune rémunération n'est prévue pour eux.

VI.4. Difficultés relevées par le comité de gestion

Concernant les difficultés, les points ci-après ont été soulignés :

- Faible participation aux réunions ;
- manque de suivi des décisions prises lors des réunions ;
- faible implication des membres du comité dans la gestion de mutuelle ; seul le SG et le responsable aux affaires socio-économique sont permanemment impliqués;
- difficultés pour recouvrer certaines créances ;

- absence de prise en charge des membres du comité pour les déplacements dus aux activités de la mutuelle;
- absence de locaux pour abriter les bureaux des responsables ;
- insuffisance de moyens financiers ;
- état vétuste de l'unique car de 40 places de la mutuelle ; ce qui crée de lourdes charges d'entretien ;
- démission en 2015 d'un agent qui était un employé permanent de la mutuelle en qualité de comptable supérieur niveau BAC + 2 et dont le poste est toujours vacant.

V. RESULTATS ISSUS DE L'ENTRETIEN AVEC LE SG DE LA SECTION DE L'OUEST

V.1. Caractéristiques professionnelles

Le SG de la section de Bobo-Dioulasso est un informaticien de niveau BAC+2. Il occupe le poste de chef de division informatique de la direction régionale de l'ouest de la SONAPOST. Quant à sa fonction de responsable de la section MUTAPOST, il l'occupe depuis trois ans à l'issue de votes organisés par le comité de gestion.

V.2. Connaissances sur les attributions de la section MUTAPOST

Concernant les attributions de la section le SG déclare qu'il se charge d'organiser, sous la supervision de comité de gestion, des opérations de prêts sociaux au profit des membres résidant dans la région de l'ouest.

V.3. Fonctionnement de la section de l'ouest

Selon les propos du responsable, la section MUTAPOST de l'ouest n'arrive pas à jouer pleinement son rôle. Des difficultés qui ne dépendent pas d'eux entravent le bon fonctionnement. Il s'agit entre- autres:

- Des retards de règlement des factures des fournisseurs par le comité de gestion, ce qui provoque le refus de certains fournisseurs à approvisionner la section. Ainsi, les opérations « produits alimentaires » et autres qui permettent de soulager certains mutualistes en difficultés ne sont plus possibles ;
- du manque de motivation financière des responsables de la section;
- du manque d'accompagnement du comité de gestion.

VI. RESULTATS DU QUESTIONNAIRE AUTO ADMINISTRE ADRESSE AUX EMPLOYES DE LA MUTAPOST

La mutuelle ne dispose actuellement que de deux employés : le comptable et le chauffeur.

VI.1. Caractéristiques professionnelles

Le comptable a été recruté niveau CAP en comptabilité.

Le chauffeur est titulaire d'un permis E (transport en commun). C'est un ancien chauffeur de la SONAPOST à la retraite depuis 2007.

Le poste de chef comptable est vacant depuis 2015.

VI.2. Attributions de chaque agent

Le comptable avoue s'occuper des tâches ci-après :

- Réceptionner des demandes des mutualistes ;
- Transmettre les demandes au secrétaire général;
- donner les renseignements nécessaires aux mutualistes;
- Elaborer les « états de coupures mensuelles » à soumettre à la signature du SG et destinés aux centre des chèques postaux pour le débit des comptes des mutualistes au crédit du compte de la mutuelle ;
- Saisie des pièces comptables dans le logiciel de gestion installé dans son ordinateur;
- Assurer les différentes courses pour le compte de la mutuelle.

Le chauffeur déclare s'occuper des tâches ci-après :

- Conduire le car ;
- Entretien le car ;
- Alerter les responsables en cas de difficultés techniques.

VI.3. Conditions de travail

Au niveau des conditions de travail, il ressort qu'aucun agent permanent n'est satisfait.

Le comptable qui est actuellement le seul agent de bureau déclare être très sollicité et toujours débordé. Pour l'exécution de son travail de bureau, il y a ni manuels de procédures ni modes opératoires.

D'après lui, sa rémunération (140 000 Fcfa/mois) n'est pas à la hauteur du travail qu'il accompli, parce qu'il fait seul tout le travail depuis la démission du gestionnaire comptable. Il n'y a pas de plan de carrière pour les agents. Aussi, il n'a jamais bénéficié d'une visite

médicale annuelle comme l'exige le code du travail.

Le local servant de bureau est exigu et sans climatiseur. Les équipements de bureau sont assez dégradés, l'hygiène des lieux n'est pas bonne.

Le chauffeur aussi déclare que son salaire est insuffisant (35 000 Fcfa /mois) et le car serait dans un état vétuste, ce qui explique les pannes fréquentes.

Enfin, le climat social serait tendu ; aucun agent n'avoue être motivé pour développer des initiatives ou apporter des innovations.

VII. RESULTATS ISSUS DES ENTRETIENS AVEC LES MUTUALISTES

VII.1. Caractéristiques

Les mutualistes avec lesquels nous avons eu des entretiens sont de divers profils. Ils sont tous des travailleurs de la SONAPOST ou de sa filiale CHRONOPST-Burkina. Nous avons choisi un échantillon dont la composition reflète les proportions de catégories d'agents membres de la mutuelle. Donc pour un total de 50 personnes, nous avons choisi 30 agents d'exécution, soit 60%, 15 cadres moyens soit 30% et 5 cadres supérieurs soit 10%.

VII.2. Processus d'adhésion

Tous les mutualistes questionnés sont unanimes que le processus d'adhésion est une formalité facile à accomplir. Cela n'exige pas un paiement préalable de frais d'adhésion. Une simple demande manuscrite adressée au SG de la mutuelle suffit. Ensuite une autorisation de retenue sur salaire, établie sur formulaire pré-imprimé est rempli par le demandeur et remis à la mutuelle qui se charge de recouvrer les cotisations annuelles qui s'élèvent à douze mille (12 000) francs CFA par membre. A cet effet, un accord existe entre la MUTAPOST et la SONAPOST pour le recouvrement des créances MUTAPOST par virement CCP.

VII.3. Motivations d'adhésion

Concernant les raisons qui ont motivé les agents à adhérer la mutuelle, on peut retenir :

- Les prêts MUTAPOST : numéraire, électro-ménager, matériaux de construction, motos, vivres ;
- les intérêts acceptables ;
- les remboursements souples et négociables en cas de difficultés ;
- la location du car à coût social.

VII.3. Appréciation de la mutuelle par les membres

Au titre des appréciations, il s'agissait de donner une note sur 5 à la mutuelle.

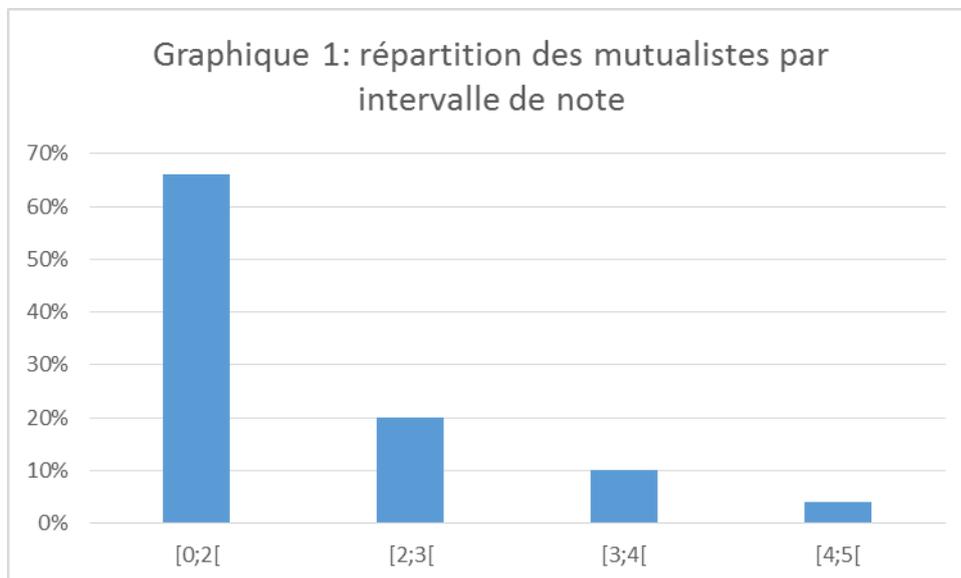
Ainsi, deux (2) mutualistes sur 50 (soit 4%) donnent des notes supérieures ou égales à 4 sur 5; cinq (5) mutualistes sur 50 (soit 10%) donnent des notes supérieures ou égales à 3 et inférieures à 4; dix (10) mutualistes sur 50 (soit 20%) donnent des notes supérieures ou égales à 2 et inférieures à 3; 33 mutualistes sur 50 (soit 66%) donnent des notes supérieures ou égales à 0 et inférieures à 2. Les notations sont présentées dans le tableau-ci dessous :

Tableau 5 : notation de la mutuelle par ses membres

<i>Nombre (n)</i>	<i>Note sur 5</i>	<i>Pourcentage :</i>
2	[4; 5 [4%
5	[3 ; 4 [10%
10	[2 ; 3 [20%
33	[0 ; 2 [66%

Commentaire : Pour calculer le calcul de la moyenne algébrique des notes il faut d'abord déterminer le centre de chaque intervalle de note et appliquer la formule. On obtient:

$$(2 \times 4,5 + 5 \times 3,5 + 10 \times 2,5 + 33 \times 1) / 50 = 1,19.$$



Les reproches des mutualistes à l'endroit de leur mutuelle sont :

- absence de transparence dans la gestion ;
- traitement discriminatoire des demandes de prêts et de location du car ;
- rareté des opérations (équipements, motos et matériaux de construction) : seulement une fois depuis 2014;

- mauvaise exécution de la dernière opération motos : des motos livrées sans documents permettant aux acquéreurs d'établir les cartes grises;
- manque de courtoisie des responsables envers les mutualistes ;
- absence d'assemblées générales ;
- vétusté du car de la mutuelle ;
- prestations inadaptées aux besoins actuels.

VIII. RESULTATS ISSUS DE L'ENTRETIEN AVEC LES NON MUTUALISTES

Les travailleurs de la SONAPOST et de sa filiale Chronopost que nous avons interrogés et qui ne sont pas membres de la mutuelle déclarent cependant la connaître. Les principales raisons qui justifient leur non adhésion ou leur sortie de la mutuelle sont les suivantes :

- Manque d'intérêt vis-à-vis des offres de la mutuelle ;
- Déception dues à des demandes non satisfaites par la mutuelle ;
- Manque de courtoisie de certains responsables du comité de gestion ;
- Discriminations dans le traitement des demandes de prestations.

CHAPITRE VI

DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS

I. LIMITES DE L'ETUDE

Notre étude, n'a pas pu cerner tous les facteurs empêchant le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste. En effet, les hypothèses sur lesquelles nous nous sommes fondées pour notre étude ne sauraient être les seuls mobiles parce que l'étude ne s'est pas étendue jusqu'aux employeurs des mutualistes à savoir la SONAPOST et sa filiales Chronopost internationale qui accompagnent aussi la mutuelle.

Par ailleurs, les instruments de collecte utilisés ne garantissent pas totalement l'absence de biais. En effet, notre présence peut influencer les réponses données au moment des entretiens individuels ; aussi, le questionnaire auto-administré peut avoir été rempli à la hâte sans compréhension parfaite des questions.

II. DISCUSSION DES RESULTATS

Notre étude vise à mettre en exergue les facteurs empêchant le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste, de proposer un cadre stratégique de développement et faire des recommandations. La discussion est faite au regard des résultats auxquels nous sommes parvenus et en tenant compte des éléments de la revue de littérature ainsi que du cadre légal qui régit les organisations d'économie sociale et solidaire. Les résultats présentés sont confrontés à ceux d'autres études, aux normes de l'UEMOA, aux statuts et règlement intérieur de la MUTAPOST en vue de faire ressortir les similitudes ou les écarts. Cette discussion est suivie de synthèse.

II.1. DISCUSSION DES RESULTATS RELATIFS A L'HYPOTHESE 1

Hypothèse 1 : L'absence de vision, d'objectifs stratégiques, d'outils modernes de management (plan stratégique, plans d'actions opérationnels, tableaux de bord) et de bonnes méthodes de communication explique le faible développement de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST)

II.1.1. La vision :

Les résultats montrent que la mutuelle des travailleurs de la poste n'a aucune vision. Cette situation explique en grande partie le sous-développement de la mutuelle et même la

dégradation des moyens de celle-ci. En effet, comme le disait le philosophe romain **Sénèque** « **Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va** ». Sans vision, il est incongru de penser à des objectifs stratégiques. Il est également difficile d'avoir une cohérence entre des objectifs opérationnels et les exigences réelles du développement.

Depuis la création de la mutuelle, les actions sont programmées et exécutées sans projet de développement à moyen ou long terme ; ce qui est un handicap parce qu'on navigue à vue sans destination prédéfinie. Un tel management favorise une dispersion des efforts et un gaspillage des ressources. Mais qu'est-ce qui pourrait expliquer un manque de vision dans une association? Selon une étude d'Edouard Tricard, HEC Paris, paru en juin 2013, « **le manque de vision de long terme des administrateurs dans la réflexion stratégique peut également être dû à leur présence temporaire dans le conseil d'administration du fait de leur mandat limité dans le temps** ». [10]

Effectivement, le mandat d'un administrateur ne dure que trois ans. Cela pourrait influencer sur le fait que ceux-ci ne se concentrent que sur le court terme, oubliant les stratégies à moyen et long terme.

II.1.2. Les objectifs stratégiques :

La MUTAPOST depuis sa création ne se fixe pas d'objectifs stratégiques. Elle ne pratique pas la gestion orientée sur les résultats qui exige une définition préalable des résultats escomptés à moyen ou à long terme. La mutuelle pratique par contre une gestion orientée sur les ressources qui a montré ses limites quant au développement des entreprises et organisations. Sans objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels ne s'arrimeront pas aux exigences de développement de l'organisation. Les objectifs opérationnels doivent découler des objectifs stratégiques.

Selon les publications de **le moine conseil** parues en 2017, la conséquence de manque de stratégies dans une entreprise ou organisation, c'est le risque d'un scénario catastrophe : la disparition de celle-ci par défaut de stratégie. Ce risque pèse aussi sur la MUTAPOST à l'heure actuelle.

II.1.3. Les outils modernes de management :

II.1.3.1. Le plan stratégique de développement :

Il est évident que sans vision, ni d'objectifs stratégiques, il ne peut y avoir de plan stratégique de développement. On se demande alors quelles sont les principes directeurs qui guident les actions de la mutuelle. Il s'agit surtout d'une navigation à vue.

II.1.3.2. Les plans opérationnels :

La mutuelle dispose d'un plan opérationnel 2014-2016 dont la mise en œuvre connaît un faible taux de réalisation : Sur plus de dix actions prévues, seule l'opération « motos et électro-ménager » a pu être réalisée. Ce faible taux s'explique par le fait que la planification n'est pas basée sur un diagnostic complet de l'organisation et son environnement afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, de les analyser avant de proposer des stratégies et actions. L'impact de la mise en œuvre d'un plan sans fondement stratégique est généralement désastreux.

II.1.3.3. Les Budgets :

Le comité de gestion élabore des budgets annuels mais ne les soumet pas systématiquement à l'approbation du conseil d'administration. Les administrateurs déplorent le fait que les budgets 2015 et 2016 qui ont été élaborés et exécutés sans que le conseil d'administration n'ait exercé le moindre contrôle. Il y a donc un problème de discipline budgétaire.

II.1.3.4. Les tableaux de bord de gestion:

Les responsables de la mutuelle n'utilisent aucun tableau de bord. Il s'agit d'une navigation à vue dont les caractéristiques sont essentiellement le manque d'anticipation. Le fonctionnement de la mutuelle est à l'image d'un véhicule qui roule sans tableau de bord. Il est évident que les pannes seront fréquentes avec des risques d'accidents élevés. C'est ce qui explique les dysfonctionnements qui entravent son développement.

II.1.3.5. Les manuels de procédures :

Aucun manuel de procédure n'est utilisé dans les structures de la mutuelle. L'exécution des opérations se fait selon les habitudes et les désirs des responsables. Ce type de gestion occasionne des dérives parce que chacun peut faire comme bon le semble. C'est même dangereux pour la mutuelle.

II.1.4. Méthodes de communication :

La communication interne de la mutuelle se fait par le canal des circulaires, notes, réunions et AG ; la communication externe est quasi inexistante. Ce système de communication est insuffisant car il n'y a pas de canal permettant la remontée de l'information depuis la base pour recueillir les critiques et suggestions des mutualistes et mesurer leur niveau de satisfaction.

Aussi, la circulation de l'information au sein du comité de gestion n'est pas satisfaisant. Plusieurs membres dudit comité déclarent n'avoir pas toujours été informés de l'organisation des opérations. C'est une source de frustration et de tension même au sein du groupe qui explique en partie le manque d'implication de tous les membres du comité dans l'organisation et l'exécution des activités.

Par ailleurs, le manque de communication externe est un facteur qui limite les opportunités de la mutuelle car la recherche de partenariat public ou privé au niveau national et international requiert une bonne dynamique de communication externe.

II.2. DISCUSSION DES RESULTATS RELATIFS A L'HYPOTHESE 2

Hypothèse 2 : les ressources financières sont insuffisantes pour financer son développement.

Les cotisations annuelles de chaque mutualiste s'élève à douze mille (12 000) francs : ce montant est supérieur à celui des membres de la Mutuelle Nationale de Santé des Etudiants du Burkina Faso (**MUNASEB**) qui est de cinq mille (5 000) francs par an selon une étude menée par **YAMEOGO Moussa** en 2008[11]. Cette différence s'explique par le fait que les membres de la MUTAPOST sont des salariés et ceux de **MUNASEB** sont des étudiants à revenus modestes.

Néanmoins, le total des cotisations des membres de la MUTAPOST, soit **10 944 000 francs/an** demeure insuffisant pour supporter à la fois les charges de fonctionnement et les opérations d'octrois de crédits divers. Ajouté à la subvention annuelle de la SONAPOST qui est de trois millions (3 000 000) de francs, cela donne un total général de **13 944 000 de francs**, ce qui n'est toujours pas suffisant car, à titre d'exemple, la seule opération pour

l'acquisition de motos au profit de mutualistes en 2016 a coûté plus de **cent millions (100 000 000) de francs**.

Par conséquent, la mutuelle a toujours fait recours à d'autres sources de financements pour ses activités, ce qui occasionne de lourdes charges financières.

II.3. DISCUSSION DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'HYPOTHESE 3

Hypothèse 3 : la MUTAPOST offre un certain nombre de prestations à ses membres. Cependant, la méconnaissance de ces offres, la mauvaise qualité, la discontinuité des opérations et les discriminations pèsent négativement sur son développement.

II.3.1. Connaissance des offres par les membres

Contrairement à notre hypothèse, tous les mutualistes interrogés connaissent les offres de la mutuelle. Il s'agit essentiellement :

- du prêt ordinaire de 100 000 francs cfa ;
- de l'avance sur salaire de 25 000 francs cfa ;
- des prêts pour « vivres », « motos », « matériaux de construction » et « électroménager » ;
- et de la location du car.

Cela constitue un point fort pour la mutuelle mais cet avantage n'est pas exploité pour satisfaire les besoins des membres.

II.3.2. La mauvaise qualité :

La majorité des membres de la mutuelle se plaint de la qualité des services. Un échantillon de membres a donné une note égale à **1,19 sur 5** à la mutuelle ; ce qui est l'expression d'un profond sentiment d'insatisfaction et une forte interpellation à l'endroit des dirigeants. Par exemple lors de l'opération « motos » en 2016, on a enregistré des livraisons de motos sans documents appropriés permettant d'établir les cartes grises.

Aussi les besoins de certains mutualistes ne peuvent être satisfaits parce que la grille des prestations ne contient pas ces offres. Il s'agit notamment de l'assurance santé à l'instar d'autres mutuelles.

II.3.3. La discontinuité des opérations et les discriminations :

Contrairement à notre hypothèse, il est à noter que les avances sur salaire et les prêts ordinaires sont réguliers. Par contre, les autres types d'opérations n'ont pas de périodicité précise. De 2006 à 2016 il n'y a eu qu'une seule opération « motos », « appareils électroménagers » et « matériaux de construction ».

Néanmoins tout au long de cette période, certains mutualistes ont pu avoir des motos, des matériaux de construction ou des appareils électroménagers : cela se faisait à la tête du client. Seul le SG décidait selon ses propres critères et donnait suite aux demandes ou pas. Ce qui corrobore les accusations de discriminations.

Aussi les membres ayant domicilié leurs salaires en banque ont des difficultés pour bénéficier des prêts MUTAPOST au même titre que ceux qui ayant domicilié leurs salaires aux chèques postaux. La raison avancée par les responsables de la mutuelle est la difficile collaboration des banques pour les recouvrements des créances MUTAPOST.

Enfin plusieurs mutualistes se plaignent du traitement arbitraire des demandes de locataires du car. Les conséquences de toutes ces déceptions dans une organisation associative peuvent être les suivantes :

- Démissions de membres;
- Conflits internes.

II.4. DISCUSSION DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'HYPOTHESE 4

Hypothèse 4 : la mutuelle ne s'adapte pas aux mutations de son environnement, ce qui influe négativement sur son développement.

Selon les responsables interrogés, depuis sa création le 29 Août 1991 la mutuelle n'a point changé d'organigramme, de grille de prestations, de méthodes de travail ou de partenaires stratégiques. Les pratiques sont toujours les mêmes.

Pourtant cette organisation qui est une entreprise d'économie sociale et solidaire évolue dans un environnement en perpétuelle mutation. En témoigne l'évolution de son environnement juridique marqué par l'adoption en 2009 du règlement n°07/2009/CM/UEMOA portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA. [12] Ce règlement est appuyé par les règlements d'exécution suivant :

- n°002-2011 du 1^{er} septembre 2011 portant sur les modalités et les procédures de constitution, d'agrément et d'immatriculation des mutuelles sociales et de leurs structures faitières,
- n°003-2011 du 1^{er} septembre 2011 portant sur les risques à courts termes, aux mécanismes de garantie et au contrôle de fonctionnement des mutuelles sociales et de leurs structures faitières ». Ce dit règlement d'exécution est soutenu par le règlement d'exécution du 1^{er} septembre 2011 relatif aux règles prudentielles. La MUTAPOST ne s'est toujours pas conformé aux exigences des règles de l'UEMOA et les règlements d'exécution.

Aussi, d'autres facteurs externes ont une influence sur la mutuelle et devraient conduire à des réaménagements. Il s'agit :

- du projet national d'assurance maladies universelle de l'Etat ;
- de la croissance en nombre et en capacité des instituts de micro finances, des organisations d'assurances sociales, et des sociétés de vente à crédit aux conditions souples.

Face à ce contexte, on ne note aucune réaction adaptative de la mutuelle à l'évolution de son environnement. Cela est dû à l'absence de processus de management stratégique dans cette organisation.

II.5. DISCUSSION DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'HYPOTHESE 5

Hypothèse 5 : le manque de compétence et de motivation engendre des fautes de gestions, empêche l'innovation et l'anticipation nécessaires au développement de la mutuelle.

Contrairement à notre hypothèse, les administrateurs et les responsables que nous avons rencontrés, ont des compétences en gestion, management et droit. Ces compétences devraient permettre une bonne planification stratégique, une proactivité pour le développement de la mutuelle. Malheureusement, la réalité est toute autre et la raison essentielle serait le manque de disponibilité et de motivation.

En effet, ils sont tous des bénévoles. Pourtant le bénévolat a ses limites en matière de disponibilité et de motivation financière. Chacun ne s'occupe des affaires de la mutuelle que pendant ses temps de repos. Aussi, seules les dépenses dues aux déplacements ou

hébergements à l'occasion des réunions, CA ou AG sont prises en charge. Toutes ces mesures ne sont pas suffisamment motivantes pour ceux qui veulent vendre leurs compétences et leur temps de travail. Ce qui pourrait expliquer le fait que les dirigeants ne connaissent pas toutes leurs attributions. C'est une ignorance volontaire.

Pour ce qui est des travailleurs permanents, le niveau du comptable est en deçà de ses attributions. Avec son niveau CAP en comptabilité, il ne peut pas mettre en place une bonne organisation comptable et assurer la tenue des comptes jusqu'aux comptes de résultat et de bilan. Les erreurs et autres manquements de gestion comptable constatés sont dus à son incompétence.

Concernant les conditions de vie et de travail du personnel, le manque d'hygiène des locaux, l'absence de confort matériel et de visites médicales annuelles sont autant de problèmes qui démotivent. Il convient également de souligner les relations souvent conflictuelles entre les membres du comité et le personnel de la mutuelle. Il est opportun donc de chercher à savoir quelles pourraient être les conséquences de la démotivation.

Selon les publications de la revue « aideôchoix », les conséquences néfastes de la démotivation d'un salarié dans une entreprise peuvent se résumer par ce schéma:

Figure 2 : les implications de la démotivation d'un salarié [13]



Commentaire : On comprend donc pourquoi il n'y a pas d'initiatives, d'innovation, d'anticipation, bref de progrès réel dans cette entreprise d'économie sociale : la principale cause est le manque de motivation.

II.6. DISCUSSION DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'HYPOTHESE 6

Hypothèse 6 : les dysfonctionnements des organes de la mutuelle entravent son développement.

Les organes dirigeants, c'est-à-dire l'assemblée générale et le conseil d'administration ne se réunissent pas selon les périodicités prescrites dans le statut et le règlement intérieur. Depuis 2014, il n'y a pas eu qu'une seule assemblée générale (AG) alors que selon le statut il devrait y avoir quatre (4) soit une (1) AG par an. Aussi, le nombre de conseils d'administration ordinaires statutairement prévus soit 2 par an n'est pas respecté : En 2014 il y a eu qu'un seul conseil ; en 2015 il n'y a pas eu de conseil ; en 2016 il n'y a eu qu'un seul conseil et depuis janvier 2017 à ce jour il n'y a pas eu de conseil.

Pire, la commission de contrôle n'a jamais vérifié les comptes de la mutuelle depuis sa mise en place en 2014. Cette situation engendre un laisser-aller dans le fonctionnement du comité de gestion car aucun contrôle serein n'est exercé afin d'éviter les dérives et fautes de gestion. C'est une porte ouverte aux malversations, détournements et mauvaises qualités.

En plus, presque toutes les principales recommandations du conseil d'administration ne sont pas prises en compte par le comité de gestion. Il s'agit entre autre de :

- L'arrêt des comptes de l'année précédente au plus tard le 30 avril de l'année en cours ;
- l'élaboration du projet de budget de n'année N+1 avant fin novembre de l'année N ;
- la réalisation d'étude pour déterminer les besoins nouveaux des mutualistes et proposer d'autres prestations ;
- le travail en équipe des membres du comité de gestion.

En conséquence, des méfiances et défiances ont pris place dans les rapports entre conseil d'administration et comité de gestion.

Par ailleurs, au sein du comité de gestion, des tensions internes ont fini par affecter la cohésion du groupe. Ainsi, le SG n'est aidé que par deux collaborateurs sur les neuf (9) membres dudit comité. Dans cette posture, la mutuelle ne peut pas se développer. Elle ne se contentera que des opérations de routine, entachées d'insuffisances.

- **Synthèse des résultats**

Les analyses et discussions des résultats, peuvent être synthétisées dans une matrice SWOT : strengths, weaknesses, opportunities, threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Tableau n°6 : Synthèse des résultats

<p style="text-align: center;"><u>Forces:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui financier de la SONAPOST, - Capacité financière de ses membres, - reconnaissance officielle de l'association, - bonne connaissance des prestations par les mutualistes, - bon niveau de formation des administrateurs, - reconnaissance légale de la mutuelle, - fortes demandes des mutualistes. 	<p style="text-align: center;"><u>Faiblesses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de vision, d'objectifs stratégiques et outils modernes de management, - méconnaissances des attributions des organes par leurs responsables, - problèmes de communication, - insuffisance de ressources financières, - créances irrécouvrables élevées, - dysfonctionnement des organes, - faibles coordination des activités, - mauvaise qualité des prestations, - vétusté du car, - faible niveau du comptable, - insuffisant d'agents permanents, - démotivation, - conditions de travail précaires.
<p style="text-align: center;"><u>Opportunités:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet d'assurance santé universelle de l'Etat, - accompagnement de la SONAPOST, - accompagnement de Chronopost, - existence de la fédération nationale des mutuelles professionnelles, - règlementation de l'UEMOA et les règlements d'exécution. 	<p style="text-align: center;"><u>Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Essor des structures de microfinances, - prolifération d'associations de solidarité et d'amicales, - développement des sociétés de ventes à crédit (motos, équipements...), - développement des sociétés de locations de véhicules.

CHAPITRE VII

PERSPECTIVES / RECOMMANDATIONS

Les perspectives et recommandations sont l'aboutissement d'une l'analyse croisée des Forces – Faiblesses- Opportunités – Menaces ; ce qui a permis d'identifier de nouvelles orientations.

I. PERSPECTIVES

Les premiers responsables de la mutuelle doivent entreprendre des actions en vue d'adopter un cadre stratégique de développement comprenant :

- Une vision ;
- des valeurs ;
- des objectifs stratégiques ;
- des axes d'orientations stratégiques.

I.1. LA VISION

Elle doit être un rêve suffisamment expressif et fédérateur de tous les mutualistes. A notre avis, elle pourra être formulée comme suit : « **devenir à l'horizon 2027 la meilleure mutuelle professionnelle du Burkina Faso** ». Une telle vision peut galvaniser les efforts des responsables et tous les mutualistes pour bâtir une mutuelle performante.

I.2. LES VALEURS

Les responsables doivent aussi définir et communiquer les valeurs auxquelles sont attachés les travailleurs et les dirigeants de la mutuelle. Nous proposons comme valeurs : le **respect, la promptitude, l'honnêteté, la serviabilité**. En intégrant ces valeurs, chaque acteur garde une conscience propice au travail bien fait pour le bonheur des membres.

I.3. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Au regard de la vision, des objectifs stratégiques peuvent être définis :

- **objectif stratégique 1** : Accroître le taux d'adhésion à la mutuelle;
- **objectif stratégique 2** : Offrir des prestations innovantes et de qualité ;
- **objectif stratégique 3** : Disposer de ressources humaines qualifiées, motivées et en nombre suffisant ;
- **objectif stratégique 4** : Nouer des partenariats gagnants avec l'Etat, la SONAPOST, Chronopost international, les ONG et associations.

I.4. LES AXES STRATEGIQUES

Ce sont des orientations qui visent l'atteinte des objectifs stratégiques.

I.4.1 Stratégies de recrutement et de fidélisation

Le taux de recrutement de membres peut être amélioré grâce à une procédure et une approche plus efficaces. En effet, il faut que la mutuelle soit prompte à communiquer avec chaque nouveau recrue à la SONAPOST et à Chronopost international. Le contenu de cette communication doit permettre à la cible de comprendre les solutions que la mutuelle lui apporte pour ses équipements et autres besoins sociaux. Des rencontres pourraient être organisées chaque année avec les stagiaires de l'école nationale des postes pour les sensibiliser et les conquérir.

Quant aux anciens membres, la mutuelle doit être toujours à leur écoute pour comprendre l'évolution de leurs besoins et leurs exigences en vue de réajuster continuellement la qualité de ses prestations et d'en créer d'autres. Cela pourra contribuer à fidéliser d'avantage les membres.

I.4.2. stratégies de consolidation

Il s'agit d'orientations en vue de renforcer les acquis.

I.4.2.1. Renforcement des subventions et cotisations

Les responsables de la mutuelle doivent négocier d'avantage avec la SONAPOST pour la convaincre d'augmenter le montant de sa subvention qui est actuellement de trois millions (3 000 000) de francs. Pour ces négociations, la mutuelle pourra demander l'appui de la fédération des mutuelles professionnelles, qui a une force de plaidoirie auprès de l'Etat et du privé au profit des mutuelles affiliées. Une étude financière approfondie pourrait être faite pour déterminer le besoin réel de subvention.

Aussi, la filiale Chronopost internationale Burkina de la SONAPOST doit être approchée par les mêmes responsables pour négocier des subventions annuelles. Cela est d'autant plus justifié que des agents de la filiale sont membres de la MUTAPOST et cela contribue dans l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise.

Enfin, les cotisations des mutualistes peuvent être revues à la hausse en raison des capacités financières de ces derniers. Cependant, cette mesure doit être adoptée en assemblée générale et suivie de communication suffisamment convaincante pour éviter les résistances.

I.4.2.2. Renforcement du capital humain et motivation du personnel

La mutuelle doit recruter un gestionnaire comptable de niveau BAC + 2 au minimum en finances et comptabilité pour une meilleure tenue de la comptabilité, et un cadre de niveau BAC + 4 en économie sociale et solidaire qui occupera le poste de directeur de la mutuelle. Les salaires du personnel doit être fixé sur la base d'un accord entre le PCA et les travailleurs ; un bon cadre de travail et un bon climat social doivent être instaurés pour motiver le personnel.

Chaque année, des formations sur des thématiques appropriées doivent être organisées au profit :

- du conseil d'administration (attributions, rôle des administrateurs...)
- du comité de gestion (gestion axée sur les résultats...)
- des employés de la mutuelle (remises à niveau).

I.4.3. Stratégie d'innovation

Il convient de créer au sein de la mutuelle des forces dynamiques qui engendrent l'innovation ; une "dynamo de l'innovation" basée sur des solutions technologiques, des moyens matériels et financiers, du savoir, et un système d'information interactif. L'innovation doit concerner aussi bien les offres que les méthodes et la technologie utilisée.

I.4.4. Stratégie de partenariat

La mutuelle doit rechercher des partenaires stratégiques pour son développement. Elle doit non seulement renforcer le partenariat avec la SONAPOST mais aussi rechercher d'autres partenaires financiers, techniques ou stratégiques. Un benchmarking auprès d'ONG et associations de référence pourra lui ouvrir d'autres perspectives.

A cet effet, elle doit prospecter tant au niveau national qu'international en s'inspirant de l'expérience de mutuelles développées comme celle de la SONABEL et celle de la douane du Burkina.

II. RECOMMANDATIONS

Au titre des recommandations, la mutuelle doit se restructurer et utiliser les outils modernes de gestion.

II.1. RESTRUCTURER/ REORGANISER LA MUTUELLE

La mutuelle doit revoir son organigramme et relire son statut et son règlement intérieur pour se conformer au règlement n°07/2009/CM/UEMOA portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA, et aux règlements d'exécution n°002-2011 et n°003 du 1^{er} septembre 2011.

Au regard de ces textes, le comité de gestion doit être simplement supprimé et ses attributions reversées aux travailleurs permanents de la mutuelle dont le nombre doit être renforcé par de nouvelles compétences. Une direction de la mutuelle devra être créée et dirigée par un cadre employé par la mutuelle; des services devront être créés au sein de cette direction, notamment un service administratif et financier et un service chargé des prestations.

II.2. ORGANISER DES JOURNEES DE REFLEXION

Pour parvenir à des réformes réussies, des journées de réflexions impliquant tous les acteurs et des experts doivent être effectuées en vue de cerner tous les contours de changements nécessaires et faire des propositions.

Des questions importantes pourront être abordées lors de ces journées. Il s'agit entre autres :

- ✓ De la durée des mandats des administrateurs pour encourager les projets à long terme,
- ✓ le nouvel organigramme,
- ✓ les nouvelles prestations,
- ✓ l'examen et adoption du cadre stratégique.

Les conclusions de ces journées de réflexion serviront d'orientations pour l'élaboration d'un nouveau statut, un règlement intérieur, un manuel de procédures et une nouvelle grille de prestations.

II.3. RESTAURER LA DISCIPLINE ET LA RIGUEUR

Sans discipline et rigueur dans le respect des règles et procédures, les objectifs ne pourront jamais être atteints. Les relations hiérarchiques et fonctionnelles doivent être désormais strictement respectées; Les sanctions prévues par le statut et le règlement intérieur doivent être appliquées en cas de manquement. Le conseil d'administration et le comité de contrôle

doivent veiller rigoureusement à l'application des textes et l'exécution des recommandations et résolutions du CA et de l'AG.

Par ailleurs, les assemblées générales et les sessions du conseil d'administration doivent se tenir selon les dispositions statutaires sans manquement. Les programmes d'actions, les budgets, les états financiers et les rapports d'activités doivent être élaborés par le comité de gestion dans les meilleurs délais. A ce sujet, nous proposons que :

- Les états financiers et rapports d'activités de l'année N soient élaborés **au plus tard le 31 mars de l'année N+1** ;
- les programmes d'actions et budgets de l'année N+1 soient élaborés **au plus tard le 30 octobre de l'année N**.

Cela permettra aux instances de la mutuelle de se tenir dans des périodes propices au bon fonctionnement de l'organisation :

- la 1^{ère} session ordinaire du conseil d'administration pourra se tenir dans le mois d'avril pour l'arrêt des comptes et l'adoption du rapport d'activités de l'année précédente;
- l'assemblée générale annuelle pourra se tenir au plus tard en fin juin pour l'adoption des comptes de l'année précédente;
- la 2^{ème} session ordinaire du conseil d'administration pourra se tenir dans le mois de novembre pour l'examen et l'adoption du programme d'actions et du budget de l'année N+1.

II.4. UTILISER DES OUTILS MODERNES DE GESTION

Les responsables de la mutuelle doivent mettre tout en œuvre pour l'utilisation d'outils modernes de gestion. Il s'agit de notamment de :

- plan opérationnel accompagné de budget programme ;
- tableau de bord stratégique pour le président du conseil d'administration ;
- tableau de bord de gestion pour le futur directeur de la mutuelle ;
- manuel de procédures et fiches de suivis des tâches.

II.2.1. Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique doit donner la vision, les objectifs stratégiques, les résultats globaux et les écarts ou avancés de réalisation. Il pourra se présenter selon le modèle ci-après :

Tableau n°7 : modèle de tableau de bord stratégique

VISION : devenir à l'horizon 2027 la meilleure mutuelle professionnelle du Burkina Faso				
Objectifs stratégiques	Indicateurs objectivement vérifiable	Résultat attendu	Réalisation	Ecart
Objectif 1				
Objectif 2				
Objectif 3				
Objectif 4				

Commentaire : les écarts doivent être analysés pour des décisions éventuelles.

II.2.2. Tableau de bord de gestion

Pour l'élaboration du tableau de bord de gestion, les dirigeants doivent décliner les objectifs stratégiques en objectifs spécifiques en sorte que l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs spécifiques permette d'atteindre un objectif stratégique.

Pour l'objectif stratégique 1, le tableau de bord pourrait se présenter comme suit :

Tableau n°8 : modèle tableau de bord de gestion

<u>Objectif stratégique 1 : Accroître le taux de recrutement</u>				
Objectifs spécifiques	Indicateur objectivement vérifiable	Résultat attendu	Réalisation	Ecart
1. rencontre avec les stagiaires de l'ENAPOSTE				
2. distribution de prospectus				

Commentaire : l'analyse des écarts permettra de prendre de nouvelles mesures pour recadrer éventuellement les actions.

II.5. AMELIORER LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Les responsables de la mutuelle doivent s'investir dans l'amélioration des méthodes de communication tant interne qu'externe. La mutuelle est avant tout une entreprise, les techniques de communication d'entreprise peuvent y être appliquées pour contribuer à la mise en œuvre des stratégies. Cela aura pour effet de fédérer tous les acteurs autour des objectifs communs, de fidéliser les membres et de nouer de nouveaux partenariats. Au besoin, la mutuelle pourra demander les services d'un cabinet ou d'un consultant en communication.

CONCLUSION

La mutuelle des travailleurs de la poste est malade depuis des années, ce qui a entravé considérablement son développement. Cette situation qui est une menace sérieuse pour sa pérennité est due à de nombreux facteurs. Dans la perspective d'apporter notre contribution à son développement, nous avons mené une étude diagnostique, guidée par le thème « études des facteurs empêchant le développement de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST) », en vue de faire des propositions et des recommandations.

La méthodologie utilisée dans la cadre de cette étude nous a permis de cerner ces facteurs et de les analyser ; Parmi nos hypothèses d'études, certaines ont été totalement confirmées. Il s'agit notamment de:

- ✓ L'absence de vision, d'objectifs stratégiques, d'outils modernes de management (plan stratégique, plans d'actions opérationnels, tableaux de bord) et de bonnes méthodes de communication;
- ✓ l'insuffisance des ressources financières ;
- ✓ l'inadaptation aux mutations de son environnement ;
- ✓ les dysfonctionnements des organes.

D'autres hypothèses sont partiellement vérifiées. Il s'agit de:

- ✓ la méconnaissance des offres, la mauvaise qualité, la discontinuité des opérations et les discriminations : les offres ne sont pas méconnues des membres, mais les autres points de l'hypothèse sont confirmés ;
- ✓ le manque de compétence et de motivation : il y a de bonnes compétences mais il manque la motivation.

Cette étude nous a permis de comprendre que l'essentiel des problèmes de la mutuelle est d'ordre interne. Mais vouloir s'attaquer uniquement aux faiblesses reviendrait à résoudre partiellement la question. C'est ainsi qu'en plus des faiblesses nous avons recherché à travers les enquêtes, les entretiens et les questionnaires, les forces, opportunités et menaces en vue de les analyser toutes et de parvenir à nos objectifs. Ainsi, nous avons été conduits à faire une proposition de cadre stratégique comprenant :

- ✓ **Une vision,**
- ✓ **des valeurs,**
- ✓ **des objectifs stratégiques,**

✓ **et des axes d'orientations stratégiques.**

Ensuite nous avons fait des recommandations à la mutuelle dans l'optique de corriger ses failles et d'améliorer sa gestion. Il s'agit de :

- ✓ La restructuration / réorganisation,
- ✓ L'organisation de journées de réflexion,
- ✓ la discipline et la rigueur au travail,
- ✓ l'utilisation d'outils modernes de gestion.

L'élaboration et l'adoption du cadre stratégique et la prise en compte des recommandations pourraient aider la mutuelle des agents de la poste à se développer convenablement. Aussi, d'autres études pourront être réalisées pour compléter la présente. Notamment celles qui aboutiront à la fixation des objectifs spécifiques, l'élaboration du plan opérationnel et du budget programme.

A notre avis, si les premiers responsables de la mutuelle sont animés d'une bonne volonté, rien n'empêchera cette organisation de se développer en raison de son potentiel important. Au-delà du cas de la mutuelle des agents de la poste, cette étude pourra inspirer d'autres entreprises d'économie sociale et solidaire en difficultés. Ces structures devraient retenir beaucoup plus d'attention de la part des autorités en raison du rôle qu'elles pourront jouer dans la recherche de meilleur climat social de travail.

Bibliographie

Ouvrages et articles

1. M. Douwe Grijpstra, M. Simon Broek, M. Bert-Jan Buiskool et Mme Mirjam Plooi, le rôle des sociétés mutuelles au XXI^e siècle, juillet 2011 Programme BIT/STEP, Service politiques et développement de la sécurité sociale, Bureau international du Travail, 2000
2. Service Politiques et Développement de la Sécurité Sociale, Bureau international du Travail, Guide de gestion des mutuelle de santé, 2003
3. règlement n°07/2009/CM/ UEMOA portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'UEMOA
4. Sig-Burkina, chronique du gouvernement, Les mutuelles sociales au Burkina Faso : Une passerelle pour l'assurance maladie universelle, 18 février 2014
5. La revue des Associations, L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable, n° 64, mai 2015
6. Dictionnaire LE PETIT LAROUSSE 2010
7. M. Coulibaly Ber-Zan, Cours d'introduction à la stratégie et au management stratégique, 2016
8. Institut national des Statistiques et de Démographie, projections démographique de 2007 à 2020, Burkina Faso, 2009, 69 pages
9. Mutuelle des agents de la poste (MUTAPOST), statuts de février 2012, article 12 à 35
10. Edouard Tricard, Majeur alternative management - HEC Paris – 2012-2013
11. **YAMEOGO Moussa**, Analyse des déterminants d'adhésion et stratégie d'intégration de la mutuelle de santé dans les habitudes de consommations des étudiants : *cas de la MUNASEB*, 2008.
12. union économique et monétaire ouest africaine, règlement n°07/2009/cm/uemoa portant réglementation de la mutualité sociale au sein de l'uemoa, 26 juin 2009.
13. <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise/> consulté le 27 juin 2017

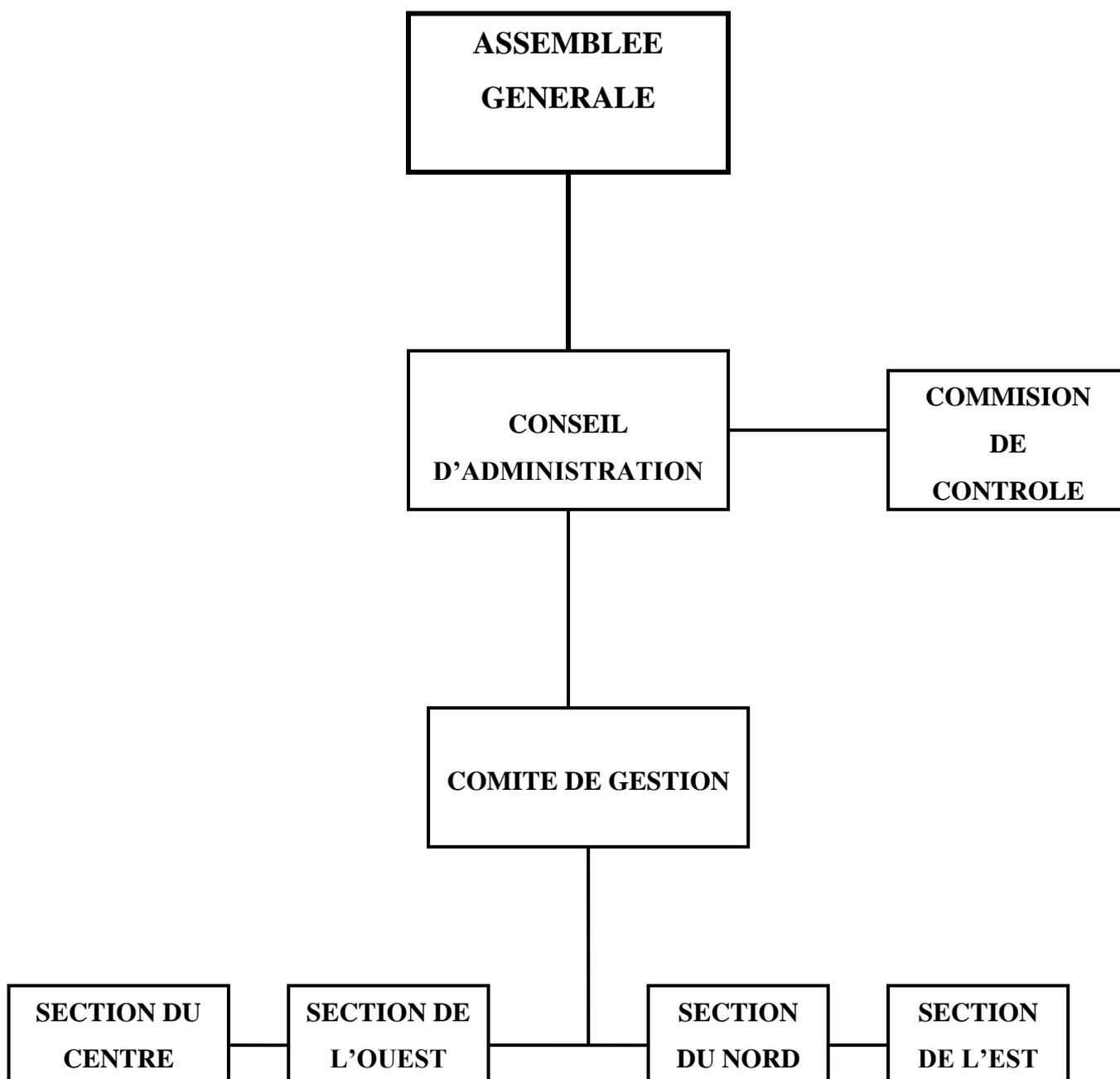
Sites internet

1. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/464434/IPOL-EMPL_ET\(2011\)464434\(SUM01\)_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/464434/IPOL-EMPL_ET(2011)464434(SUM01)_FR.pdf) consulté le 01/09/2017 à 13H19

2. http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/6dfeaa1a-67f2-42a9-84b6-834f79bc3f51/res/Guide_Mutuel_SantAfrique.pdf consulté le 23/02/2017
 3. <https://www.inextenso.fr/Documents/Marches/Associations/Revue-associations-mai2015.pdf> consulté le 25/02/2017
 4. <http://www.lemoineconseil.fr/2016/10/26/labsence-de-vision-strategique-risque-majeur-survie-de-entreprise/> consulté le 25 septembre 2017
 5. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---soc_sec/documents/instructionalmaterial/wcms_secsoc_106.pdf
-

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA MUTAPOST (ANNEXE 1)



Annexe 2

Guide d'entretien destiné aux membres de la mutuelle des travailleurs de la poste (MUTAPOST), qui n'ont pas de responsabilité au sein des organes

Date de l'entretien :

I- Caractéristiques:

1.1. Quelle est votre qualification professionnelle ?.....

1.3. Depuis quand êtes-vous mutualiste ? :Année (s)..... mois

II. Processus d'adhésion, d'organisation et fonctionnement de la MUTAPOST

2.1. Faites la description détaillée du processus d'adhésion à la mutuelle dont vous êtes membre

.....
.....
.....

2.2. Quelles sont vos principales motivations d'adhésion à cette mutuelle ?

.....
.....

2.3. Quelle est votre appréciation de l'organisation et du fonctionnement de la MUTAPOST (taux de cotisation, offres de la mutuelle, mise en place des organes) ?

.....
.....
.....
.....
.....

2.4. Si vous devez noter la mutuelle sur 5, quelle note donneriez-vous ?

2.5. Avez-vous des difficultés liées aux cotisations ?

Oui

Non

Si

Oui

lesquelles ?.....

.....
.....

2.6. Quelle appréciation faites-vous de la gestion de la mutuelle ?

.....

.....
.....
.....

III. Les prestations offertes

3.1. Pouvez-vous citer les prestations de votre mutuelle ?

.....
.....
.....
.....
.....

3.2. Ces prestations répondent-elles à vos attentes ? Justifiez votre réponse.

.....
.....
.....
.....

3.3. Selon vous, tous les mutualistes bénéficient-ils équitablement des prestations de MUTAPOST?

Oui Non

Si non donner quelques raisons :

.....
.....
.....

3.5. Quel commentaires faites-vous des intérêts des prêts MUTAPOST ?

.....
.....

3.6. Pensez-vous que la mutuelle a un impact sur l'amélioration de vos conditions vie ainsi que celles de vos familles ?

Oui Non

Justification.....
.....
.....

3.7. Citez les principales difficultés que vous rencontrez avec votre mutuelle

.....
.....
.....
.....

3.8. Quelles suggestions avez-vous pour améliorer votre mutuelle ?

.....
.....
.....
.....
.....

NB : Si l'espace ne suffit pas pour la réponse à une question donnée, vous pouvez continuer au verso en précisant le numéro de la question.

Annexe 3

Guide d'entretien individuel semi-structuré destiné au président du conseil d'administration (PCA) et aux administrateurs de la MUTAPOST

Date de l'entretien :

I- Caractéristiques professionnelles :

1.1. Quelle est votre qualification professionnelle ?

1.2. Quelle est votre fonction au sein de la mutuelle ?

1.3. Depuis quand êtes-vous responsable de ce poste ? :Année (s)..... mois

II. Mission, vision et stratégie de la mutuelle :

2.1. Quelle est la mission de la MUTAPOST ?

.....
.....
.....

2.2. La MUTAPOST a –elle une vision clairement définie?

Oui Non

Si oui, donnez l'énoncé de cette vision :

.....
.....
.....
.....

2.3. La MUTAPOST a – elle un plan stratégique de développement?

Oui Non

Si oui, quels sont les principaux axes stratégiques ?

.....
.....
.....
.....
.....

Si non, pourquoi n'avez-vous pas de plan stratégique ?

.....
.....
.....

III. Connaissances sur les attributions du conseil d'administration

3.1. Quelles sont les attributions du conseil d'administration ?

.....
.....
.....
.....
.....

3.2. Quelles est votre rôle dans le conseil d'administration ?

.....
.....
.....
.....
.....

IV. Fonctionnement du conseil d'administration

4.1. les sessions du conseil d'administration se tiennent-elles régulièrement depuis que vous y êtes membres ?

Oui Non

Si non donner les raisons?

.....
.....

4.2. Les procès-verbaux (PV) des sessions du conseil d'administration sont-ils régulièrement établis?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....
.....

4.3. Les décisions du conseil d'administration sont-elles toutes appliquées?

Oui Non

Si non donner les raisons ?

.....
.....

4.4. Quelles sont les principales difficultés de la mutuelle ?

.....
.....
.....
.....
.....

V. Situation financière de la mutuelle

5.1. Quelle est la situation financière actuelle de la mutuelle ?

- Très bonne Bonne Equilibrée Mauvaise

Donnez vos justifications :

.....
.....
.....

NB : Si l'espace ne suffit pas pour la réponse à une question donnée, vous pouvez continuer au verso en précisant le numéro de la question.

Annexe 4

Guide d'entretien individuel semi-structuré destiné aux membres du comité de gestion et au chef de section de Bobo -Dioulasso

Date de l'entretien :

I- Caractéristiques professionnelles :

1.1. Quelle est votre fonction ?

1. 2. Quelle est votre qualification professionnelle ?.....

1.3. Depuis quand êtes-vous responsable de ce poste ? :Année (s)..... mois

II. Connaissances sur les attributions des organes

2.1. Quelles sont les attributions de l'organe dont vous êtes membre?

.....
.....
.....
.....
.....

2.2. Quelles est votre rôle dans cet organe ?

.....
.....
.....
.....
.....

III. Fonctionnement des organes

3.1. l'organe dont vous êtes membre tient-il des réunions ?

Oui Non

Si oui, combien de fois dans l'année?.....

Si non, pourquoi?

.....
.....

3.2. Les PV de réunions sont-ils régulièrement établis?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....

Annexe 5

Questionnaire auto-administré destiné au personnel de la mutuelle

Date de l'entretien :

I- Caractéristiques professionnelles :

- 1.1. Quelle est votre qualification professionnelle ?.....
- 1.2. Quelle est votre fonction ?
- 1.3. Depuis quand êtes-vous recruté à ce poste ? :Année (s)..... mois

II- Attributions :

2.1. Quelles sont vos principales attributions au sein de la mutuelle ?

.....
.....
.....
.....
.....

2.2. Arrivez-vous à les accomplir convenablement ?

- Oui Non

Si non, donner les raisons :

.....
.....

III. Conditions de travail :

3.1. Le matériel de travail que vous utilisé est –il suffisant, adapté et de qualité ?

- Oui Non

3.2. Le climat de travail est-il bon ?

- Oui Non

3.4. Avez-vous des manuels de procédure et des modes opératoires ?

- Oui Non

3.5. Effectuez-vous des visites médicales annuelles ?

- Oui Non

3.6. La mutuelle dispose-t-elle d'un plan de carrière pour ses agents ?

- Oui Non

IV. Motivation du personnel

4.1. Etes-vous motivé à ce poste ?

Oui Non

Si non, dites pourquoi

.....
.....
.....

V. Contribution du personnel dans l'innovation et le développement de la mutuelle:

5.1. Avez-vous déjà entrepris des initiatives pour améliorer la performance de la mutuelle ?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?

.....
.....
.....

NB : Si l'espace ne suffit pas pour la réponse à une questionne donnée, vous pouvez continuer au verso en précisant le numéro de la question.