



DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL D'UNE STRUCTURE PUBLIQUE : LE CAS DE LA DIRECTION DE L'ASSAINISSEMENT DU SENEGAL

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (MEO)

Rédigé le 25 aout 2025 par

Baye Cheikh SEYE

Promotion [2024/2025]

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL D'UNE STRUCTURE
PUBLIQUE : LE CAS DE LA DIRECTION DE
L'ASSAINISSEMENT DU SENEGAL**

**RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER 1 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
DU 23 JUIN AU 22 AOUT 2025**

Rédigé le 25 aout 2025 par

Baye Cheikh SEYE

Etudiant en Master 1 en Management des Entreprises et Organisations

Tél : (+221) 77 557 64 87

Sénégal

Adresse email : bayecheikhseye83@gmail.com

Maitre de stage :

M Abdoulaye SENGHOR

Ingénieur en Génie Sanitaire

Chef de la Division Contrôle et Suivi des Travaux à la Direction de l'Assainissement

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très sincèrement le Directeur de l'Assainissement pour l'opportunité qu'il nous a offert pour ce stage de diagnostic organisationnel pendant ces deux mois.

Ce stage nous a permis d'allier la théorie reçue en cours et la pratique sur le terrain pour confronter les connaissances acquises.

Je remercie tout de même notre maître de stage et encadreur pour l'accueil et la disponibilité manifeste qu'il a fait montre, ce qui nous a facilité d'obtenir des informations capitales pour pouvoir mener à bien notre diagnostic organisationnel.

J'associe les remerciements à l'ensemble du personnel administratif et technique de la direction de l'assainissement.

RESUME

Ce présent rapport de stage est un compte rendu d'un travail réalisé dans le cadre d'un diagnostic organisationnel d'une structure publique notamment la direction de l'assainissement du Sénégal.

La direction de l'assainissement est une entité logée au niveau du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement située dans le Pôle urbain de Diamniadio à Dakar la capitale du Sénégal.

La direction de l'assainissement est chargée de coordonner et de suivre les stratégies et les politiques sectorielles en matière d'assainissement en milieu rural et urbain.

Cependant notre diagnostic organisationnel a été réalisé en prenant en compte les fonctions suivantes :

- La fonction management de la direction ;
- La fonction gestion des ressources humaines ;
- La fonction pilotage ;
- La fonction gestion administrative et financière ;
- La fonction logistique ;

La réalisation de ce diagnostic organisationnel suit les différentes fonctions de la direction de l'assainissement citées ci-dessus et des différentes check list mises en place pour chaque fonction.

Les check list nous ont servi de boussole pour mener les différentes interviews avec le personnel administratif et technique.

En plus de cela nous avons parcouru l'essentiel des documents relatifs aux politiques d'assainissement du Sénégal et les missions dévolues à la direction notamment la LPSD, le décret de création du ministère, l'arrêté portant organisation et les missions dévolues à la direction, etc.

A l'issu de ces travaux, les résultats ressortis après interviews et la revue documentaire, nous ont permis de :

- De ressortir les points forts et les points faibles de chaque fonction de la direction ;
- De faire des recommandations afin d'améliorer le mode de gouvernance de la direction.

MOTS CLES

Assainissement autonome : L'assainissement autonome désigne l'ensemble des systèmes de traitement des eaux usées indépendants d'un réseau collectif d'égouts. Il s'agit d'une solution décentralisée adaptée aux zones non raccordées à un système d'assainissement collectif, notamment en milieu rural, périurbain ou dans les quartiers urbains non urbanisés ;

Diagnostic : Le diagnostic est une démarche méthodique qui permet d'évaluer un état de fait à partir d'observations, de données et d'analyses, dans le but de poser un jugement objectif, il désigne aussi une analyse approfondie d'une situation, d'un système ou d'une organisation afin d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses dysfonctionnements et d'en comprendre les causes.

Organisation : Une organisation est une structure sociale composée de personnes ou de groupes, formée pour atteindre un ou plusieurs objectifs communs à travers une coordination d'activités et une répartition des responsabilités. L'organisation désigne aussi la manière dont les activités sont structurées, planifiées et coordonnées pour assurer un fonctionnement efficace.

Hierarchie : La hiérarchie désigne un système d'organisation dans lequel les personnes, les fonctions ou les niveaux de responsabilités sont classés selon un ordre d'autorité ou de pouvoir. La hiérarchie est la structure de commandement dans une organisation, où chaque niveau dépend d'un autre plus élevé, avec des rôles, pouvoirs et responsabilités bien définis.

Secteur public : Le secteur public désigne l'ensemble des organisations, institutions et activités qui sont contrôlées, financées ou gérées par l'État (ou les collectivités publiques) dans le but de servir l'intérêt général. Le secteur public regroupe tous les organismes qui appartiennent à l'État ou qui fonctionnent grâce à des fonds publics, avec pour mission principale de fournir des services à la population plutôt que de faire du profit.

SIGLES ET ABREVIATIONS

DA : Direction de l'Assainissement

MHA : Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

CPCSP : Cellule de Planification, de Coordination et de Suivi des Programmes

ONAS : Office Nationale de l'Assainissement du Sénégal

IEC : Information ; Education et Communication

SRA : Service Régional de l'Assainissement

DPGI : Direction de la Prévention et de la Gestion des Inondations

DES : Division Etudes et Stratégies

DCS : Division Contrôle et Suivi des travaux

DIS : Division de l'Ingénierie Sociale

BAF : Bureau Administratif et Financier

ODD : Objectifs de Développement Durable

PAGEP : Programme d'Assainissement et Gestion des Eaux Pluviales

BCI : Budget Consolidé d'Investissement

CNDEA : Centre National de la Documentation sur l'Eau et l'Assainissement

UE : Unité d'Enseignement

LPSD : Lettre de Politique Sectorielle de Développement

TABLE DES MATIERES

Introduction

Première partie : Présentation du cadre institutionnel de la Direction de l'Assainissement

Chapitre I : Présentation de la direction de l'assainissement

1.1 Présentation géographique

1.2 Historique et domaines d'activités

1.3 Statut juridique

1.4 Organisation et fonctionnement de la direction de l'assainissement

1.4.1 Principaux divisions et services déconcentrés

1.4.1.1 Division des études et des stratégies

1.4.1.2 Division du contrôle et de suivi

1.4.1.3 Division de l'ingénierie sociale

1.4.1.4 Bureau administratif et financier

1.4.2 Les services déconcentrés

1.4.3 Organigramme de la direction

1.4.4 Les ressources

Deuxième partie : rapport d'activités

Chapitre II : Objectifs du stage

I. Présentation du sujet de stage

II. Définition du sujet de stage : le diagnostic organisationnel

III. Objectifs visés par le stage

Chapitre III : Moyens mis en œuvre et méthodologie pour la réalisation du diagnostic organisationnel

III.1 Ressources et moyens mis en œuvre

III.1.1 Ressources ou moyens matériels

III.1.2 Ressources humaines

III.2 Méthodologie adoptée pour faire le diagnostic organisationnel

III.2.1 Description de la méthodologie

III.2.2 Description des outils utilisés

III.2.2.1 Rôle et caractéristiques des check list

III.2.2.2 Rôle et caractéristiques de la revue documentaire

III.2.3 Présentation des checklists

III.2.4 Planning de réalisation du diagnostic organisationnel

Chapitre IV Synthèse des résultats du diagnostic organisationnel

IV.1 Résultat du diagnostic

IV.1.1 Résultat du diagnostic management de la direction

IV.1.2 Résultat du diagnostic gestion des ressources humaines

IV.1.3 Résultat du diagnostic pilotage

IV.1.4 Résultat du diagnostic gestion administrative et financière

IV.1.5 Résultat du diagnostic de la logistique

IV.2 Synthèse des opportunités et menaces issues du diagnostic organisationnel

IV.2.1 Les opportunités

1 Fonction management de la direction

2 Fonction ressources humaines

3 Fonction pilotage

4 Fonction gestion administrative et financière

5 Fonction logistique

IV.2.2 Les menaces

1 Fonction management de la direction

2 Fonction ressources humaines

3 Fonction pilotage

4 Fonction gestion administrative et financière

5 Fonction logistique

IV.3 Difficultés rencontrées

IV.4 Lien entre la formation et le stage

Conclusion

Annexes

Annexe n°1 : Organigramme de la direction

Annexe n°2 : Planning du déroulement du diagnostic

Annexe n°3 : Check list d'évaluation

INTRODUCTION

Le secteur public sénégalais regroupe l'ensemble des institutions, administrations, entreprises et établissements contrôlés ou majoritairement financés par l'État ou les collectivités territoriales. Il est composé essentiellement de l'administration centrale, les collectivités territoriales, les établissements publics et les entreprises publiques.

L'administration centrale est constituée des ministères et services déconcentrés (gouvernances, préfectures, sous-préfectures, directions régionales, services régionaux, etc.). Le gouvernement assure les fonctions régaliennes comme la justice, la sécurité, la défense et la diplomatie et celles économiques.

En ce qui concerne la direction de l'assainissement qui est une entité du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA), assure plusieurs responsabilités essentielles dans le domaine de l'assainissement urbain et rural. L'arrêté ministériel n°1542 du 28 janvier 2019 confirme l'organisation et le mode de fonctionnement de la direction et de ses services déconcentrés. Le rôle central de la direction de l'assainissement est d'élaborer et de suivre les politiques d'assainissement, de coordonner étroitement avec l'ONAS et les collectivités territoriales.

Dans ce rapport, nous verrons dans une première partie la présentation du cadre institutionnel et juridique de la direction de l'assainissement et dans la seconde partie, nous présenterons les activités réalisées au cours de notre stage ainsi que le diagnostic organisationnel effectué au sein de la direction à travers les interviews et la revue documentaire.

En définitive, les interviews réalisés nous ont permis de déceler des points forts et des points faibles et des recommandations ont été proposées pour améliorer l'organisation de la direction.

PREMIERE PARTIE :

PRESENTATION DU CADRE

INSTITUTIONNEL DE LA DIRECTION DE

L'ASSAINISSEMENT (DA)

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE L'ASSAINISSEMENT

1.1 PRESENTATION GEOGRAPHIQUE

La Direction de l'Assainissement est une entité du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA) du Sénégal située dans la région de Dakar, capitale du Sénégal et plus précisément dans la nouvelle ville de Diamniadio créée par le Président de la République sortant et qui regroupe l'essentiel des ministères techniques pour une plus grande efficacité. Cette nouvelle ville a été créée pour désengorger la capitale et regrouper les structures étatiques pour les rapprocher des usagers du service public.

La Direction de l'Assainissement (DA) est une entité très importante dans la nomenclature institutionnelle du fait du rôle important qu'elle joue pour éradiquer la défécation à l'air libre (DAL), la santé des populations, la mise en œuvre des politiques et programmes en matière d'assainissement du gouvernement.



1.2 Historique et domaines d'activités

La Direction de l'Assainissement est une partie intégrante du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement. Le décret n°2012-429 du 04 avril 2012 a institué le ministère, consacrant ainsi l'unité institutionnelle du secteur. En 2004, un ministère a été créé pour se concentrer sur les

questions d'assainissement et la mise en place d'une direction de l'assainissement anciennement appelée direction de l'assainissement rural, ce qui témoigne d'une volonté politique de l'Etat du Sénégal. L'année 2004 a marqué une étape importante avec la création de ce ministère signalant ainsi une nouvelle approche et une priorité politique accrue pour ce secteur. Les domaines d'activités de la Direction de l'Assainissement sont énumérés dans les développements.

1.3 Statut juridique

La Direction de l'Assainissement est une entité publique rattachée au Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement.

1.4 Organisation et fonctionnement de la Direction de l'Assainissement

1.4.1 Principaux divisions et services déconcentrés

La Direction de l'Assainissement est une entité publique relevant du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, elle est composée de divisions et de services déconcentrés suivants :

1.4.1.1 Division des Etudes et des Stratégies

a) Personnel

La Division des Etudes et des Stratégies est constituée par le chef de la division et les chefs de bureaux et leurs adjoints qui sont au nombre de neuf agents. Les chefs de division sont nommés par arrêté du Ministre parmi les agents de l'Etat appartenant au moins à la hiérarchie B. Elle est composée ainsi qu'il suit :

- Le Bureau Etudes
- Le Bureau Stratégies et Planification
- Le Bureau Suivi/Evaluation

b) Rôle et missions

La Division des Etudes et des Stratégies est chargée :

Description des missions principales	Description des activités afférentes
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De mener les études générales ➤ De coordonner et de suivre la mise en

<p>Mener des études générales, des stratégies opérationnelles en matière d'assainissement et de la planification</p>	<p>œuvre des stratégies et des politiques sectorielles et tarifaires définies par l'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ D'apporter aux structures concernées un appui technique dans la formulation des stratégies opérationnelles en matière d'assainissement ➤ D'élaborer des schémas d'assainissement au niveau national ➤ D'identifier et de planifier les programmes d'assainissement en milieu urbain et rural ➤ D'assurer le suivi des négociations et des dossiers afférents aux organisations nationales et internationales relatifs à l'assainissement ➤ D'assister les collectivités territoriales dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes relatifs à l'assainissement ➤ De préparer avec les services concernés de la direction, les dossiers d'appels d'offres des études ➤ D'élaborer des rapports périodiques pour le ministre
--	---

Tableau n°1 : Rôle et missions de la Division des Etudes et des Stratégies

1.4.1.2 Division du Contrôle et de Suivi

a. Personnel

La Division des Contrôle et de Suivi est composée du chef de la division et de bureaux avec à leur tête un chef de bureau et ses adjoints qui sont au nombre de neuf agents. Elle est composée ainsi qu'il suit :

- Le Bureau Contrôle Technique
- Le Bureau Suivi des Travaux
- Le Bureau Police de l'Assainissement

Au sein de la division, les chefs de bureau sont nommés par note de service du Directeur de l'Assainissement, parmi les agents de l'Etat.

b. Rôle et missions

La Division du Contrôle et de Suivi est chargée :

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Chargée du suivi et du contrôle des travaux, application des textes législatifs et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De suivre et de contrôler l'exécution des projets et programmes d'assainissement en milieu rural et urbain ➤ De suivre et contrôler avec les services concernés de la direction, les dossiers des marchés d'études ➤ De veiller à la diffusion et à l'application des textes législatifs et réglementaires relatifs au secteur ➤ De suivre le recouvrement des redevances d'assainissement ➤ D'effectuer périodiquement des missions de contrôle sur le terrain pour assurer le respect des dispositions du code de l'assainissement ➤ De mettre en place avec les services concernés de la direction, les conditions pour la formation d'agents assermentés

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D’assurer la coordination de la mise en application des textes législatifs et réglementaires avec les autres services du ministère et les agents verbalisateurs des autres ministères et la justice ➤ D’identifier les nouveaux domaines de réglementation et de proposer la mise à jour des textes juridiques relatifs à l’assainissement ➤ De veiller, avec la collaboration des services concernés du ministère chargé de l’environnement, le suivi du respect des normes environnementales, notamment celles relatives aux pré-traitements et aux rejets ➤ D’assurer le suivi des contrats de performance de l’ONAS ➤ D’élaborer des rapports périodiques pour le ministre
--	--

Tableau n°2 : Rôle et missions de la Division du Contrôle et de Suivi

1.4.1.3 Division de l’Ingénierie Sociale

a. Personnel

La Division de l’Ingénierie Sociale est composée du chef de la division et de bureaux dirigés par un chef de bureau et ses adjoints qui sont au nombre de sept agents. Elle est composée ainsi qu’il suit :

- Le Bureau IEC et Formation
- Le Bureau Marketing Social
- Le Bureau Assistance Sociale et Genre

b. Rôle et missions

Description des missions principales	Description des activités afférentes
<p>Informer, éduquer, sensibiliser, communiquer pour un changement de comportement en matière d'hygiène et d'assainissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De mener des activités d'information, d'éducation et de communication (IEC) pour une meilleure sensibilisation des communautés et des populations sur les conditions favorables à l'assainissement ➤ De planifier et d'organiser des sessions de formation et de renforcement de capacités pour les agents de la direction ➤ D'établir, d'exécuter et de suivre les programmes de sensibilisation et de marketing social pour un changement de comportement en matière d'hygiène et d'assainissement ➤ D'élaborer périodiquement, en collaboration avec le bureau police de l'assainissement, des documents sur les dispositions du code de l'assainissement et d'assurer sa vulgarisation ➤ De veiller à la mise en place d'un dispositif d'assistance sociale ➤ D'organiser des activités d'entraide et de solidarité entre les agents ➤ De veiller à l'intégration de la dimension genre dans toutes les activités de la direction ➤ De faciliter la mise en œuvre de la stratégie de communication genre au

	<p>sein de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ D'élaborer, chaque année, un rapport genre de la direction pour le ministre
--	---

Tableau n°3 : Rôle et missions de la Division de l'Ingénierie Sociale

1.4.1.4 Bureau Administratif et financier

a. Personnel

Le chef du bureau administratif et financier est nommé par arrêté du Ministre, parmi les agents de l'Etat appartenant au moins à la hiérarchie B, sur proposition du directeur de l'assainissement. En dehors du chef de bureau, il dispose de trois agents chargés de l'exécution des différentes tâches comme suit :

- Le chargé du courrier
- Le chargé du personnel
- Le chargé du budget et des opérations financières
- Le chargé de l'informatique
- Le comptable des matières

Au sein du Bureau Administratif et Financier, le personnel est nommé par note service du directeur de l'assainissement, parmi les agents de l'Etat.

b. Rôle et missions

Description des missions principales	Description des activités afférentes
Préparation et exécution du budget de la direction, entretien des locaux et gestion des systèmes et équipements informatiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De préparer le budget et d'assurer la gestion financière de la direction ➤ De veiller à l'exécution et au suivi des opérations financières ➤ D'assurer la gestion des crédits de fonctionnement et la tenue de la comptabilité des matières ➤ De suivre les procédures et de préparer

	<p>les audits</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De représenter la direction à la Commission de Passation des Marchés du ministère ➤ D'assurer l'entretien des locaux de la direction et la gestion administrative du personnel ➤ D'assurer la gestion des réseaux et équipements informatiques ➤ D'assurer le bon fonctionnement des réseaux informatiques et téléphoniques ainsi que la sécurité du système d'information de la direction
--	---

Tableau n°4 : Rôle et missions du Bureau Administratif et Financier

1.4.1.5 Services déconcentrés

a. Personnel

Les Chefs de Services Régionaux et Départementaux de l'Assainissement (SRA et SDA) qui sont au nombre de seize agents (quatorze pour chaque région et seulement deux au niveau de deux départements) sont nommés par arrêté du Ministre, parmi les agents de l'Etat appartenant au moins à la hiérarchie B ou assimilée, sur proposition du Directeur de l'Assainissement. Pour les chefs de bureau, ils sont nommés par note de service du Directeur de l'Assainissement, parmi les agents de l'Etat. A cet effet, les services déconcentrés sont structurés ainsi qui suit :

- Le Bureau Contrôle et Suivi des Travaux
- Le Bureau IEC et Marketing social
- Le Bureau de Gestion
- Le Bureau du courrier

b. Rôle et missions

Au niveau déconcentré, les Services Régionaux et Départementaux font office de tentacules pour la direction de l'assainissement. Ces services mettent en œuvre, sur toute l'étendue de leur zone de compétences, la politique d'assainissement définie par le Gouvernement. A ce titre, ils sont chargés :

Description des missions principales	Description des activités afférentes
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ de suivre la mise en œuvre des stratégies et politiques définies par le Gouvernement ; ➤ d'assurer les études d'identification et d'exécution des programmes d'assainissement ; ➤ de coordonner toutes les actions consacrées à la mise en œuvre des activités en matière d'assainissement ➤ d'assister les collectivités territoriales dans leurs projets et programmes en matière d'assainissement ; ➤ de mener des activités de sensibilisation pour un changement de comportement en matière d'hygiène et d'assainissement ; ➤ d'assurer le suivi et le contrôle des dossiers afférents aux représentations régionales des sociétés et autres administrations autonomes intervenant dans les domaines de l'assainissement.

Tableau n°5 : Rôle et missions des services déconcentrés

1.4.2 Organigramme de la Direction

Un service performant se traduit par une organisation simple, dans laquelle les rôles sont clairement définis. La structure de l'organisation, s'analyse au travers de son organigramme. L'organigramme présente l'organisation hiérarchique et fonctionnelle d'une structure : répartition des fonctions, localisation des pouvoirs hiérarchiques et localisation des pouvoirs transversaux.

L'organigramme de la Direction de l'Assainissement se présente comme ci-dessous (**cf. Annexe n°1**).

1.4.3 Ressources

La Direction de l'Assainissement est logée dans un immeuble R+6 situé dans la nouvelle ville de Diamniadio à moins de 40km de la capitale Dakar. L'essentiel des directions que composent le ministère sont logées dans le même bâtiment sauf la direction en charge de la prévention des inondations (DPGI). Cependant la direction occupe le troisième niveau avec :

- D'un open space réservé pour le personnel séparé en fonction des divisions ;
- D'un bureau pour le Chef de la Division Etude et des Stratégies ;
- D'un bureau pour le Chef de la Division Contrôle et Suivi des Travaux ;
- D'un bureau pour le Chef de la Division Ingénierie Sociale ;
- D'un bureau pour le Chef du Bureau Administratif et Financier ;
- D'un bureau pour le Comptable des matières ;
- D'un bureau pour l'Assistante du directeur ;
- D'un bureau avec salle d'attente pour le Directeur ;
- D'une salle de réunion ;
- D'une toilette publique ;
- D'un magasin de stockage ;
- D'un débarras pour la pause ;
- D'un parking automobile situé au sous-sol

DEUXIEME PARTIE : RAPPORT D'ACTIVITE

CHAPITRE II : OBJECTIF DU STAGE

I. Présentation du sujet de stage

Le présent stage s'est inscrit dans le cadre de la formation professionnelle pour l'obtention du Master 1 en Management des Entreprises et Organisations (M1MEO) passée à 2iE.

Le stage concerne donc la réalisation d'un diagnostic organisationnel d'une structure publique à savoir la Direction de l'Assainissement du Sénégal.

II. Définition du sujet de stage : le diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel peut être défini comme un outil d'évaluation qui permet de comprendre comment une entreprise ou une organisation fonctionne afin de pouvoir détecter les dysfonctionnements en son sein, d'évaluer la performance et de préparer un plan d'action stratégique ou opérationnel. C'est un processus systématique qui permet d'évaluer les capacités d'une organisation ou d'une entreprise.

Le diagnostic organisationnel d'une structure est l'identification des dysfonctionnements qui ont des impacts réels sur sa performance. Le niveau de performance d'une organisation publique se détermine par sa capacité à satisfaire les intérêts des :

- usagers
- citoyens
- contribuables

Dans l'Administration publique, la performance est appréhendée à l'aune de la satisfaction des usagers, des citoyens et des contribuables des organismes publics. Considérant l'organisation comme un système, le rapport préconise une approche systémique pour décliner les grandes étapes d'un diagnostic organisationnel.

III. Objectifs visés par le stage

« La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches » (Henri Mintzberg)

Analyser ou diagnostiquer une structure, c'est :

- observer les éléments qui la composent et être capable d'en comprendre le fonctionnement et leurs relations mutuelles ;

- savoir si la répartition constatée est la plus judicieuse par rapport à la mission à remplir.

Ainsi le stage en milieu professionnel a pour but de découvrir le monde du travail, de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues pendant la formation et ainsi acquérir une expérience professionnelle. Les objectifs suivants seront poursuivis lors de ce stage :

- Faire un état des lieux du fonctionnement de la direction ;
- Identifier les points forts et les points faibles ;
- Faire une analyse des différentes fonctions de la direction ;
- Emettre des propositions pour améliorer la gouvernance

CHAPITRE III : MOYENS MIS EN ŒUVRE ET METHODOLOGIE POUR LA REALISATION DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

III. 1 RESSOURCES ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

Des ressources sont nécessaires pour mener un diagnostic organisationnel à travers les informations recueillies au sein de la direction. Parmi ces ressources, on peut citer :

III.1.1 Ressources ou moyens matériels

Les ressources ou moyens mis à notre disposition dans le cadre de ce stage sont :

- ❖ Un poste de travail

Un bureau open space a été mis à notre disposition au niveau de la Division Contrôle et Suivi des travaux qui a assuré notre réception au niveau de la Direction de l'Assainissement. Le poste de travail était constitué :

- D'un bureau avec un ordinateur fixe ;
- D'une imprimante pour effectuer des tirages au besoin ;
- D'un réseau internet permettant d'effectuer les recherches et de pouvoir émettre et recevoir des mails ;
- ❖ D'une salle de réunion

La salle de réunion nous a permis d'effectuer les entretiens avec le personnel

- ❖ Documentation de la Direction

Pour comprendre le fonctionnement de la direction et ses missions, une documentation a été mise à notre disposition pour pouvoir cerner :

- Les politiques en matière d'assainissement du pays ;
- L'organisation du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ;
- L'organisation de la direction de l'assainissement ;
- Les missions de la direction de l'assainissement ;
- Le code de l'assainissement ;
- La LPSD du ministère

III.1.2 Ressources humaines

Hormis les moyens matériels mis à notre disposition, il y a aussi les moyens humains de la direction:

- ❑ Les chefs de division de la direction ;

- ❑ Les chefs de bureau ;
- ❑ Le personnel technique et administratif ;

III.2 METHODOLOGIE ADOPTEE POUR FAIRE LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

III.2.1 Description de la méthodologie

Dans le cadre de notre stage, la méthodologie se traduit par la démarche employée ou mise en place pour la réalisation du diagnostic organisationnel.

Suivant l'organisation interne de la direction, plusieurs fonctions ont été prises en compte pour la réalisation de notre diagnostic organisationnel.

Parmi les fonctions de la direction faisant partie de notre diagnostic, il y a :

- La gouvernance ou management de la direction ;
- La fonction gestion des ressources humaines ;
- Gestion de la logistique ;
- Gestion du système de pilotage ;
- Gestion administrative et financière ;

III.2.2 Description des outils utilisés

Pour dresser un état des lieux dans le cadre de notre diagnostic organisationnel, deux principaux outils sont utilisés :

Il s'agit d'une part d'une checklist (questionnaire), et d'autre part d'une revue documentaire.

Les deux outils sont complémentaires dans le cadre de notre démarche, mais chacun d'eux joue un rôle précis.

III.2.2.1 Rôle et caractéristique des checklists

Une checklist est un outil de contrôle ou de suivi sous forme de liste structurée d'éléments à vérifier, à exécuter. Elle permet de s'assurer qu'aucune étape, tâche ou exigence n'est oubliée dans un processus, une activité ou une mission.

Les checklists mises en place pour effectuer le diagnostic organisationnel nous ont servi de guide dans nos investigations.

III.2.2.2 Rôle et caractéristique de la revue documentaire

La revue documentaire est un étape clé dans tout travail de recherche. Elle consiste à collecter, analyser et synthétiser les connaissances sur un sujet donné à travers des sources fiables (livres, rapports, articles, etc.). Son rôle est de faire l'état des connaissances existantes, justifier la problématique et orienter la méthodologie.

Concernant ses caractéristiques, elle couvre l'ensemble des sources pertinentes sur le sujet. Dans ce cas il ne s'agit pas de résumer, mais d'évaluer la qualité et la crédibilité des sources.

III.2.2.3 Planning de réalisation du diagnostic organisationnel

Cf. Annexe n°2

III.2.2.3 Présentation des checklists utilisées

Cf. Annexe n°3

CHAPITRE IV : SYNTHÈSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

IV.1 Résultat du diagnostic

A la suite des checklists et revue documentaire réalisées sur les différentes fonctions de la Direction, il en ressort des points forts ainsi que des points faibles.

IV.1.1 Résultats issus du diagnostic de la fonction management de l'organisation

« Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Son devoir, sa tâche, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. » Trend Consultants

Les constats ci-dessous ont été notés :

1. Points forts

- Les missions et responsabilités de la direction sont clairement définies ;
- Chaque division joue son rôle pour l'atteinte de ses objectifs ;
- Existence de politiques sectorielles en matière d'assainissement ;
- Existence de programmes et projets en matière d'assainissement surtout en milieu rural ;
- Une articulation des interventions en matière d'assainissement ;
- Implication de tous les agents dans les projets et programmes de la direction ;
- Suivi des indicateurs de performance pour l'atteinte des ODD ;

2. Points faibles

- Manque d'information sur le budget de fonctionnement de la direction ;
- Absence d'information sur le niveau d'exécution des projets et programmes ;
- Absence d'une cellule de communication à l'interne ;
- Absence d'entretien individuel avec les agents ;

IV.1.2 Résultats issus du diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines

Les constats suivants concernant la fonction gestion des ressources humaines ont été relevés :

1. Points forts

- La direction dispose d'infrastructures adéquates pour l'épanouissement du personnel dans le travail ;

- Un plan de formation est mis en place pour le renforcement de capacité des agents de la direction ;
- Une gestion efficace du personnel ;
- Une diffusion de l'information interne via les emails ;

2. Points faibles

- Existence d'agents contractuels dans la direction ;
- Une faible politique de recrutement effectuée au niveau ministériel ;
- Inexistence d'un syndicat pour le personnel ;
- Inexistence d'un système de suivi des avancements du personnel ;
- Manque de personnel pour palier aux futurs départs à la retraite ;
- Absence d'entretien professionnel régulièrement organisé ;
- Faible communication à l'interne ;

IV.1.3 Résultats issus du diagnostic du système de pilotage

Le système de pilotage c'est l'ensemble de dispositions et de supports capables de fournir au pilote les éléments d'information nécessaires à la maîtrise de la performance de l'organisation dans le cadre des objectifs définis.

1. Points forts

- Une vision et stratégie bien définies ;
- Dispositif de suivi et évaluation des activités ;
- La direction est activement impliquée dans le pilotage ;
- Suivi des tableaux de bord et indicateurs de performance ;
- Responsabilisation du directeur de l'assainissement en tant que responsable de programme (PAGEP) au niveau du ministère ;

2. Points faibles

- Une cellule de planification pour l'ensemble du ministère ;
- Absence d'une cellule de coordination des projets et programmes au sein de la direction ;
- Difficulté à mesurer l'efficacité réelle des actions menées ;
- Découplage entre stratégie et opérationnel ;
- Faible culture de la performance et de l'évaluation

IV.1.4 Résultats issus du diagnostic de la fonction gestion administrative et financière

Le diagnostic effectué nous a permis de décliner les points forts et les points faibles suivants :

1. Points forts

- Un suivi régulier des documents comptables ;
- Un suivi minutieux des dossiers d'appels d'offres pour les marchés de construction de latrines familiales en milieu rural ;
- Disponibilité des matières dont le personnel a besoin (bureautiques, fournitures, consommables, etc.) ;
- Paiement à temps des perdiems lors des formations et ateliers ;

2. Points faibles

- Retard parfois noté dans les engagements des crédits de fonctionnement semestriel ;
- Allocation budgétaire faible pour les divisions régionales ;
- L'accès aux données financières ou administratives peut être limité ou incomplet ;
- Le diagnostic se limite souvent à décrire l'existant (organigramme, procédures, outils) sans analyse approfondie ;

IV.1.5 Résultats issus du diagnostic de la fonction gestion de la logistique

Le diagnostic de la fonction logistique révèle les points suivants :

1. Points forts

- Existence d'un tableau d'inventaire du matériel avec les sorties et les entrées ;
- Existence d'un magasin de stockage pour les matériels ;
- Mise à disposition de véhicules administratifs aux chefs de division ;
- Mise à disposition de véhicules administratifs aux services déconcentrés ;
- Equipements et matériels informatiques de pointe pour le personnel ;

2. Points faibles

- Vétusté du parc automobile de la direction ;
- Dotation de carburant limitée pour les chefs de division ;
- Rareté des ressources allouées à l'achat de véhicules administratifs ;

IV.2 Les opportunités et les menaces issues du diagnostic organisationnel

A l'issu de notre diagnostic organisationnel, des opportunités et des menaces ont été notées et déclinées ainsi :

IV.2.2 Les opportunités

1- Fonction management de la direction

- Programmes de formation en leadership, gestion de projets, conduite du changement ;
- Montée en compétence des cadres et une meilleure gouvernance ;
- Possibilités de financement pour la modernisation du management par les partenaires techniques et financiers ;
- Ouverture à des projets de transformation structurelle ;
- Volonté politique de réforme du secteur de l'eau et de l'assainissement ;
- Incitation à une culture de performance dans le secteur ;
- Adopter des pratiques de gestion basées sur les résultats ;
- Partager les bonnes pratiques managériales du secteur privé ;

2- Fonction ressources humaines

- Disponibilités des programmes de renforcement de capacités avec des offres de formation des partenaires techniques et des écoles spécialisées ;
- Outils numériques de gestion des effectifs, du temps et des carrières ;
- Volonté politique d'améliorer les conditions de travail dans le secteur de l'assainissement ;
- Intérêt croissant pour les métiers liés à l'assainissement ;
- Introduction évolutive de l'évaluation individuelle et collective dans les administrations ;

3- Fonction pilotage

- Existence de politiques publiques et des plans stratégiques en matière d'assainissement ;
- Volonté d'améliorer la gouvernance dans le secteur ;
- Opportunités d'introduire de nouveaux mécanismes de gouvernance (expertise, outil pour renforcer le suivi-évaluation et le pilotage institutionnel) ;
- Transfert de compétences aux structures déconcentrées ;

- Disponibilité des données en matière d'assainissement qui est la matière première pour un bon pilotage ;

4- Fonction gestion administrative et financière

- Cadre des finances publiques existant avec les directives sur la transparence budgétaire concernant la direction ;
- Appui des partenaires techniques et financiers dans les bonnes pratiques de gestion et la rigueur budgétaire ;
- Amélioration de la qualité des services administratifs et financiers ;
- Incitation à la bonne gestion des ressources allouées à la direction ;
- La digitalisation progressive des processus d'engagement de la direction avec le SIGFIP ;

5- Fonction logistique

- Utilisation de logiciels de gestion de stocks, des approvisionnements et du parc matériel ;
- Possibilité d'externaliser certaines fonctions logistiques (maintenance des véhicules, fournitures de pièces de rechange) ;
- Appui des partenaires techniques et financiers pour l'acquisition d'équipements (véhicules) ;

IV.2.3 Les menaces

1- Fonction management de la direction

- Manque d'adhésion aux réformes ou aux nouveaux outils de gestion
- Faible attractivité du secteur pour les talents
- Insuffisance des ressources budgétaires avec le départ des partenaires techniques et financiers comme l'USAID ;
- Difficultés de collaboration entre les directions (assainissement, environnement, finances)
- Perte de crédibilité en cas de mauvaise gestion et de réponse inadéquate en matière d'assainissement

2- Fonction ressources humaines

- Faible renouvellement du personnel
- Insuffisance des moyens financiers pour former les agents de la direction
- Conditions salariales peu attractives pour les nouveaux diplômés du secteur de l'eau et de l'assainissement préférant le secteur privé ou les organismes
- Peu de personnel pour couvrir l'ensemble des missions (terrain, administratif)

3- Fonction pilotage

- Multiplicité des acteurs sans une réelle coordination avec une dilution des responsabilités
- Carence des systèmes de suivi-évaluation avec des données peu fiables et une absence de remontée des données terrain ;
- Difficulté à maintenir une stratégie à long terme ;
- Décalage entre planification et exécution des programmes en matière d'assainissement

4- Fonction gestion administrative et financière

- Insuffisance des ressources budgétaires propres pour pouvoir doter le milieu rural en infrastructures sanitaires d'ici 2030
- Projets et investissements conditionnés aux bailleurs de fonds qui ont tendance à délaisser le secteur de l'assainissement au profit de l'environnement ;
- Le délai des engagements pour le paiement des entrepreneurs, la multiplicité des étapes de validation ;
- Déséquilibre dans la répartition des moyens entre la direction et ses services déconcentrés

5- Fonction logistique

- Parc automobile vieillissant
- Absence d'un système de gestion logistique formalisé
- Tension sur le budget de fonctionnement pour pouvoir prendre en compte toutes les réparations logistiques

IV.3 Difficultés rencontrées

Ce stage effectué dans la Direction de l'Assainissement nous a permis de cerner son mode de fonctionnement et ses missions. Cependant des difficultés ont été notées comme dans tout stage dans une organisation.

Parmi les difficultés rencontrées, on peut citer :

- Le manque de disponibilité des chefs de division vu les tâches administratives et les missions sur le terrain ;
- Certaines informations de la direction non communiquées telles le montant de leur budget de fonctionnement ;
- Incompréhension de certains agents entre la notion d'audit et de diagnostic organisationnel ;
- La non disponibilité de certains rapports tels les rapports annuels de la direction ;
- La non accessibilité de certains documents du Centre National de Documentation sur l'Eau et l'Assainissement (CNDEA) ;
- Absence d'harmonisation des données dans le secteur ;
- Absence de coordination des actions des partenaires malgré l'existence d'une plateforme des acteurs du sous-secteur de l'assainissement ;

IV.4 Lien entre la formation et le stage

La formation académique en management des entreprises et organisations apporte des connaissances fondamentales en gestion des ressources humaines, diagnostic stratégique, les finances, l'organisation, etc. Elle nous offre des outils méthodologiques comme l'analyse SWOT et des compétences transversales comme la communication, la gestion financière. Cependant ces connaissances reçues lors de notre formation ont été confrontées dans la pratique à travers notre stage à la direction de l'assainissement du Sénégal. Pour mettre en place la méthodologie de réalisation du diagnostic organisationnel ainsi que les outils utilisés, les éléments du cours nous ont d'une grande utilité.

Le stage nous a facilité l'application concrète des concepts étudiés en cours comme par exemple analyser une situation réelle à l'aide des outils vus en cours mais aussi de découvrir la réalité du terrain avec les contraintes organisationnelles, la résistance au changement et la culture

d'organisation. Il a permis le développement de compétences professionnelles comme l'adaptabilité, la posture professionnelle et la communication.

Les réalités vécues durant notre stage, nous ont permis de mieux percevoir l'organisation interne et externe de la direction à savoir le nombre d'agents, son mode de recrutement, son environnement institutionnel et son système de management.

CONCLUSION

Ce présent stage de diagnostic organisationnel s'est inscrit dans le cadre du programme de la formation 2iE en Master I en Management des Entreprises et des Organisations, pour l'unité d'enseignement UE9 intitulé Diagnostic Organisationnel.

Le diagnostic organisationnel permet de renforcer les capacités des étudiants dans la conduite d'un diagnostic. Les objectifs du diagnostic organisationnel déclinés dans le cours sont :

- déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds.
- fournir une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'organisation ;
- dégager des priorités d'amélioration de la performance organisationnelle ;
- créer un consensus sur les besoins du changement ;

Cependant dans le cadre de notre stage, nous avons essayé de faire un diagnostic organisationnel de la direction de l'assainissement du Sénégal et faire la liaison entre les compétences théoriques acquises en cours et la réalité du terrain. La pratique d'une organisation nous a permis de lever un coin du voile entre les différentes fonctions qui ont fait l'objet de notre diagnostic organisationnel comme :

- La fonction management de la direction ;
- La fonction ressources humaines ;
- La fonction pilotage ;
- La fonction gestion administrative et financière ;
- La fonction logistique ;

Les check list mises en œuvre, nous ont permis d'effectuer des entretiens avec le personnel de la direction (chefs de division, chefs de bureau, personnel administratif et technique).

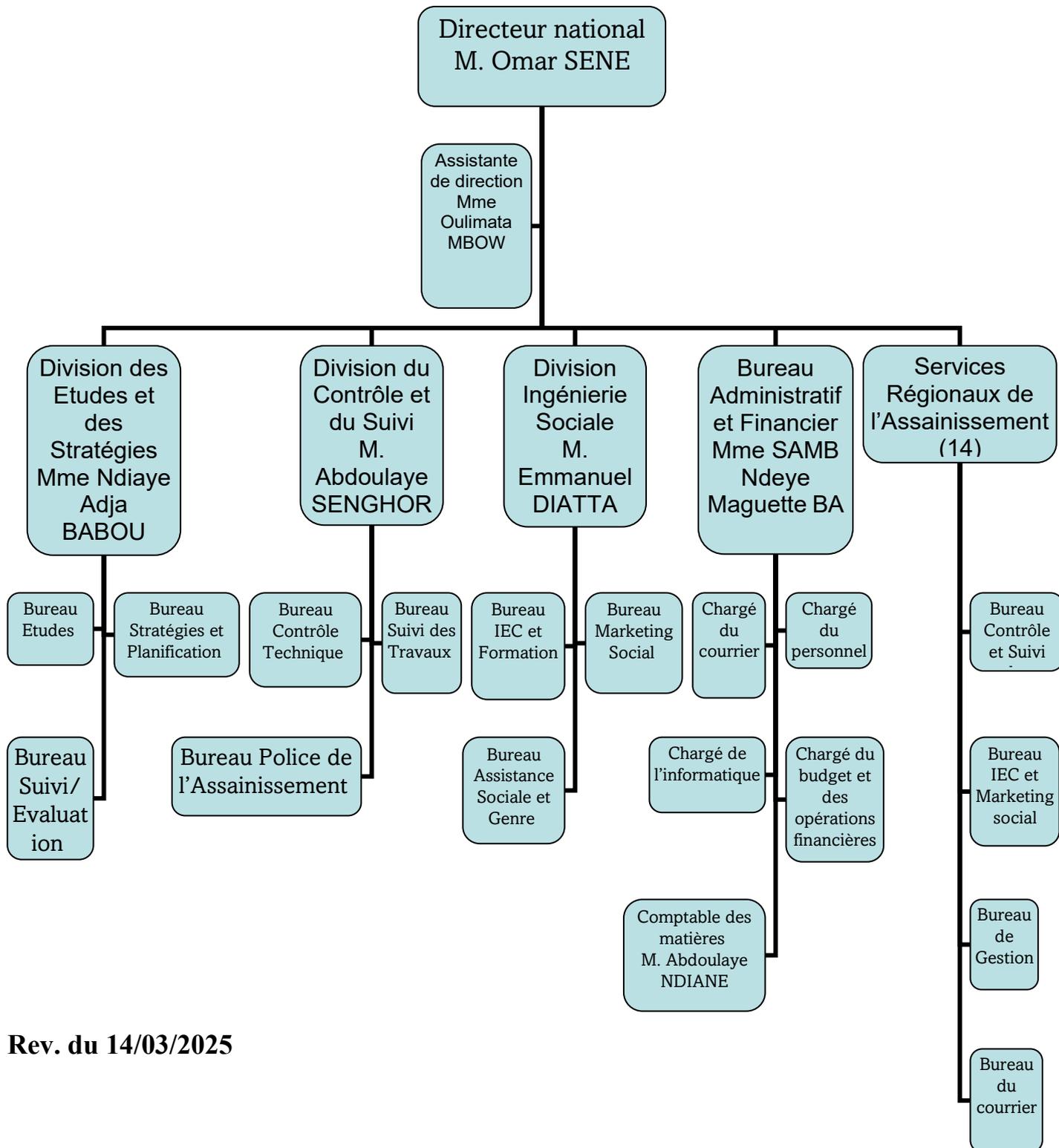
Ces interviews ont été réalisées dans une période plus ou moins longue du fait de la non disponibilité de certains responsables des divisions (dix jours réservés au personnel technique et administratif et cinq jours pour les responsables de divisions).

S'agissant de la revue documentaire, elle nous a permis de cerner l'ancrage institutionnel de la direction, les missions qui lui sont dévolues à travers les décrets de répartition des services au niveau de chaque ministère signés par le Président de la République mais aussi le fonctionnement et l'organisation de la direction par un arrêté pris par le ministre de tutelle. La revue documentaire dans un diagnostic organisationnel est une étape essentielle de tout processus de diagnostic. Elle permet aussi de collecter, d'examiner et d'analyser tous les documents internes et externes pertinents pour cerner le fonctionnement réel de l'organisation. La revue documentaire fournit un état des lieux qui permet d'avoir une vue d'ensemble des activités, procédures et politiques déjà mis en place. Elle facilite la compréhension du contexte et aide à situer l'organisation dans son environnement administratif, juridique et stratégique.

En définitive, on peut dire que le diagnostic organisationnel est un outil de gestion qui permet à travers des recherches approfondies, d'avoir une vue d'ensemble d'une organisation.

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION



Rev. du 14/03/2025

ANNEXE N°3 : CHECK LIST D'ÉVALUATION

Questionnaire d'évaluation de la fonction management

Identification de l'entreprise et renseignement juridique				
Identification de l'entreprise	Nom de l'entreprise		Activités de l'entreprise	
	Domicile social : Personne de contact : Fonction :		Tel : E-mail : Nombre de salariés :	
Renseignements juridiques	Forme juridique : Effectif global de l'entreprise		Date de création :	
	Directeur général	NOM/ PRENOM :	Adresse mail :	

Questions	Oui	Partiellement	Non	Commentaires
1. La direction dispose d'une vision stratégique claire et partagée.				
2. Les objectifs sont bien définis, mesurables et alignés avec les missions nationales.				
3. Une planification stratégique formalisée existe et est régulièrement actualisée.				
4. Les informations circulent efficacement entre les niveaux hiérarchiques.				
5. Les réunions sont régulières, structurées et utiles.				
6. Les divisions et services déconcentrés collaborent efficacement entre eux.				
7. Les managers sont perçus comme des leaders mobilisateurs.				
8. L'implication des agents est encouragée dans les prises de décisions.				
9. Le travail des agents est reconnu et valorisé.				
10. Le management contribue efficacement à l'atteinte des résultats de la direction.				
11. Les dysfonctionnements managériaux sont identifiés et traités rapidement.				
12. L'environnement de travail est propice à la performance collective.				

Questionnaire d'évaluation de la fonction ressources humaines

Questions	Oui	Partiellement	Non	Commentaires
1. Un plan de formation est défini, mis en œuvre et suivi.				
2. L'évaluation de la performance est effectuée de manière transparente.				
3. L'évolution de carrière est prise en compte dans la gestion des ressources humaines.				
4. Une stratégie RH claire est définie et alignée avec les objectifs de la direction.				
5. Un organigramme RH est disponible et à jour				
6. La fonction RH est bien intégrée dans les processus décisionnels de l'organisation				
7. Les dossiers du personnel sont complets et régulièrement mis à jour				
8. Les procédures RH sont formalisées et connues (recrutement, sanctions, congés, etc.)				
9. Les recrutements sont planifiés selon les besoins réels.				
10. Un dispositif d'accueil et d'intégration des nouveaux agents est mis en place.				
11. L'accès à la formation est équitable pour tous les agents.				
12. Les formations sont évaluées et ont un impact sur les compétences				
13. Un entretien professionnel est organisé régulièrement avec les agents.				
14. Des outils d'évaluation des performances sont en place.				
15. Les évaluations sont menées de façon régulière et objective.				
16. La communication interne est fluide entre les RH et les agents.				
17. Le bien-être et la qualité de vie au travail sont pris en compte				
18. Les relations sociales sont bien gérées (syndicats, représentants du personnel).				

Questionnaire d'évaluation de la fonction pilotage

Questions	Oui	Partiellement	Non	Commentaires
1. La structure dispose d'une vision et d'orientations stratégiques claires				
2. Un plan stratégique ou un document d'orientation est formellement établi				
3. Les plans d'action opérationnels sont alignés avec les objectifs stratégiques.				
4. Il existe un dispositif de suivi et d'évaluation des activités				
5. Des tableaux de bord ou indicateurs de performance sont utilisés.				
6. Les résultats sont analysés régulièrement pour ajuster les actions.				
7. Les rôles et responsabilités des acteurs du pilotage sont clairement définis.				
8. La direction est activement impliquée dans le pilotage.				
9. Les leçons apprises sont intégrées dans la planification future.				
10. Les dysfonctionnements font l'objet d'un suivi et de correctifs.				
11. Les innovations ou bonnes pratiques sont identifiées et valorisées.				

Questionnaire d'évaluation de la fonction gestion administrative et financière

Questions	Oui	Partiellement	Non	Commentaires
1. La fonction GAF est bien structurée avec une organisation claire.				
2. Les responsabilités en matière de gestion administrative et financière sont bien définies.				
3. Des procédures écrites (manuels, guides) existent et sont utilisées				
4. Un budget annuel est élaboré de manière participative et planifiée				
5. Les prévisions budgétaires sont fiables et basées sur des données réalistes.				
6. Le suivi budgétaire est effectué régulièrement				
7. Les rapports budgétaires sont transmis à temps et exploitables				
8. La comptabilité est tenue régulièrement, conformément aux normes en vigueur.				
9. Les pièces comptables sont bien classées, archivées et traçables				
10. Des contrôles internes sont effectués pour prévenir les erreurs et irrégularités.				
11. Les états financiers sont fiables et produits à temps.				
12. La gestion des fournisseurs est bien suivie (qualité, délais, contrats)				
13. Les achats sont planifiés en fonction des besoins réels				
14. Un inventaire à jour des biens et équipements existe.				
15. Les biens sont correctement affectés, entretenus et protégés.				
16. Les procédures de sortie ou réforme de matériel sont respectées.				
17. Les archives administratives sont bien organisées et accessibles.				
18. Le personnel de la GAF dispose des compétences requises				
19. Des formations sont proposées pour renforcer les capacités.				
20. Les partenaires internes (services, directions) sont satisfaits des services				

Questionnaire d'évaluation de la fonction gestion logistique

Questions	Oui	Partiellement	Non	Commentaires
1. La fonction logistique est clairement définie dans l'organigramme.				
2. Les responsabilités logistiques sont bien réparties entre les agents.				
3. Des procédures logistiques sont formalisées et disponibles.				
4. Les procédures d'achat sont respectées (devis, validation, appels d'offres).				
5. Il existe un suivi des fournisseurs (qualité, délais, conformité).				
6. Un inventaire régulier des stocks est réalisé.				
7. Un système de gestion des stocks est en place (informatique ou manuel).				
8. Les équipements sont identifiés, étiquetés et suivis.				
9. Des fiches d'entretien ou de maintenance sont disponibles.				
10. Les procédures de réforme, transfert ou sortie de matériel sont appliquées.				
11. Les carnets de bord sont tenus à jour (consommation, kilométrage, entretiens).				
12. Les véhicules sont entretenus régulièrement.				
13. Un système de traçabilité des flux logistiques existe.				
14. Le personnel est formé aux procédures logistiques.				
15. Des outils de gestion logistique (logiciels, fichiers) sont utilisés.				
16. Les conditions de stockage respectent les normes de sécurité.				
17. Un plan de maintenance préventive est en place.				