PRENDRE LES RÊNES

L'autonomie de
la Cellule d'Epargne, de Crédit et de Commercialisation:
un volet d'un projet de développement
au Burkina Faso

Ina Konterman

Faculté de Management et d'Organisation
Université de Groningen, Pays Bas, 1995

mise en pages nouveau: Henny Wever, 2009

PREFACE

L'aide aux pays en voie de développement et l'économie d'entreprise est la combinaison, que j'ai choisie pendant mes études car elle m intéresse beaucoup. Cet intérêt m'a guidé de choisir pour terminer mes études la Cellule d'Epargne, de Crédit et de Commercialisation (CECC), une partie d un projet de développement à Manga (Burkina Faso). Le but de notre étude est de proposer à la CECC de changer la stratégie et l'organisation interne pour survivre après la fin du Projet de Développement Intégré / Zoundwéogo (PDI/Z).

Pendant le période de mon travail pour le projet à Manga, j'ai eu la possibilités de faire connaissance de l'aide aux pays en voie de développement dans la pratique et l'opportunité d utilisation de mes connaissances de l'économie d entreprise. C'était une expérience unique au cours de laquelle j'ai appris beaucoup de choses.

Je voudrais remercier mon guide de la CECC, Marcel Krabbendam pour sa disponibilité et sa coopération et avec qui nous avons discuté beaucoup d'heures sur l'avenir de la CECC, le rôle des employés néerlandais et le pour ou le contre de l'aide au développement en général. Je voudrais aussi remercier les autres employés de la CECC et du projet. Ils ont été très ouverts et serviables.

Finalement je voudrais remercier mes guides de la Faculté de l'économie d'entreprise, Luchien Karsten et Bartjan Pennink pour leurs conseils et la visite qu ils m'ont rendu à la CECC de Manga.

Ina Konterman

TABLE DES MATIÈRES

Partie I L'introduction **1**

1 Introduction **3**

2 Plan de la recherche **5**
2.1 Introduction 5
2.2 La définition du problème 6
2.2.1 Le but de la recherche 7
2.3 L'objet de la recherche 7
2.4 La caractérisation de la recherche 7
2.5 Les conditions de la recherche 8
2.6 Les méthodes d'observations et de mesures 8
2.7 Les sources des données 8
2.8 La collecte des données 9
2.9 Les limites de la recherche 10
2.10 Tableau illustratif de la recherche 11

Partie II Les theories **13**

3 Le contexte du Burkina Faso **15**

4 Le cadre theorique **17**
4.1 Introduction 17
4.2 La caractérisation du processus 17
4.3 La caractérisation du contenu 17
4.3.1 La critique sur la caractérisation du contenu de Vos 18
4.3.2 Adapter le modèle de Vos 19
4.3.3 L'approche généralisée des contingences 20

4.3.4 Le fondement de l'approche généralisée des contingences 21
4.4 L'élaboration des parties de l'organisation 22
4.4.1 Le processus primaire 22
4.4.2 La structure 22
4.4.2.1 Le modèle de Jägers et Jansen 23
4.4.2.2 La question de la structuration de Vos 24
4.4.2.3 La caractérisation de la structure 25
4.4.3 La culture 26
4.4.4 La stratégie 27
4.4.4.1 La relation entre la stratégie et les autres contingences 29
4.4.5 L'environnement 29
4.4.5.1 La théorie de Hofstede 29
4.4.5.2 La caractérisation de Mintzberg 31
4.5 Conclusion 32

Partie III Le diagnostic 35

5 L'analyse de l'organisation actuelle 37
5.1 Introduction 37
5.2 Le processus primaire 37
5.2.1 Le crédit et l'épargne 37
5.2.1.1 L'octroi de crédit 37
5.2.1.2 Le Fonds de Développement Villageois - Masculin (FDV-M) 38
5.2.1.3 Le Fonds de Développement Villageois -39 Transformation de Produits Agricoles (FDV-TPA) . . . 39
5.2.1.4 Le Crédit Agricole (CA) 39
5.2.1.5 Le Crédit aux Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries (PMI/PME) 39
5.2.1.6 L'épargne 40
5.2.1.7 La combinaison: l'épargne et l'octroi des crédits 42
5.2.1.8 La commercialisation 42
5.2.2 La caractérisation 42
5.3 La structure 43
5.3.1 Introduction 43

5.3.2 Les éléments structurels 44
5.3.2.1 Le traitement séparé 44
5.3.2.2 La décentralisation 45
5.3.2.3 La hiérarchie 47
5.3.3 Les éléments procéduraux 47
5.3.3.1 Le pouvoir 47
5.3.3.2 Le formalisme 49
5.3.3.3 La standardisation 49
5.3.3.4 L'information et la communication 50
5.3.3.5 La formation et l'éducation 50
5.3.3.6 La caractérisation 51
5.4 La culture de l' organisation 52
5.4.1 La caractérisation 54
5.5 La stratégie 55
5.5.1 La caractérisation 58
5.6 Conclusion 59

6 L'analyse de l'environnement 61
6.1 Introduction 61
6.2 L'environnement direct 61
6.2.1 Le projet 61
6.2.2 Le Centre Régional de Promotion Agro-Pastorale (CRPA) 63
6.2.3 Les clients 63
6.2.4 Les concurrents 64
6.2.5 Les autorités locales 65
6.2.6 L'ambassade néerlandaise 66
6.3 L'environnement indirect 66
6.3.1 La politique 66
6.3.2 L'économie 67
6.3.2 Les bis et institutions 68
6.3.4 Le fondement socio-culturel 68
6.3.5 Les dimensions de la culture de Hofstede 69
6.4 L caractérisation 71

7 Les relations entre les contingences 73
7.1 Les relations entre les parties 74
7.1.1 La structure et la culture 74
7.1.2 L'environnement et la structure/culture 74
7.1.3 Le processus primaire et la structure/culture 75
7.1.4 La stratégie et l'environnement 75
7.1.5 La stratégie et la structure/culture 75
7.1.6 Les autres relations 76
7.2 La relation entre la culture nationale et la culture de l'organisation . . . 76

8 Le changement dans l'environnement: La fin du projet PDI/Z 83

9 L'influence du changement sur les parties de l'organisation 85
9.1 Le changement 85
9.1.1 Le changement de l'environnement et la stratégie 85
9.1.2 Le changement de l'environnement et la structure 86
9.1.3 Le changement de l'environnement et la culture 86
9.1.4 Le changement de l'environnement et le processus primaire . . . 86
9.2 Conclusion 87

Partie IV Le plan 89

10 La litterature 91

11 Les exemples pratiques 95
11.1 L'ADRK 95
11.1.1 La stratégie 97
11.1.2 Le conseil technique et l'appui financier 97
11.1.3 L'attention pour l'éducation et la formation 97
11.1.4 La grandeur de l'organisation 98
11.1.5 L'informatisation 98
11.1.6 La gestion des crédits 98
11.1.7 La balance de l'épargne et les crédits 99

11.2 Le PEDI 99
11.2.1 L'informatisation 99
11.2.2 L'organisation 100
11.2.3 La collaboration avec le CRPA 100
11.3 Conclusion 100

12 Quelques orientations de solutions 103
12.1 Les questions 103
12.2 La stratégie actuelle de la CECC 103
12.3 Les options 105

13 Le choix pour une orientation de solution 109
13.1 Introduction 109
13.2 La pertinence vis-à-vis de la situation 109
13.2.1 La survie 109
13.2.2 L'efficacité 110
13.2.3 Le sens 111
13.3 L'acceptation par les employés 111

14 Elaboration du plan choisi 113
14.1 L'environnement 113
14.2 Le processus primaire 114
14.2.1 L'octroi des crédits 114
14.2.2 L'épargne 114
14.2.3 Le service supplémentaire 115
14.3 La structure 116
14.3.1 La fonction de la régie 117
14.3.2 La nature des activités dans les deux parties 117
14.3.3 L'organisation interne dans les deux parties 118
14.3.3.1 Le traitement séparé 118
14.3.3.2 La décentralisation 119
14.3.3.3 La hiérarchie 120
14.4 Les éléments proceduraux 121
14.4.1 Le pouvoir 121
14.4.2 Le formalisme 121

14.4.3 La standardisation 122
14.4.4 La formation et l'éducation 122
14.4.5 L'information et la communication 122
14.4.5.1 L'information 122
14.4.5.2 La communication 122
14.5 La culture 123

Partie V Le changement 125

15 Le changement 127
15.1 Introduction 127
15.2 Les changements à venir 127
15.3 Les démarches futures 128
15.4 L'ordre des changements 130

Partie VI Conclusions 133

16 Conclusions et recommandations 135
16.1 Les conclusions 135
16.2 Les recommandations 136

Litterature 137

Annexes 141
Annexe I Liste des abréviations 142
Annexe II Données de base sur le Burkina Faso 143
Annexe III La structure de PDI/Z 145
Annexe IV L'explication des interviews 147
Annexe V Evaluation du coût 149
Annexe VI Scénarios pour l'autonomie de fonctionnement 153

Heft in eigen handen 157

LISTE DE LA FIGURES ET LES TABLEAUX

La figure 2.1 La barrière linguistique 10
La figure 4.1 Le modèle dpc 18
La figure 4.2 L'approche généralisée des contingences 20
La figure 4.3 L'autonomie, découpage et détachage 24
La figure 4.4 La situation présente 32
La figure 4.5 Les changements dans l'environnement 33
La figure 4.6 La nouvelle stratégie 34
La figure 4.7 La situation adaptée 34
La figure 5.1 La situation présente 38
La figure 5.2 Le processus primaire A 43
La figure 5.3 La structure de l'organisation 46
La figure 5.4 Le schéma de la communication 51
La figure 5.5 La structure A 52
La figure 5.6 Les influences de la culture 53
La figure 5.7 La culture A 55
La figure 5.8 La stratégie A 58
La figure 5.9 Le diagnostic en grande partie de la situation actuelle 59
La figure 6.1 L'environnement A 72
La figure 7.1 Le diagnostic de la situation présente 73
La figure 7.2 Les influences des cultures nationales sur la culture de l'organisation 81
La figure 8.1 Le changement de l'environnement 84
La figure 9.1 La nouvelle stratégie 87
La figure 11.1 La structure de l'organisation de l'ADRK 96
La figure 14.1 L'autonomie: découpage et détachage 117
La figure 14.2 La restructuration de la structure de l'organisation de la CECC 120
La figure 14.3 La situation adaptée 123
La figure 15.1 Le diagramme de PERT 130

Le tableau 2.1 La recherche 11
Le tableau 2.1a La recherche 12
Le tableau 5.1 Les données sur les crédits 40
Le tableau 5.2 Les conditions d'octroi de crédit 41
Le tableau 5.3 Les données sur l'épargne 41
Le tableau 7.1 La caractérisation des cultures nationales 77
Le tableau 7.2 Une explication de la caractérisation des cultures nationales . . 78
Le tableau 7.3 La culture de la CECC 80
Le tableau 12.1 Les options stratégiques 104
Le tableau 13.1 La sélection de la stratégie 112

Tabel S.1 Bepalen van strategische opties 159

PARTIE I

INTRODUCTION

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Le Burkina Faso, autrefois appelé Haute-Volta, a un revenu par habitant de 320 dollars. C'est l'un des pays les plus pauvres. Depuis la grande famine des années 70, le Burkina Faso a reçu beaucoup d'aide aux pays en voie de développement. Cette aide était pour compenser non seulement le manque de nourritures mais aussi la reconstruction du pays. L'aide est donnée par les organisations multilatérales comme la Banque Mondiale, les Nations-Unis et la Communauté européenne. En plus de cela, le Burkina Faso a aussi reçu une contribution des organisations non-gouvernmentales. Aussi il a reçu beaucoup d'aide bilatérale de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, des Pays-Bas et des Etats-unis (Ettema, 1992, pp. 5-38).

Une partie de la coopération entre le Burkina Faso et les Pays-bas est le Projet de Développement Intégré de Zoundwéogo (PDI/Z). Ce projet est l'un des plus grands projets de développement au Burkina Faso. Il a pour objectif fondamental la promotion d'un développement socio-économique durable de la province Zoundwéogo. Il s'occupe du développement de la production agro-sylvo-pastorale, de la gestion rationnelle des ressources naturelles, du renforcement des institutions rurales et de l'amélioration du niveau de la santé, de l'éducation et de l'approvisionnement en eau de la population (PDI/Z, 1994, No.1, pp. 1-2).

Le projet a démarré depuis 1983 et est à sa troisième phase qui se terminera dans trois ans(1984-1998). Depuis le début, le projet a obtenu des résultats mais la situations socio-économique n'est pas encore satisfaisante. Pour cette raison, il est important que quelques activités du projet puissent continuer. On a alors décidé que la Cellule Epargne, de Crédit et de Commercialisation (CECC) va continuer après la fin du projet mais d'une façon indépendante. Depuis 1991, la CECC est un volet du projet PDI/Z et s'occupe de l'octroi de Crédit, de la mobilisation de l'épargne et de la commercialisation. L'autonomie de la CECC va aboutir à une nouvelle situation et il est nécessaire que la CECC survive dans cette situation.

La question centrale de cette recherche est:

> *Le comment de la survie de la CECC dans un contexte d'autonomie après 1998 avec la fin du projet PDI/Z.*

Pour répondre à cette question, le plan de la recherche et les théories seront discutés dans les parties I et II. La recherche avec le diagnostic, le plan, le changement seront respectivement abordés dans les parties III, IV et V. La partie VI sera consacrée aux conclusions et recommandations.

CHAPITRE 2

PLAN DE LA RECHERCHE

2.1 INTRODUCTION

L'autonomie de la CECC signifie beaucoup de changements pour elle. Mais quels sont ces changements? Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser aux sentiments et idées de la direction du projet et celle de la CECC ainsi que ceux des employés de la CECC sur l'autonomie de celle-ci. Apres cette analyse nous pourrons définir la question centrale de cette recherche.

Les intéressés ne partagent pas les mêmes sentiments sur l'autonomie de la CECC. Il y a un sentiment d'insécurité sur l'avenir. Que va t-il se passer? De quelle mesure, la CECC va changer quand elle deviendra autonome? La CECC a t-elle suffisamment de force pour être autonome?

La direction du projet, celle de CECC et quelques employés de celle-ci se sont confiés sur la question de l'indépendance de la CECC. Certains employés doutent de la compétence de l'organisation et pensent, qu'elle aura besoin d'un appui technique et financier. Aussi, la direction du projet et certains employés ont peur du pouvoir des autorités locales. Ils pensent que ces autorités peuvent utiliser leur pouvoir pour avoir une influence sur les moyens financiers de la CECC. Cela peut être dangereux pour l'avenir de la CECC. A la suite de ces doutes, les employés sont aussi incertains sur leur position dans l'organisation.

Tout le monde a des idées sur l'autonomie de La CECC. Actuellement la CECC est une cellule d'un projet de développement. Le but de ce projet est la promotion d'un développement socio-économique durable dans la province du Zoundwéogo. La question reste de savoir si la CECC va continuer avec ce but ou si elle deviendra une vraie institution de crédit et d'épargne avec pour objectifs la survie, la croissance des activités et l'obtention de bons résultats. La direction de la CECC pense que celle-ci devra devenir une institution financière. Survivre est le but le plus important et c'est l'ambition de devenir une structure autonome.

La direction du PDI/Z voudrait, que la CECC ait de grands buts. De cette manière la CECC peut servir comme un moteur de développement de la province, ce qui veut dire qu'il est nécessaire d'avoir plusieurs activités et d'avoir suffisamment de moyens financiers. Les opinions des employés sont diverses. Certains employés ont la même opinion que la direction du projet et quelques autres pensent que la CECC devra avoir de plus grands buts.

On peut constater que l'organisation doit réagir aux importants changements dans l'environnement, à savoir la fin du projet PDI/Z.

De ce manière on peut obtenir une situation claire et travailler à la survie de la CECC. Pour réagir, nous allons d'abord faire un bon diagnostic de La situation actuelle et de l'environnement. A partir de là, le point de départ des changements sera clair. Ensuite, l'organisation devra faire un choix stratégique pour s 'adapter aux changements dans l'environnement. La CECC peut devenir une institution financière ou garder les plus grands buts. Ce choix a beaucoup d'influence sur l'organisation interne. Apres le choix stratégique, nous devons chercher de quelle manière l'organisation interne doit être adaptée aux changements de l'environnement et à la nouvelle stratégie. La question centrale est d'élaborer cette stratégie et l'adapter à l'organisation interne.

2.2 LA DÉFINITION DU PROBLÈME

Dans cette recherche la question principale est:

> *La survie de la CECC dans un contexte d'autonomie après 1998, avec la fin du projet PDI/Z.*

La question principale interpelle plusieurs autres, notamment:

1. Le diagnostic de la situation actuelle de la CECC à l'aide des éléments constitutifs suivants d'une organisation:
   - le processus primaire,
   - la structure,
   - la culture,
   - la stratégie,
   - l'environnement.

2. Les conséquences de la fin du projet PDI/Z pour la CECC.
3. Le choix stratégique à adopter à propos du projet PDI/Z.
4. Les conséquences pour l'organisation interne de la CECC dues au choix stratégique et aux changements dans l'environnement.
5. Les changements futurs dans la CECC.

2.2.1 Le but de la recherche

Proposer à la CECC les changements dans la stratégie et dans l'organisation pour survivre après la fin du projet PDI/Z.

2.3 L'OBJET DE LA RECHERCHE

La recherche porte sur la Cellule Epargne, Crédit et Commercialisation (CECC) du projet PDI/Z à Manga,notamment sur les conséquences de la fin du projet PDI/Z.

2.4 LA CARACTÉRISATION DE LA RECHERCHE

D'emblée il faut faire une distinction entre la recherche appliquée et la recherche scientifique. Quand une recherche contribue à améliorer le fichier de connaissance générale on peut la classifier de recherche scientifique.

Notre recherche est une recherche appliquée parce qu'il y a une organisation, avec un besoin concret de connaissance (De Leeuw, 1990, p. 124).

La recherche appliquée se subdivise en recherche politique et en recherche pour résoudre des problèmes. La distance entre le chercheur et l'organisation indique le type de la recherche. Lorsqu'il y a beaucoup de distance la recherche est dite politique. Dans le cas contraire la recherche est pour résoudre des problèmes. Dans cette recherche la distance est moindre entre le chercheur et l'organisation. Ce qui signifie que c'est une recherche pour résoudre des problèmes.

2.5 LES CONDITIONS DE LA RECHERCHE

A propos de la fin du projet PDI/Z, la CECC a pris quelques décisions qui concernent les conditions de la recherche. Premièrement, on a décidé que la CECC va continuer de manière indépendante. En outre, la CECC a pris une décision sur la structure juridique. La CECC veut continuer dans l'avenir comme une coopérative après une phase de pré-coopérative qui durera deux ans.

2.6 LES MÉTHODES D'OBSERVATIONS ET DE MESURES

Les méthodes utilisées pour collecter les données sont:

1. La recherche documentaire;
2. Les interviews semi-structurées;
3. L'observation des méthodes de travail (accompagner des employés quand ils travaillent dans la province, assister aux réunions);
4. L'observation des conditions de vie de la population de la province du Zoundwéogo.

2.7 LES SOURCES DES DONNÉES

Dans cette recherche on a eu recours aux sources des données suivantes: la réalité, les documents et les média. La réalité est la source des données la plus importante et cette source concerne les institutions et personnes importantes au Burkina Faso. Les clients de la CECC (dans Manga-Est V1 et Mouenzi) ont donné des renseignements et en plus nous avons discuté avec les employés des organisations suivantes:

1. Le projet PDI/Z (Manga),
2. CECC (Manga),
3. Coopecs (Nobéré),
4. CRPA (Manga),
5. Haut Commissaire (Manga),
6. ADRK (Kaya),
7. Le projet PEDI (Kaya),
8. Caisse Populaire (Ouagadougou),
9. L'ambassade des Pays Bas / DGIS (Ouagadougou).

En plus de la réalité, on a utilisé plusieurs documents comme sources des données notamment les rapports annuels, les procès-verbaux du projet PDI/Z et de quelques autres projets. En plus la littérature sur l'économie d'entreprise, les livres et les rapports sur les programmes de Crédit et d'épargne et sur l'aide aux pays en voie de développement a constitué des sources de données non moins importantes. Aussi les rapport des recherches antérieures portant sur le même thème ont été d'une contribution non négligeable.

La troisième source de données est les média, principalement les journaux et les périodiques.

2.8 LA COLLECTE DES DONNÉES

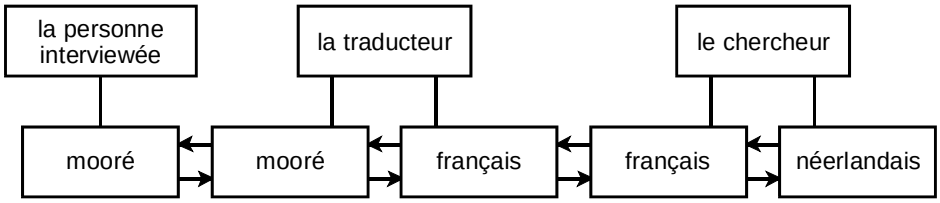
La recherche a commencé avec les préparatifs pendant 2 mois aux Pays-Bas. Au Burkina Faso elle est préparée par une étude théorique sur les programmes de crédit et d'épargne à travers les théories pertinentes de l'économie d'entreprise. Ensuite, une recherche de 4 mois a été faite à la CECC à Manga (Burkina Faso). Premièrement, j'ai fait une connaissance approfondie de la CECC et de son environnement direct. Au cours de cette période, j'ai fait des enquêtes auprès des employés de la CECC et des autres cellules du projet PDI/Z. Apres, je suis resté pendant 2 semaines dans quelques petits villages de la province du Zoundwéogo pour obtenir une image des conditions de vie à la campagne du Burkina Faso. En même temps j'ai mené une étude auprès de 20 clients de la CECC, au moyen de l'observation et des enquêtes. Ensuite, j'ai fait une étude comparée, pendant 2 semaines de deux programmes d'épargne et de crédit à savoir l'ADRK et le PEDI à Kaya. Par la suite j'ai discuté avec quelques experts a Ouagadougou, par exemple, une spécialiste de DGIS et le directeur de la Caisse Populaire. Le dernier mois fut consacré à l'approfondissement de la recherche à la CECC. J'ai suivi le développement de l'autonomie, fait des enquêtes, assisté à des réunions de la CECC et parlé avec les employés de la CECC sur l'avenir après l'autonomie. La recherche s'est achevée aux Pays-Bas avec quelques conversations et la rédaction du rapport final.

2.9 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche a quelques limites. C'est à dire qu'il y a certains facteurs qui peuvent avoir une grande influence sur les résultats de la recherche.

Premièrement, les résultats de la recherche sont influencés par le système de référence néerlandais du chercheur. Ce système de référence détermine de quelle manière la situation doit être observée par le chercheur. Le chercheur construit une image de la réalité à l'aide de cette information. La façon de construire est dépendante de la mentalité du chercheur. Les facteurs culturels jouent un grand rôle dans ce processus. Alors, le système de référence néerlandais va avoir une grande influence sur l'image de La situation au Burkina Faso.

La figure 2.1 La barrière linguistique



En suite, les résultats sont influencés par la barrière linguistique entre le chercheur et les personnes interviewées. Pendant les interviews, nous avons parlé le français ou le moré. J'ai travaillé avec un interprète pendant les interviews réalisées en moré. Dans ce cas, La barrière linguistique est grande et des fautes d'interprétation sont possibles. La Figure 2.1 illustre cette barrière.

En plus, les résultats sont dépendants de la fiabilité de l'information verbale. Peut-être, dans quelques cas l'information est un peu tendancieuse d'où une attitude très positive pour certaines personnes interviewées qui n'avaient pas beaucoup de critiques sur le projet ou la CECC. Cette tendance s'est révélée au cours de la vérification des réponses d'autant plus que certaines personnes avaient donné une réponse plus positive que la situation actuelle par peur de dé-voiler les effets négatifs ou par signe de politesse.

2.10 TABLEAU ILLUSTRATIF DE LA RECHERCHE

Afin d'éclairer ce chapitre nous avons joint un tableau récapitulatif de la structure de la recherche. Le tableau nous donne les questions des recherches, les méthodes d'observation et de mesures et les sources des données.

Le tableau 2.1 La recherche

les questions	**les méthodes d'observation et de mesures**	**les sources des données**
1. le diagnostic:	les études littéraires	- littérature sur l'économie d'entreprise - les documents de la CECC et du PDI/Z
la stratégie le processus primaire	les interviews	- employés de la CECC et du PDI/Z
la culture la structure	les observations	- les activités de la CECC et du PDI/Z
1. le diagnostic:	les études littéraires	- les autres documents
l'environnement	les interviews	- employés du CRPA, de la Caisse Populaire et de l'Ambassade néerlandaise - les clients de la CECC - le Haut Commissaire
	les observations	- les conditions de vie des clients de la CECC
2. les conséquences	les études littéraires	- les documents de la CECC et du PDI/Z - les autres documents
l'autonomie	les interviews	- les employés de la CECC et du PDI/Z

Le tableau 2.1a La recherche

les questions	les méthodes d'observation et de mesures	les sources des données
3. le choix de la stratégie	les études littéraires	- littérature sur l'économie d'entreprise - littérature sur le crédit et l'épargne - littérature sur l'aide aux pays en voie de développement - les documents de la CECC et du PDI/Z - les documents du PEDI et de l'ADRK - les autres documents - les médias
	les interviews	- les employés de La CECC et du PDI/Z - les employés de 1' Ambassade néerlandaise - les clients de la CECC, le Haut Commissaire
4. les consé-quences pour l'organisation interne	les études littéraires	- littérature sur l'économie d'entreprise - littérature sur le crédit et l'épargne
	les interviews	- les employés de la CECC et du PDI/Z
5. les changements futurs	les études littéraires	- littérature sur l'économie d'entreprise
	les interviews	- les employés de la CECC et du PDI/Z

PARTIE II

LES THEORIES

CHAPITRE 3

LE CONTEXTE DU BURKINA FASO

Dans le chapitre précédent, la définition du problème et la question centrale ont été données. Nous allons élaborer cette question à l'aide des concepts théoriques. Les théories de l'économie d'entreprise sont développées dans les pays riches et industrialisés. C'est donc une question importante de savoir si ces théories peuvent être appliquées au Burkina Faso.

De Bruijn (1991, pp. 17-27) a fait une recherche dans laquelle il a conclu que les théories occidentales ne conviennent pas aux organisations dans les pays en voie de développement. Ces concepts visent l'organisation interne: les facteurs économiques et technologique dans l'organisation. L'influence de l'environnement (les structures économique et politique et les caractéristiques socio-culturelles) est ignorée. Mais cet environnement est très important et détermine les méthodes de la gestion de l'entreprise. Les caractéristiques socio-culturelles sont importantes et ont une influence sur les attitudes et le fonctionnement d'une organisation (De Bruijn, pp. 17-27). I1 y a quelques ans, les caractéristiques socio-culturelles étaient ignorées dans les théories de l'économie d'entreprise. On pensait que cela n'avait pas d'influence sur la gestion d'entreprise. Mais, à un moment donné, il y eut un grand tournant: dans la recherche il s'est révélé que les caractéristiques socio-culturelles sont importantes et qu'elles ont une grande influence sur les méthodes de La gestion d'entreprise. (Daniels, 1989, p. 89). Un bon exemple est la méthode de la gestion d'entreprise du Japon, qui a du succès. Ce succès résulte (partiellement) des caractéristiques socio-culturelles spécifiques (Stoner, 1989, p. 787). Alors, il est important d'avoir une attention pour les caractéristiques socio-culturelles.

Aussi dans cette recherche au Burkina Faso, nous prêterons beaucoup attention aux caractéristiques socio-culturelles.

Le modèle théorique est basé sur les théories occidentales compte tenu du fait que nous n'avons pas trouvé des théories appropriées au Burkina Faso ou aux autres

pays Ouest-africains. Dans le modèle théorique il y a beaucoup d'attention pour l'influence de l'environnement notamment les caractéristiques socio-culturelles qui vont jouer un rôle important.

CHAPITRE 4

LE CADRE THEORIQUE

4.1 INTRODUCTION

La recherche est basée sur le modèle conceptuel de Vos (1993). Ce modèle se concentre sur le problème de la privatisation et l'autonomie et consiste à une caractérisation du processus et celle du contenu.

La caractérisation du processus met l'accent sur l'autonomie: on réalise la structuration du système dans ce processus (Vos, 1993, pp. 55-59). Vos pense que ce processus consiste à quelques sous-processus appelés le dpc-modèle. Nous allons expliquer le dpc-modèle dans le paragraphe 4.2 et l'utiliser dans les chapitres prochains.

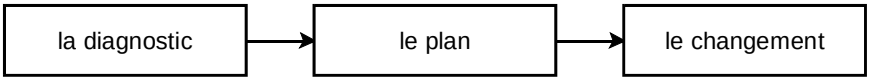
La caractérisation du contenu est la vraie structuration du système dans un processus d'autonomie. Les activités d'une organisation sont subdivisées de manière à ce qu'on arrive à une nouvelle structure de I'organisation. Vos appelle ce processus la question de structuration (Vos, 1993, pp. 55-59). Pour la caractérisation du contenu, nous utiliserons une partie du modèle de Vos. Nous compléterons ce modèle avec quelques autres théories de l'économie d'entreprise (explication dans le paragraphe 4.3).

4.2 LA CARACTÉRISATION DU PROCESSUS

Pour Vos (1993, p. 61) le processus de l'autonomie consiste à quelques sous-phases, à savoir la phase du diagnostic, du plan et du changement dont l'ensemble est appelé le modèle dpc. Le modèle dpc est décrit par Vos de façon sommaire. Pour cette raison les idées de De Leeuw (1990, p. 156) sont aussi utilisées. Le modèle dpc est utilisé quand on veut structurer une recherche pour résoudre des problèmes. (voir paragraphe 2.4).

Le modèle dpc est montré dans la figure 4.1. Les différentes phases sont décrites.

La figure 4.1 Le modèle dpc



référence: Vos (1993, p. 61)

Dans ***la phase du diagnostic*** la situation actuelle est définie. Cela veut dire que les problèmes sont retracés à l'aide des jugements subjectifs (l'insécurité, l'irritation, le mécontentement). Il est important que tous les problèmes soient considérés et pas seulement un (De Leeuw, 1990, p. 156). Ensuite nous décriront l'organisation dans son environnement. Le résultat du diagnostic est la formulation précise du problème.

Dans ***la phase du plan*** nous déciderons dans quelles directions on veut chercher une solution. Il est nécessaire de designer des mesures à prendre pour résoudre les problèmes de l'organisation (De Leeuw, 1990, p. 127).

Enfin, dans ***la phase du changement*** nous ferons des recommandations sur la manière à laquelle la proposition pour résoudre les problèmes peut être appliquée dans l'organisation (De Leeuw, 1990, p. 163).

Le modèle dpc a été choisi parce qu'il donne une approche claire et systématique pour la résolution des problèmes des organisations. Cette approche cadre bien d'une part avec le modèle conceptuel de Vos et d'autre part avec une recherche pour résoudre les problèmes.

4.3 LA CARACTÉRISATION DU CONTENU

4.3.1 La critique sur la caractérisation du contenu de Vos

Comme expliqué dans l'introduction, on va adapter le modèle de Vos pour la caractérisation du contenu.

Une critique importante du modèle de Vos est qu'elle se concentre seulement sur la question de la structuration. Vos ne prête presque pas attention aux autres aspects d'une organisation, comme la question de stratégie, d'influence de la culture ou de la nécessité des changements dans le processus primaire. C'est une grande limitation du modèle de Vos: le processus de l'autonomie est plus que l'adoption de la structure d'organisation.

Une deuxième critique est que Vos suppose un comportement rationnel des personnes. Dans le modèle, il n'y a pas de conflits, des rapports de forces et des comportements irrationnels. Mais ces aspects ont un rôle important dans cette recherche. Alors, il est important d'intégrer dans le modèle théorique les comportements et les idées des personnes internes et externes à l'organisation.

4.3.2 Adapter le modèle de Vos

Pour pallier au premier inconvénient (la limite du modèle sur la question de la structuration), on peut appliquer la caractérisation du contenu de Vos seulement pour la structuration et l'utiliser dans un cadre théorique plus large. De cette manière on peut aussi prêter attention aux autres aspects de l'organisation.

Apres une revue de la littérature on a choisi l'approche généralisée des contingences comme le cadre théorique le plus large. Dans cette approche, on fixe l'attention sur la stratégie, la structure, la culture, le processus primaire et l'environnement et aussi sur les influences mutuelles de ces variables. Avec l'approche généralisée des contingences, on peut faire une bonne recherche sur l'autonomie de la CECC.

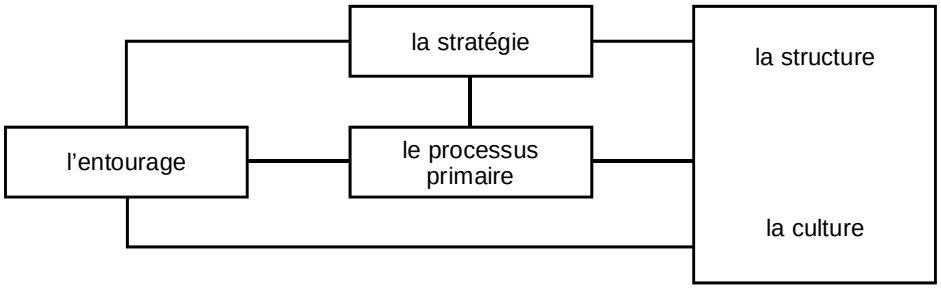
Pour parer au deuxième inconvénient (pas d'espace pour l'influence des attitudes et des idées des personnes), on doit utiliser l'approche généralisée des contingences d'une certaine manière. Originalement, cette approche est une théorie d'un haut niveau d'agrégation. On a formulé la critique selon laquelle avec un haut niveau d'agrégation, la théorie est presque sans influences humaines. Mais, on peut aussi utiliser l'approche généralisée des contingences à un niveau d'agrégation moins haut. Dans la recherche, nous voulons avoir suffisamment d'espaces pour 1'influence humaine. Pour cette raison on va utiliser l'approche à un niveau d'agrégation moins important. De cette manière les personnes intéressées auront une place

dans la recherche. Nous allons tenter d'expliquer maintenant l'approche généralisée des contingences.

4.3.3 L'approche généralisée des contingences

L'approche généralisée des contingences est surtout un schéma de pensée et consiste à quelques théories des contingences (De Leeuw, 1994, p. 153). L'idée centrale de l'approche généralisée des contingences est que l'effectivité d'une organisation dépend de la façon dont la structure de l'organisation cadre avec sa situation (Vos, 1993, p. 88). Le concept 'situation' consiste en trois variables, à savoir l'entourage, la stratégie et le processus primaire. Ces variables ont une influence mutuelle et elles ont aussi une influence sur l'organisation. Alors, un changement dans une des variables a des conséquences sur les autres. L'influence de ces variables est illustrée dans la figure 4.2.

La figure 4.2 L'approche généralisée des contingences



référence: De Leeuw, 1994, p. 154

Dans cette approche c'est surtout l'idée d'influence mutuelle des aspects de l'organisation qui est la plus importante dans cette recherche. Cette idée est la base du cadre théorique du contenu.

4.3.4 Le fondement de l'approche généralisée des contingences

Pour donner le fondement de l'approche, on va décrire les trois théories des contingences, dont l'approche généralisée dérive. Les trois théories ont trait à l'environnement, la stratégie et le processus primaire. Ces théories des contingences spécifiques sont utilisées dans cette recherche pour caractériser les variables. Pour vraiment analyser et designer l'organisation, on va utiliser aussi quelques autres théories.

Bruns, Stoker, Latence et Lorsch ont étudié les caractéristiques de *l'environnement* et ses conséquences sur la structure de l'organisation. Ils ont affirmé qu'un certain type de d'organisation est efficace et effectif sous certaines circonstances.

Une organisation est un système ouvert dans son environnement et il est nécessaire d'accorder les caractéristiques de l'organisation avec celles de l'environnement. Un environnement turbulent demande une structure d'organisation organique et un environnement stable demande une structure d'organisation mécanique (De Leeuw, 1994, p. 153).

Child et Chandler ont crée une théorie sur la stratégie et l'organisation. Ils critiquent la théorie des contingences précédente, parce que dans cette théorie l'importance du choix stratégique est ignorée. Pour Child et Chandler le choix stratégique est très important, parce que déterminant les caractéristiques de l'environnement et de l'organisation. Ils disent que les organisations peuvent choisir leur environnement partiellement et dans cet environnement choisi, l'organisation peut avoir des réactions différentes pour parvenir au succès (De Leeuw, 1994, p. 153).

Enfin, *le processus primaire* a une influence sur l'organisation. Woodward a étudié le processus primaire en relation avec la structure de l'organisation. I1 a découvert qu'une certaine technologie et processus primaire exige un certain type de structure d'organisation (Lammers, 1993, p. 434).

L'approche généralisée des contingences met l'accent sur l'idée qu'il y a quelques structures de l'organisation qui cadrent avec les caractéristiques de la situation (caractéristiques des variables) (De Leeuw, 1994, p. 153).

Au début de ce paragraphe, nous avons expliqué pourquoi le choix d'une approche plus large que celle de Vos. Mais il y a aussi quelques raisons pour lesquelles nous avons choisi exactement l'approche généralisée des contingences.

La raison la plus importante est peut-être que l'approche généralisée prête beaucoup attention à l'influence de l'environnement. Cela est important dans cette recherche, parce que le changement le plus important se trouve dans l'environnement, c'est-à-dire la fin du projet PDI/Z. En plus, le fonctionnement de l'organisation est influencée par le fait que la CECC est au Burkina Faso. L'approche généralisée des contingences donne suffisamment d'espaces pour rechercher ces influences de l'environnement.

Une deuxième raison de l'utilisation de l'approche généralisée des contingences est que dans cette approche on dit que le choix de la stratégie est déterminant pour la structure de l'organisation(cf l'analyse des problèmes dans le paragraphe 3). Dans ce paragraphe on avait conclu que la CECC déterminera la stratégie avant d'adopter l'organisation interne.

4.4 L'ÉLABORATION DES PARTIES DE L'ORGANISATION

Pour appliquer l'approche généralisée des contingences, on a besoin de quelques autres théories de l'économie d'entreprise. Ces théories accordent plus d'attention aux variables.

4.4.1 Le processus primaire

Nous allons utiliser les théories de Woodward pour décrire le processus primaire. Elle étudie la relation entre le processus primaire et la structure d'une organisation (Vos, 1993, p. 89). Woodward distingue trois types des processus primaires. Premièrement *la production unique/la petite série*. Dans ce processus, les produits sont faits à la mesure des clients. Chaque ordre est différent et chaque client aussi mais les produits sont uniques. Le deuxième type de processus s'appelle *la production en masse*. Avec cette production on fait de grandes séries. Le troisième type est *l'industrie de transformation*. Dans ce processus, il y a une production courante

de liquide, de gaz ou de poudre. Cette production est la plus avancée (Lammers, 1983, p. 434). Cette typologie de Woodward peut être appliquée au secteur des services. En ce qui concerne la production unique(la petite série) on peut penser aux offices des avocats ou aux bureaux des projets. La production en masse est par exemple l'émission des passeports et l'industrie de transformation est par exemple les processus automatisés comme l'argent postal et bancaire (Bax, 1991, p. 186).

4.4.2 La structure

4.4.2.1 Le modèle de Jägers et Jansen

La structure va être décrite et designer avec l'aide du modèle de Jagers et Jansen (1991). Dans ce modèle, on dit que la structure de l'organisation consiste à un certain nombre d'éléments: les éléments structurels et les éléments procéduraux. Les éléments structurels décrivent le partage du travail dans une organisation. Il y a trois éléments structurels:

1. *Le traitement séparé*
   Le traitement séparé signifie que les tâches, les employés et les moyens sont repartis ou placés dans des sections différentes. On peut regrouper les tâches qui mettent en rapport la délivrance de quelques produits ou services. On peut aussi faire le traitement séparé par la fonction, par le groupe cible ou le lieu géographique (Jägers et Jansen, 1991, p. 66).
2. *La décentralisation*
   La question de la décentralisation s'occupe des compétences et des responsabilités des tâches dans une organisation (Jägers et Jansen).
3. *La hiérarchie*
   Le troisième élément concerne le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Par les différents niveaux hiérarchiques on fait la transmission à la direction. Il y a quelques types de structures hiérarchiques telles que l'organisation en ligne, l'organisation du projet, l'organisation matricielle (Jägers et Jansen, 1991, p. 87).

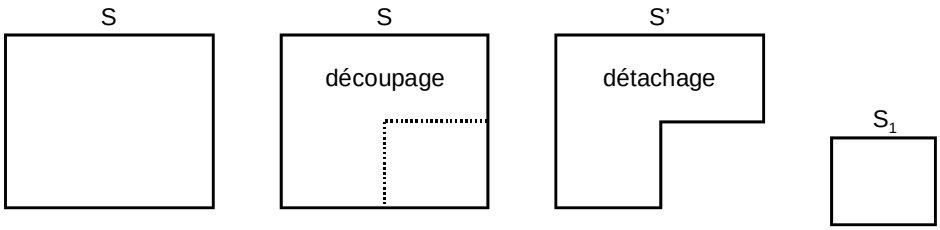
Apres l'application de ces trois éléments structurels, on a encore des problèmes de coordination qui peuvent être résolus avec les éléments procéduraux qui sont:

1. le pouvoir,
2. l'information et la communication,

3. la formation et l'éducation,
4. le formalisme,
5. la standardisation.

On a choisi le modèle de Jägers et Jansen, parce que le rejet de la structure à une nouvelle situation est plus qu'un partage des tâches, des compétences et de responsabilités. Aussi les attitudes et idées des personnes intéressées jouent un rôle. Aussi dans le modèle de Jägers et Jansen, on prête attention au pouvoir, à l'information et la communication. Ces éléments procéduraux supplémentaires sont importants pour l'attitude des personnes dans la recherche.

La figure 4.3 L'autonomie, découpage et détachage



4.4.2.2 La question de la structuration de Vos

En plus de la théorie de Jägers et Jansen, nous allons utiliser le modèle conceptuel de Vos. Vos décrit le processus de l'autonomie comme une question de structuration. La mise en ordre des activités est centrale. Cette mise en ordre des activités peut avoir lieu par le partage horizontal et vertical du travail. La répartition des activités aboutit à une nouvelle structure pour l'organisation. Le modèle de Vos se limite à des cas où l'organisation mère a une certaine responsabilité. Cela signifie que le processus de l'autonomie consiste à une question de découpage et de détachage. Cela est illustré dans la figure 4.3.

Dans le modèle de Vos, il est nécessaire de décider de trois caractéristiques:
1. la nature des activités dans les deux parties,
2. l'organisation interne dans les deux parties,
3. la fonction de la régie.

En ce qui concerne la nature des activités, Vos remarque qu'il est nécessaire qu'il y ait des activités de management dans l'organisation mère et qu'il y ait des activités exécutées dans la partie autonome (Vos, 1993, pp. 93-96).

Vos remarque aussi quelques chose sur l'organisation interne. Quand la partie autonome est solide elle est détachée du grand système. La fonction de la régie est importante dans la question de la structuration de Vos. Elle est la commande de l'organisation mère sur la partie autonome. Par cette fonction, l'organisation mère a encore un certain pouvoir et responsabilité sur les activités de la partie autonome. La fonction de la régie est plus importante quand les activités autonomes sont près du processus primaire de l'organisation mère. L'importance de cette fonction augmente aussi quand les activités ont beaucoup d'incertitudes (Vos, 1993, pp. 95-106).

4.4.2.3 La caractérisation de la structure

Les concepts théoriques de Burns et Stalker sont utilisés pour faire une caractérisation de la structure. Ils divisent les organisations en deux types, à savoir les organisations mécaniques et les organisations organiques.

Dans une organisation mécanique, on n'établit pas un rapport entre les tàches des employés et le but général de l'organisation. La coordination des tâches se trouve â un niveau hiérarchique plus haut. L'interaction entre les membres de l'organisation a surtout une forme verticale et la loyauté et l'obéissance sont très importantes.

Dans une *organisation* organique les tâches des employés sont relatives au but général de l'organisation. I1 y a beaucoup d'interactions mutuelles(verticale et horizontale). Le travail n'est pas décidé par le seul chef, mais aussi par les employés eux-mêmes. Le dévouement aux buts de l'organisation est très important (Lammers, 1983, pp. 365-368).

4.4.3 La culture

Pour décrire la culture de l'organisation, on va utiliser la théorie de Sanders et Neuijen. Ils définissent la culture comme l'entente collective des employés et des autres intéressés d'une organisation. Sanders et Neuijen ont défini six types de dimensions de la culture d'une organisation (Sanders, 1992, p. 12).

1. *L'orientation sur le processus par rapport à celle sur le résultat*
   Une organisation qui est orientée sur le processus est formaliste. On considère les collègues comme des personnes qui veulent éviter les risques et qui se ne veulent pas s'efforcer. Les jours sont environ les mêmes dans une organisation orientée sur le processus.
   Une organisation qui est orientée sur le résultat a des employés qui sont confrontés à des situations inconnues et avec beaucoup de risques. Les employés font tout leur possible pour l'organisation et chaque jour est une nouvelle expérience.

2. *L'orientation sur l'homme par rapport à celle sur le travail*
   Dans une organisation qui est orientée sur l'homme, les employés ont l'idée que l'organisation tient compte de la situation du personnel. On pense que l'organisation prend la responsabilité du bien-être des employés et de leurs familles. Dans l'organisation, on utilise souvent des commissions pour prendre les décisions.
   Dans une organisation orientée sur le travail, on a beaucoup de pression pour finir le travail. L'organisation est seulement intéressée par le travail des employés. Les décisions importantes sont prises en général par des individus.

3. *La soumission à l'organisation vis-a-vis de la qualification professionnelle*
   Dans une organisation où les employés sont soumis à l'organisation, l'identité des employés est premièrement déterminée dès leur adhésion à l'organisation. Dans une organisation professionnelle la qualification des employés est la plus importante pour déterminer leur identité.

4. *Le système ouvert par rapport au système fermé*
   Les employés dans une organisation ouverte ont l'idée que celle-ci est ouverte à de nouveaux venus et profanes. Presque tous les modes peuvent cadrer à l'organisation. Les employés dans une organisation fermée pensent

que celle-ci et leurs collègues sont mystérieux et clos. Seulement quelques personnes spécifiques s'adaptent à l'organisation.

5. *Le contrôle strict par rapport au contrôle lâche*
   Le contrôle strict signifie qu'il y a beaucoup de disciplines et contrôles. Tout le monde a conscience des coûts et est â temps pour les réunions. on discute sérieusement sur l'organisation et le travail. Le contrôle lâche signiffie qu'il y a moins de discipline et de contrôle.

6. *Pragmatisme par rapport au normatif*
   Les employés dans une organisation pragmatique mettent l'accent sur les désirs des clients. Les résultats sont plus importants que la suivie des procédures. Les employés dans une organisation normative mettent l'accent sur l'application correcte des procédures. Les normes d'éthique et d'honnêteté sont très importantes dans une telle organisation (Sanders, 1992, p. 45).

4.4.4 La stratégie

On utilise le triptyque de Haselhoff pour décrire et analyser la stratégie. La théorie a trois angles d' incidences:

1. l'approche synoptique,
2. l'approche politique,
3. l'approche interprétative.

ad 1. L'approche synoptique: l'organisation comme un système technico-economique

L'approche synoptique se concentre sur la question de la manière dont l'organisation doit s'organiser pour bien vivre dans son environnement. Pour répondre à cette question, on utilise des procédures, méthodes et techniques rationnelles. Par rapport au but de l'organisation, on cherche des possibilités pour la meilleure stratégie. I1 est donc important d'avoir suffisamment d'informations. Si les risques sont plus grands, on fera plus attention à la qualité de l'information. On peut définir l'organisation comme un système technico-economique concentré sur *l'efficacité*.

Les théories relatives à cette approche sont celles des contingences de Burns, Stalker, Lawrence et Lorsch. Ils établissent un rapport entre les caractéristiques de

l'environnement et la structure de l'organisation. Mais en pratique, l'approche synoptique est trop rationnelle et n'est pas suffisante. Souvent, dans une organisation il y a des agents secrets et des enjeux de pouvoir. La deuxième approche se concentre sur les mêmes aspects.

ad 2. L'approche politique: l'organisation comme un système ouvert
L'approche politique nous dit comment les employés décident et procèdent. Les processus du pouvoir mutuel et de dépendance sont analysés. Le pouvoir est utilisé pour être sûr que l'organisation peut survivre. On essaye de détourner les menaces et des opportunités de réussite. Les organisations ne sont pas des systèmes rationnels. I1 y a une marge pour les interprétations subjectives et pour le jeu de pouvoir. L'organisation s'adapte à l'environnement mais elle essaye aussi d'avoir une influence sur lui.

Cette approche est relative aux théories de Child et Chandler (I'approche généralisée des contingences). C'est-à-dire que les organisations peuvent déterminer leur stratégie avant d'adapter leur organisation interne à l'environnement. L'approche est vue comme un système ouvert basé sur la survie (Haselhoff, 1987, pp. 10-14).

ad 3. L' approche interprétative: 1' organisation comme un système social
L'approche interprétative part de l'idée qu'il y a plus d'aspects dans une organisation que les activités techniques, économiques et instrumentales: c'est plus que l'efficacité et la survie. Haselhoff pense que le sens est la vraie raison d'être d'une organisation. Le sens est relatif aux normes et aux valeurs pour réaliser des activités utiles. La liaison positive émotionnelle est importante. L'organisation est vue comme un système social basé sur le sens pour les employés et les autres intéressés (Haselhoff, 1987, pp. 7-18). Cette approche n'a pas une base dans l'approche généralisée des contingences. Ce sont des processus qui se déroulent entre les employés dans une organisation.

En résumé, la stratégie est relative à l'efficacité, à La survie et au sens. Ces trois points sont en relation. Ils peuvent se soutenir mutuellement mais ils peuvent aussi se contrarier. Si la situation pour une organisation est vraiment difficile, l'approche politique (la survie) prédominera (Haselhoff, 1987, p. 7).

4.4.4.1 La relation entre la stratégie et les autres contingences

On peut relier les trois approches de la stratégie aux autres contingences. L'efficacité est exprimée par les caractéristiques de la structure de l'organisation (définition de Vos). Cela veut dire que l'efficacité est reliée aux éléments structurels, à savoir le traitement séparé, la décentralisation et la hiérarchie.

La deuxième approche avec l'accent mis sur la survie se concentre sur les processus du pouvoir mutuel et de dépendance. Ce qui signifie que les éléments procéduraux de la structure sont importants, notamment le pouvoir et la communication.

La troisième approche a mis l'accent sur *le sens*. Les normes, les valeurs et la liaison émotionnelle entre les employés sont très importantes et sont relatives à la culture de l'organisation.

4.4.5 L'environnement

En ce qui concerne l'environnement, on peut distinguer l'environnement spécifique (ou direct) et l'environnement général (ou indirect). L'environnement spécifique est constitué par les organisations, les institutions et les groupes de pression qui influencent l'organisation. L'environnement général constitue les développements qui influencent l'organisation au niveau stratégique. Pour décrire l'environnement socio-culturel, nous utiliserons la théorie de Hofstede (1991). Pour caractériser l'environnement nous utiliserons la caractérisation de Mintzberg.

4.4.5.1 La théorie de Hofstede

Pour décrire la culture nationale du Burkina Faso on va utiliser la théorie de Hofstede. Hofstede décrit la culture avec cinq dimensions: la distance du pouvoir, l'évasion d'incertitude, l'individualisme, la masculinité, et le temps.

1. *La distance du pouvoir*
   Dans la dimension de la distance du pouvoir on se demande comment une société s'occupe du fait que les gens sont inégaux. I1 y a des sociétés dans

lesquelles on essaye de diminuer les inégalités de pouvoir et de richesse qui sont les résultats de l'inégalité en général, tandis que dans d'autres sociétés il n'existe pas de restriction par rapport à ces inégalités (Hofstede, 1991, pp. 38-55).

2. *L' évasion d' incertitude*
   Pour la dimension de l'évasion d'incertitude la question centrale est de savoir comment une société réagit quand elle est confrontée à l'incertitude d'un avenir inconnu. Quand la population accepte cette incertitude, c'est à dire qu'elle ose prendre des risques et tolère le comportements différents et les opinions différentes, il y a une faible évasion de l'incertitude. Une forte évasion de l'incertitude se manifeste quand il y a une plus grande nervosité, émotion, agressivité et le besoin d'une vérité absolue (Hofstede, 1991, pp. 143-160).

3. *L'individualisme*
   Il s'agit de la relation entre l'individu et les autres. A une extrémité, on trouve des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont très faibles. Tout le monde cherche son avantage personnel et l'avancement de sa famille. Cette attitude est possible grâce à une grande liberté donnée aux individus par La société.
   A l'autre, on trouve des sociétés où les liens entre les individus sont très forts. Tout le monde doit s'occuper des intérêts de sa propre collectivité et on ne peut pas avoir des opinions ou des croyances différentes. En échange, la collectivité offre de la protection en cas de problème (Hofstede, 1991, pp. 70-91).

4. *La masculinité*
   Pour distinguer si une société est masculine ou féminine, il faut se concentrer sur la division des rôles entre hommes et femmes. Hofstede distingue les sociétés masculines (celles dans lesquelles le rôle du sexe masculin est prédominant) des sociétés féminines (celles dans lesquelles le rôle du sexe féminin est relativement faible)
   Dans le cas où une société serait entièrement masculine, l'intellect, les performances, la volonté d'atteindre quelque chose de visible et de gagner de l'argent sont très importants. Dans une société entièrement féminine la volonté d'aider les faibles, la qualité de la vie et la préservation de l'envi-

ronnement sont les valeurs les plus importantes. Dans cette société l'Homme est plus important que l'argent (Hofstede, 1991, pp. 108-217).

5. *Le temps*
   La dimension du temps a deux extrêmes: la concentration sur le délai long ou le délai court. Quand une société est concentrée sur le délai long, les hommes se concentrent sur le futur. La concentration sur le délai court signifie qu'on est concentré sur le temps passé et le présent (Hofstede, 1991, pp. 206-216).

4.4.5.2 La caractérisation de Mintzberg

Apres la description de l'environnement dans les termes théoriques, il est nécessaire de donner une manière pour le caractériser. Nous ferons la caractérisation avec quatre dimensions de Mintzberg.

1. *La stabilité*
   L'environnement d'une organisation peut être stable ou dynamique. Un environnement est dynamique, quand il est imprévisible. Il est stable quand il n'y a pas de changements inattendus.

2. *La complexité*
   L'environnement peut être simple ou complexe. Il est complexe quand une organisation a des produits compliqués dont la production demande une connaissance détaillée.

3. *La diversité du marché*
   Le marché d'une organisation peut être intégré ou diversifié. Un marché est diversifié quand l'organisation a un grand assortiment de produits, beaucoup de clients avec des désirs différents, ou quand l'organisation vend sur des marchés géographiquement différents.

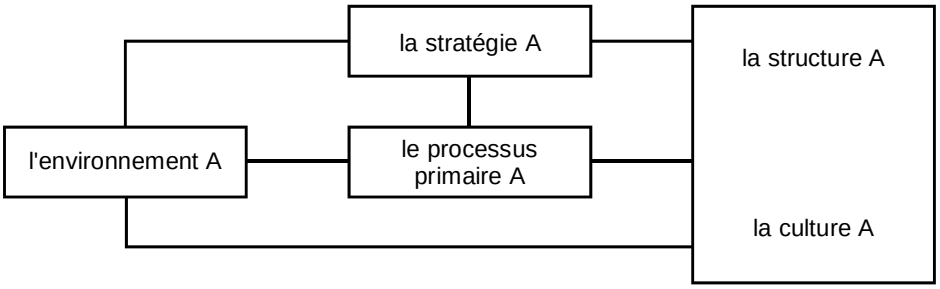
4. *L'hostilité*
   L'environnement peut être favorable ou hostile. Il est hostile quand la concurrence est forte, quand les relations avec les groupes d'influence ne

sont pas bonnes, ou quand il y a manque de ressources (Mintzberg, 1979, pp. 267-269).

4.5 CONCLUSION

Dans les paragraphes précédents, nous avons décrit les théories. Pour éclairer l'utilisation de ces théories, on va donner une courte présentation du cadre théorique.

La figure 4.4 La situation présente



Premièrement, dans ***la phase du diagnostic***, la situation actuelle est définie. Cela veut dire que la CECC et son environnement sont décrits précisément avec l'aide de théories. Nous traiterons les contingences suivantes (Chapitre 5 et 6):

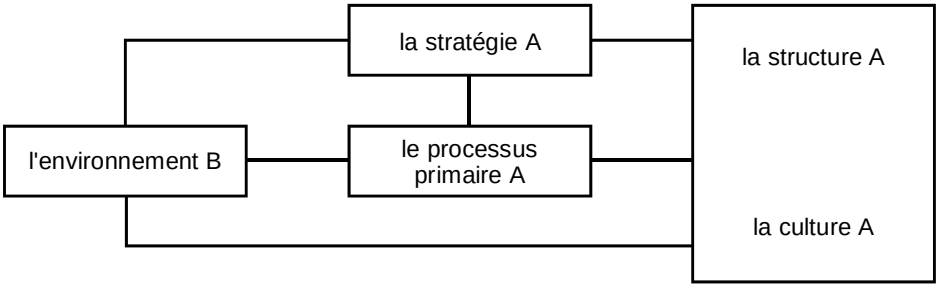
1. la structure,
2. la culture,
3. la stratégie,
4. le processus primaire,
5. l'environnement.

Les relations entre les contingences seront discutées (Chapitre 7). Apres le diagnostic, nous pourrons donner une image de l'organisation dans son environnement.

Après l'analyse des problèmes (Chapitre 2) et le diagnostic des contingences (Chapitre 5,6 et 7), il s'avérera que la fin du projet PDI/Z aura beaucoup de conséquences sur le fonctionnement de la CECC. La CECC devra trouver des moyens pour survivre au changement de l'environnement. Pour trouver ces moyens, il est

nécessaire dans un premier temps de savoir exactement quelles sont les conséquences de la fin du projet (chapitre 8). Dès lors nous verrons quelles sont les conséquences directes pour la CECC (Chapitre 9). Le résultat de ce diagnostic est présenté dans la figure 4.5.

La figure 4.5 Les changements dans l'environnement

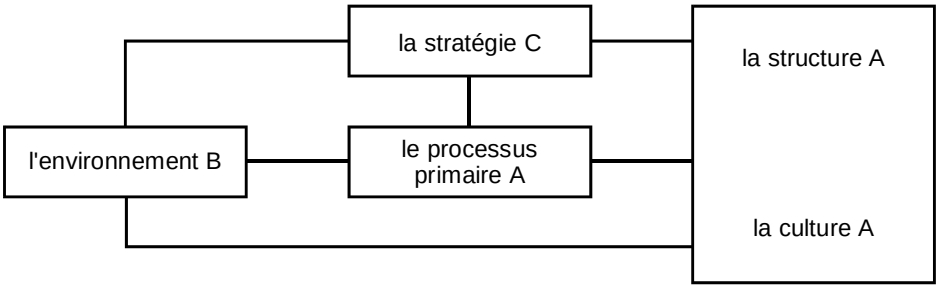


A base du diagnostic présent, on peut formuler quelques directives pour des solutions dans ***la phase du plan***. Apres le diagnostic il sera donc nécessaire d'adapter dans un premier temps la stratégie aux changements de l'environnement. Afin d'avoir une bonne connaissance de la situation et pour obtenir des idées, nous traiterons quelques exemples pratiques et théoriques (Chapitre 10 et 11). En suite, nous développerons quelques stratégies alternatives pour l'organisation (Chapitre 12) et en faire un choix (Chapitre 13).

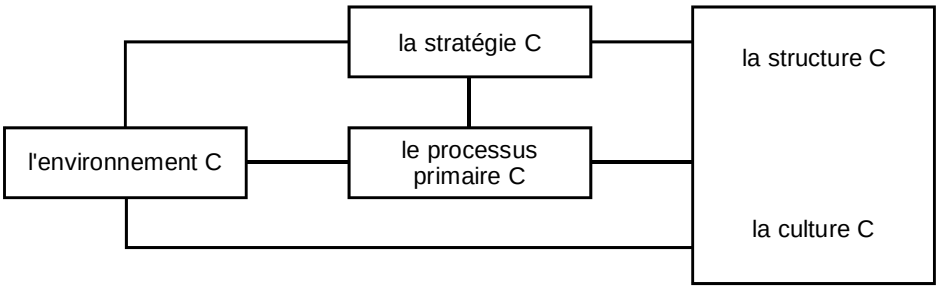
Cette nouvelle stratégie dans le changement de l'environnement a un effet sur les autres contingences dans le système. Alors, il est nécessaire de faire un nouveau plan pour l'organisation et basé sur le diagnostic et relatif à la nouvelle stratégie. On doit tenir compte des caractéristiques du changement de l'environnement et de la stratégie (Chapitre 14). Le nouveau plan est présenté dans la figure 4.7.

Finalement, il y a ***la phase du changement***. Dans cette phase nous ferons des recommandations sur la manière dont on peut réaliser les changements proposés dans la CECC (Chapitre 15).

La figure 4.6 La nouvelle stratégie



La figure 4.7 La situation adaptée



PARTIE III

LE DIAGNOSTIC

CHAPITRE 5

L'ANALYSE DE L'ORGANISATION ACTUELLE

5.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous ferons un diagnostic de la situation actuelle. Le processus primaire, la structure, la culture et la stratégie doivent être jugés à l'aide des théories données. Quand les contingences seront décrites nous leur donnerons une caractérisation (résumé dans la figure suivante, voir Chapitre 7).

5.2 LE PROCESSUS PRIMAIRE

Le processus primaire consiste en trois parties à savoir l'octroi de crédit, la mobilisation de l'épargne et la commercialisation.

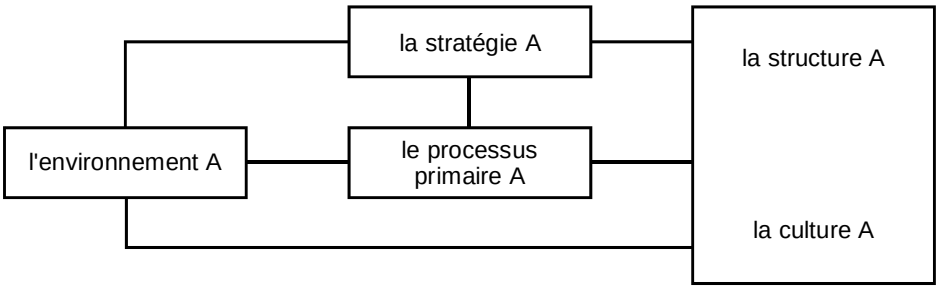
5.2.1 Le crédit et l'épargne

5.2.1.1 L'octroi de crédit

C'est l'activité la plus importante. La CECC a quatre types de crédits qui sont sous la responsabilité de quatre agents de crédit. L'octroi de crédit commence avec la sensibilisation de la population. Les agents de crédits expliquent dans quelle mesure peut-on avoir, utiliser et rembourser des crédits. Ensuite, les demandes de crédits sont envoyées à la CECC. Ces demandes sont jugées par les agent de crédit avec l'aide d'une liste de conditions. Ces conditions sont différentes pour chaque type de crédit (la figure 5.1). A base du jugement, les agents accordent les crédits. Apres l'octroi le suivi est assuré par les agents qui donnent des conseils sur l'utilisation et le remboursement des crédits. A la fin de l'échéance les crédits doivent être remboursés, lorsqu'un crédit n'est pas remboursé, les agents de crédit avisent

les autorités locales. Les crédit sont donnés aux individus et aux groupements villageois. Les groupements villageois sont constitués par des femmes ou des hommes dont le nombre varie entre 15 et 100 et qui habitent le même village ou la même région. Un groupement villageois a un bureau, qui est l'organe dirigeant. Le bureau est composé de 6 à 12 membres avec un président, un secrétaire et un trésorier. On y trouve également un comité de gestion de crédit.

La figure 5.1 La situation présente



Les quatre types de crédits de la CECC sont:

1. Le Fonds de Développement Villageois - Masculin (FDV-M);
2. Le Fonds de Développement Villageois - Transformation de Produits Agricoles (FDV-TPA);
3. Le Crédit Agricole (CA);
4. Le crédit aux Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries (PMI/PME).

5.2.1.2 Le Fonds de Développement Villageois - Masculin (FDV-M)

Le FDV-M concerne seulement les groupements villageois masculins. Ces groupements utilisent le crédit pour les activités de commerce, l'élevage et l'artisanat. En suite, le crédit est utilisé pour les unités économiques telles les boutiques , les dépôts pharmaceutiques, les banques de céréales ou les moulins. Le taux de remboursement de ces unités économiques est bas d'où une diminution de ce type de crédit par la CECC.

5.2.1.3 Le Fonds de Développement Villageois - Transformation de Produits Agricoles (FDV-TPA)

Le crédit FDV-TPA s'adresse aux groupements féminins, mais aussi aux femmes de façon individuelle. Ces Femmes ou groupements utilisent le crédit pour la transformation de produits agricoles qui sont revendus sur les marchés locaux. Elles vendent des beignets, des condiments et du mil germé. Elles font aussi le commerce des céréales. La difficulté qu'on rencontre dans ce type de crédit est que beaucoup de femmes sont analphabètes. Pour cette raison, elles ne peuvent pas faire de demande de crédit et souvent, elles n'ont pas la compréhension de la valeur de l'argent.

5.2.1.4 Le Crédit Agricole (CA)

Le crédit agricole est utilisé par les paysans pour l'achat de matériels et animaux pour les activités agricoles. Le crédit est divisé en un crédit court terme (1 an) et un crédit long terme (3-5 ans). Le crédit court terme est utilisé pour l'achat d'engrais chimique et de semences. Le crédit long terme est utilisé pour l'achat de matériels de traction animale, d'animaux de trait, de ciment pour la construction des fosses de fumier et de matériels de culture maraîchère. La CECC travaille en collaboration avec le CRPA (une organisation agricole, voir 6.2) pour ce crédit. Le CRPA recense les besoins de la province, soutient les groupements villageois et est responsable du matériel. La CECC juge les demandes de crédit, fait l'octroi et est responsable des remboursements. Elle donne aussi une formation aux comités de crédit des groupements villageois.

5.2.1.5 Le Crédit aux Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries (PMI/PME)

La CECC a commencé avec le crédit PMI/PME en novembre 1994. Le crédit est encore au stade expérimental. Il trouve son fondement dans le fait que dans la province, il y a besoin d'un crédit spécifique pour la population. En principe, toutes les activités individuelles sont prises en considération. Les crédits sont octroyés

aux mécaniciens, aux garagistes, aux restaurateurs ou aux commerçants. Les conditions de ce crédit sont très strictes.

Dans le tableau 5.1, il y a quelques données sur les quatre types de crédits. La description de l'octroi est terminée par le tableau 5.2 avec les conditions des quatre types de crédit.

Le tableau 5.1 Les données sur les crédits

les données	FDV-M	FDV-TPA	CA	PMI/PME	Total
le montant des crédits octroyés	45 M[1]	96 M	60 M	40 M	241 M
le nombre des crédits	133	176	96	52	457
le taux d'intérêt	12%	12%	12%	15%	-
le taux de remboursement	95%	99%	90%	[2]	-

1 M = un million de CFA
2 Il n'y a pas encore des chiffres sur le taux de remboursement, parce qu'il n'y a pas longtemps que la CECC a commencé avec ce type de crédit

5.2.1.6 L'épargne

Une autre activité de base de la CECC est l'épargne. Les groupements villageois et aussi les individus ont des comptes à la CECC. On peut épargner à la CECC, mais aussi au niveau des villages dans une des cinq Coopec (Coopérative d'épargne et de crédit) dans les villages de Kaibo-centre, Bilbalogho, Manga, Nobere et Gomboussougou. Ces Coopec sont de petites institutions financières créées par les paysans en collaboration avec la CECC. Les Coopec sont à un stade plus au moins autonome pour le moment. La CECC donne l'appui technique à ces structures, contrôle la comptabilité et donne une formation à leurs membres. De nos jours on peut seulement épargner dans les Coopec. Dans l'avenir on pourra peut-être aussi demander des crédits. Dans le tableau suivant, il y a quelques données sur l'épargne.

Le tableau 5.2 Les conditions d'octroi de crédit

les conditions d'octroi de crédit	FDV-M	CA	FDV-TPA		PMI/PME
			a[1]	b[2]	
le groupement villageois:					
- doit être un groupement dynamique	x	x	x	x	
- ne doit pas avoir des impayés	x	x	x	x	
- avoir des activités rentables	x	x	x	x	
- doit avoir un dépôt à la CECC de 10% de la valeur du prêt demandé	x	x	x	x	
- doit travailler dur	x	x			
- doit avoir un gage	x				
- doit exister depuis au moins deux ans		x			
l'individu doit:					
- être membre d'un groupement depuis au moins un an					
- avoir expérience sur les activités				x	
- avoir l'accord du man pour la demande de crédit				x	
- avoir un dépôt à la CECC de 25% du montant demandé				x	
- faire une étude de faisabilité.					x
- avoir un aval					x
- avoir une garantie légalisée d'au moins					x
- 150% du montant demandé					x

1 les conditions d'octroi de crédit pour les groupements féminins
2 les conditions d'octroi de crédit pour une femme individuelle

Le tableau 5.3 Les données sur l'épargne

les données sur l'épargne	totalement
le montant total d'épargne	75 M[1,2]
le nombre des comptes	29
le taux d'intérêt	2%

1 M = un million CFA
2 il n'y a pas de données détaillées sur les montants maximums et minimums d'épargne ou sur l'échelonnement

5.2.1.7 La combinaison: l'épargne et l'octroi des crédits

L'épargne et l'octroi des crédits sont très liés. Il est nécessaire de développer ces activités de façon équilibrée de sorte à maintenir l'équilibre financière de la CECC. Mais Hélas tel n'est pas le cas à la CECC qui a plus de crédit que d'épargne(cf Tableaux 5.2 et 5.3). La politique de la CECC est concentrée sur le renforcement de l'épargne. Elle veut contraindre ces clients à épargner et stimuler les paysans à épargner aussi de petits montants.

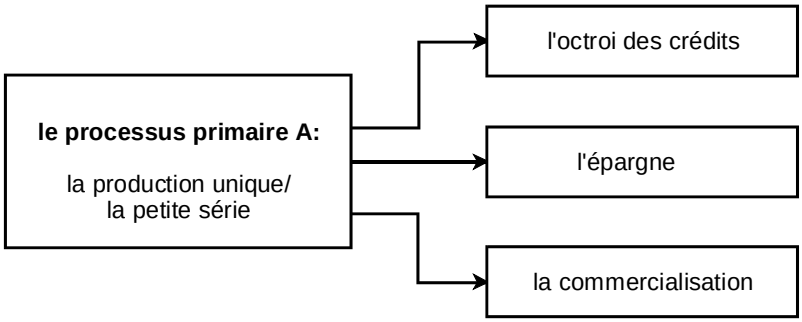
5.2.1.8 La commercialisation

La CECC s'occupe aussi de la commercialisation. Ce n'est pas une activité de base, mais elle est quand même importante pour les habitants de la Province. La première opération de commercialisation s'est effectuée avec le riz. La CECC a fait acheter le riz pour le groupement féminin des restauratrices de Gomboussougou. Le groupement a par la suite vendu une partie de son stock aux groupements féminins des autres localités où il y avait une situation déficitaire en riz local par l'intermédiaire de la CECC. En plus de ça, il y a aussi une étude sur la commercialisation. Cette étude est faite en collaboration avec quelques autres projets de Développement.

5.2.2 La caractérisation

Le processus primaire est une prestation de services avec trois activités: l'octroi de crédit, l'épargne et la commercialisation. Woodward définit ce processus primaire comme la production unique/la petite série, parce que chaque service de la CECC est unique. La caractérisation est illustrée dans la figure 5.2.

La figure 5.2 Le processus primaire A



5.3 LA STRUCTURE

5.3.1 Introduction

La structure de la CECC est décrite d'après le modèle de Jägers et Jansen (1991). Dans ce modèle, on explique que la structure de l'organisation consiste en un nombre d'élément, à savoir les éléments structurels et les éléments procéduraux. Les éléments structurels décrivent de quelle manière le travail est partagé dans l'organisation. Ces éléments sont:

1. le traitement séparé,
2. la décentralisation,
3. la hiérarchie.

Apres l'application de ces trois éléments structurels, on a encore des problèmes de coordination. On peut résoudre ces problèmes avec les éléments procéduraux qui sont:

1. le pouvoir,
2. l'information et la communication,
3. la formation et l'éducation,
4. le formalisme,
5. la standardisation.

5.3.2 Les éléments structurels

5.3.2.1 Le traitement séparé

A la CECC, on peut voir un traitement séparé par fonction. Cela signifie que les activités sont groupées et concentrées sur un service déterminé comme l'épargne ou l'octroi d'un certain crédit. Les activités dans le domaine de l'épargne sont faites par le chef de cellule. Les activités de la commercialisation sont faites par le conseiller technique. L'octroi des crédits est assuré par les agents de crédit. C'est le travail le plus intensif. Pour cette raison, il y a plusieurs agents de crédit. Chaque agent est responsable d'un certain type de crédit. Ils ont beaucoup de liberté, de responsabilités et de compétences dans leurs tâches. Les différentes tâches sont décrites ci-dessous:

1. *Le chef de cellule*
   Le chef de cellule est le principal responsable de la CECC. Il fait la coordination et contrôle les activités de la CECC. Il est chargé de la rédaction des rapports et documents il est aussi responsable de la gestion du matériel. En plus, le chef de cellule mène des activités dans le domaine de l'épargne pour la CECC. Il assure la formation de la population sur l'épargne, fait rechercher l'épargne et donne une formation aux membres des Coopec.

2. *Le conseiller technique*
   Le conseiller technique conseille la CECC. I1 a beaucoup de contacts avec le chef de cellule. Il s'occupe de l'informatisation, de la gestion des finances, de la commercialisation et des relations entre la CECC et le projet PDI/Z. Le conseiller est en train de développer une stratégie pour l'autonomie de la CECC.

3. *Les agents de crédit*
   Les agents de crédit sont responsables d'un type de crédit. Les agents donnent des formations, jugent les demandes de crédit, octroyent les crédit et en font le suivi. Eventuellement, ils donnent aussi une formation sur la gestion des crédits et leurs remboursements. Les agents rédigent l'information par écrit ou avec l'ordinateur.

4. *Le comptable*
   Le comptable est responsable de la comptabilité de la CECC et assiste les comptables des Coopec. Le comptable écrit les rapports financiers et donne des conseils à la direction sur les aspects financiers de la CECC.

5. *Le caissier*
   La caissier est responsable des activités relatives à la caisse notamment les consignes des remboursements ou de l'épargne. Le caissier est sous la responsabilité du comptable.

6. *Le secrétaire*
   Le secrétaire s'occupe des activités du secrétariat. Il dresse les procès-verbaux, classe les rapports et corrige les lettres. Il est l'assistant du chef et peut remplacer le caissier en cas d'absence de celui-ci.

7. *Le gardien*
   Le gardien est responsable de la sécurité de la CECC. Il nettoie et maintient le bâtiment et le jardin de la CECC.

Un avantage du traitement séparé par fonction est que les employés peuvent plus ou moins décider la mesure de l'utilisation du temps et des moyens pour les différentes activités. Cela entraîne une coordination directe et automatique et une certaine efficacité. A la CECC, les employés organisent leurs tâches eux-mêmes.
Un deuxième avantage est que les employés ont une bonne vue générale sur leur travail parce qu'ils se consacrent seulement à ce travail.

Le principal inconvénient est que la défaillance d'un employé entrave le bon fonctionnement de la CECC.

5.3.2.2 La décentralisation

Dans la CECC, il y a une décentralisation dans une large mesure. Les responsabilisé sont placées à chaque niveau de l'organisation. Les agents de crédit sont responsables de leurs activités. Les employés organisent leur temps et travaillent de manière indépendante. Mais quelques fois, la direction donne des indications et

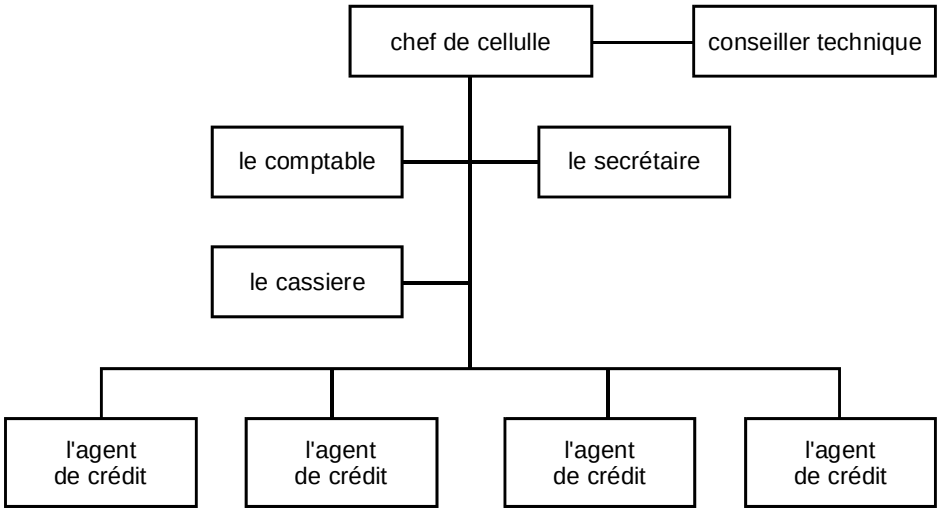
mêmes son consentement formel pour l'octroi des crédits. En pratique, ce consentement est donné sans problème. Les agents et les autres employés sont contents de leurs responsabilités et de leur travail. En général ils obtiennent de bons résultats.

Un avantage de la décentralisation est que la direction se décharge des décisions qui ne sont pas à son niveau. De cette manière, elle a plus de temps pour les décisions importantes de politiques et de stratégies.

En plus, la décentralisation peut initier et stimuler le développement des employés.

Un désavantage est qu'il y a moins de coordination, et pour cette raison il y a quelques fois des indéterminations sur la politique. Aussi à la CECC il n y a pas de précision de ce qui se passe dans l'organisation et de ce qui est fait par les employés.

La figure 5.3 La structure de l'organisation



5.3.2.3 La hiérarchie

La CECC a une organisation en ligne. Cela veut dire que les ordres de la direction sont transmis de façon verticale. Chaque employé a un chef qui lui donne des ordres et qui est responsable. La structure hiérarchique est illustrée dans la figure 5.3.

5.3.3 Les éléments procéduraux

Apres l'application de ces trois éléments structurels, il existe encore des problèmes de coordination. On peut résoudre ces problèmes à l'aide des éléments procéduraux.

5.3.3.1 Le pouvoir

La classification hiérarchique des fonctions, qui est décrite dans le paragraphe précédent, est très importante pour la coordination dans une organisation. Mais les vraies relations de pouvoir ne sont pas illustrées dans la classification hiérarchique. Ces relations déterminent le fonctionnement des organisations (Jägers et Jansen, 1991, p. 100). C'est aussi le cas de la CECC. Dans la figure de la structure de l'organisation, on peut voir que le chef est le plus haut dans la hiérarchie et c'est pour cette raison qu'il a le plus grand pouvoir. En pratique, le pouvoir est subdivisé entre le chef et le conseiller technique. Cela s'explique par le fait que le chef travaille seulement dans les organisations depuis septembre 1994. En plus elle est très jeune est dans la culture moyen-masculine, il est quelques fois difficile pour les employés d'accepter les ordres d'une jeune femme.

La division du pouvoir est aussi consécutive à un nombre de facteurs. Fleurke (1983, p. 167), de Jägers et Jansen (1991, p. 99) et Paul (1994, p. 408) distinguent un certain nombre de facteurs:

1. la compétence / être professionnel
2. l'accès aux centres du pouvoir
3. la personnalité
4. la disponibilité et le contrôle sur les sources.

ad 1. La compétence / être professionnel
Le pouvoir des experts peut neutraliser le pouvoir hiérarchique. C'est aussi le cas à la CECC. Les agents, le comptable et le conseiller technique ont une connaissance qui est spécifique et rare. Cela donne un certain pouvoir et une indépendance aux employés. Les agents sont experts parce qu'ils ont beaucoup de connaissances dans l'octroi de crédit. Ils connaissent les clients et les organisations qui travaillent en collaboration avec la CECC. Ils parlent aussi le moré qui est la langue des clients. Le comptable qui vient de finir ses études est un expert en comptabilité. Les autres employés ne connaissant pas la comptabilité, le comptable a alors beaucoup de liberté et pouvoir. Finalement, le conseiller technique a une certaine compétence dans le domaine d'automatisation.

ad 2. L'accès aux centres du pouvoir
Les centres du pouvoir sont des cadres d' influence de l'organisation. Ces centres peuvent être dans l'organisation où en dehors d'elle.

Dans l'environnement de la CECC, le projet PDI/Z est un centre de pouvoir très important. Le projet donne des conseils et a une influence sur la politique financière. Le chef de cellule et le conseiller technique ont accès à ce centre de pouvoir. Le conseiller technique est en bonne relation avec les employés du projet. En plus, les conseillers techniques du projet parlent la même langue ce qui facilite la communication. Beaucoup d'information du projet passent par le conseiller technique qui les transmet à la CECC.

En plus de projet, il y a aussi quelques autres centres de pouvoir. Seul le conseiller technique a accès à ces organisations: l'ambassade des Pays-Bas à Ouagadougou et les autorités Néerlandaises à Den Haag qui ont décidé des subventions. Aussi, le conseiller technique a accès aux assises aux Pays-bas.

ad 3. La personnalité
Certaines personnes sont capables d'avoir une influence sur les autres compte tenu de leur personnalité. Ce pouvoir a une'influence au niveau des groupes. Un chef avec charisme est capable de motiver et de donner des directives aux employés. Un chef concentré sur les tâches sait exactement ce qui se passe dans l'organisation. Ce chef peut contrôler et connaît les différentes activités que les employés doivent mener. A la CECC, le chef est concentré sur les tâches. Elle a une bonne vue générale sur les tâches et contrôle tout ce qui se passe. Le conseiller technique a beaucoup de charisme. Il est un chef socio-emotionel. Il est capable de motiver les em-

ployés et de donner des directives à l'organisation. Dans l'ensemble, la direction fonctionne bien.

ad4. La disponibilité et le contrôle des ressources
Le pouvoir est relatif à la distribution des ressources. Le pouvoir d'un individu est basé sur les moyens disponibles. Pau (1994, p. 409) distingue quelques sources du pouvoir: l'argent, les moyens physiques et l'information.

A la CECC, ces moyens sont à la disposition du chef de cellule et du conseiller technique. Les moyens financiers et physiques sont surtout gérés par la conseiller technique. L'accès à l'information est divisé entre les membres de l'organisation.

5.3.3.2 Le formalisme

Dans les organisations formelles, le comportement des employés est régi par des règles et des instructions. Le formalisme peut donner plus de clarté, une certaine sûreté et une coordination facile. Quand il y a trop de formalisme, l'organisation devient une bureaucratie.

A la CECC, il n'y a presque pas de formalisme. II y a un nombre de règles et instructions, mais pas trop.

Cela est dû au fait que la CECC a une situation incertaine et changeante. L'absence de formalisme rend l'organisation flexible avec beaucoup de possibilités d'adaptation à de nouvelles situations.

5.3.3.3 La standardisation

La standardisation est la mesure par laquelle le comportement des employés est programmé. La CECC utilise la standardisation avec mesure. C'est-à-dire que les résultats des employés sont standardisés. Chaque agent de crédit a un certain montant de fonds de roulement et la CECC s'attend à un certain taux de remboursement. A la fin de chaque période, la CECC vérifie si les agents ont un taux de remboursement suffisant.

5.3.3.4 L'information et la communication

L'information
Pour la coordination, l'information est nécessaire. Elle est un facteur important pour arriver à son but (Jägers et Jansen, 1991). L'information est au niveau stratégique une source de décisions à long terme. En plus, l'information donne les directives pour les activités dans l'organisation. La rédaction de l'information est dans la CECC très inefficace et non effective. L'information est contenue la plus part du temps dans quelques programmes de l'ordinateur et dans quelques documents. Cela prend beaucoup de temps et frustre les employés. Souvent on ne peut pas trouver l'information désirée. Par exemple: les données des crédits sont rédigées dans quelques programmes de l'ordinateur et dans quelques documents. Chaque agent a un système qui lui est propre. Mais ces programmes et documents ne sont pas branchés, alors il n'est pas possible d'obtenir une vue générale.

La communication
La communication est une partie du système d'information. Elle soigne les activités et contribue à la sûreté de finition des tâches.

A la CECC, la communication est pour la plus part informelle d'où beaucoup de communication. Aussi les employés communiquent facilement entre eux, parlant des problèmes de la CECC en général et des problèmes spécifiques liés à leurs tâches. La communication formelle est traduite par une réunion toutes les deux semaines. On pense que ces réunions sont longues et un peu ennuyant.

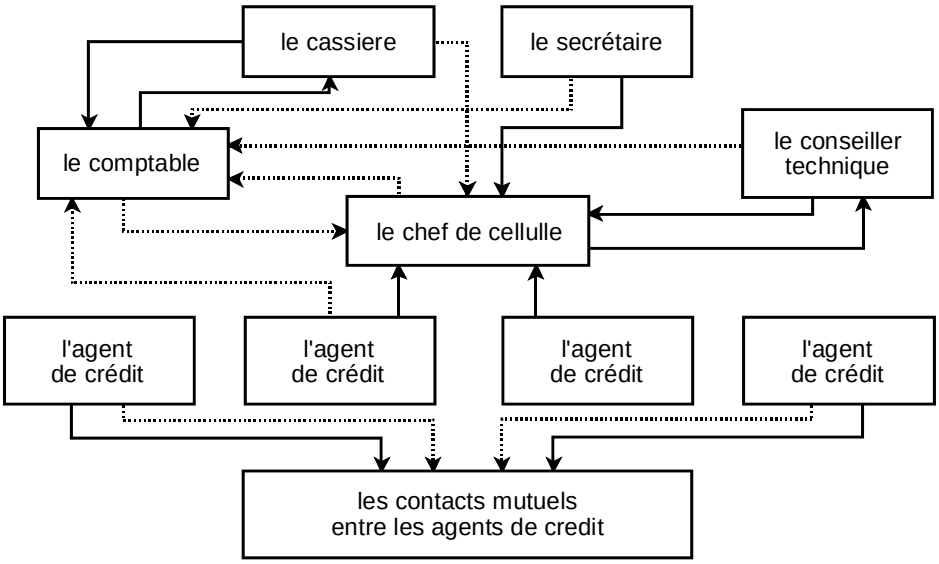
Le schéma de la communication est illustré dans la figure 5.4. Ce schéma est déduit de l'observation et des interviews avec tous les employés. Il est clair que le chef de cellule est le centre de l'organisation tandis que le conseiller technique et le comptable font souvent office de conseillers.

5.3.3.5 La formation et l'éducation

Une organisation doit décider de la formation et de l'éducation qui sont nécessaires pour ses employés pour atteindre le but de leur fonction. A la CECC, il y a un plan de formation. Pour chaque employé il est indiqué quand il peut faire une course. Quelques employés de la CECC sont encore très jeunes et n'ont pas beaucoup

d'expérience. Alors pour eux, il est important d'avoir une formation et une éducation adéquate.

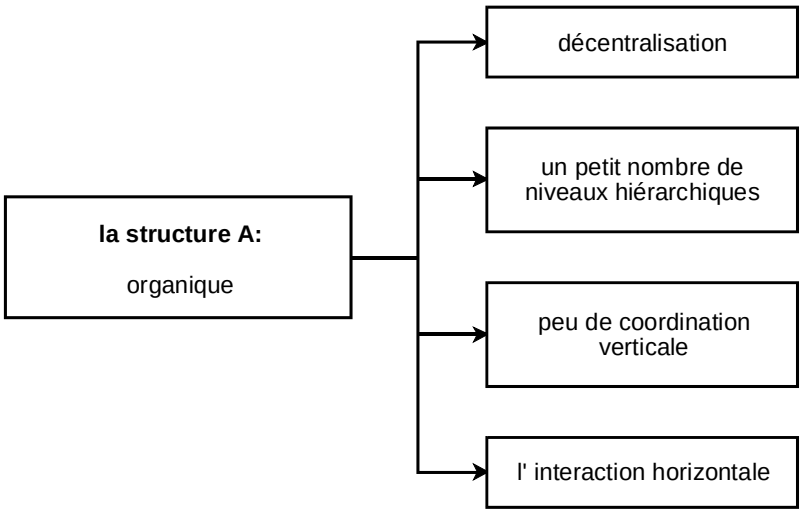
La figure 5.4 Le schéma de la communication



5.3.3.6 La caractérisation

A l'aide des éléments structurels et procéduraux de Jägers et Jansen, nous avons décrit et donner le type de structure de l'organisation. Pour spécifier ce type de structure nous allons appliquer la théorie de Burns et Stalker avec les deux types d'organisations: mécanique et organique. La structure de la CECC est très organique. Elle a seulement un petit nombre de niveaux hiérarchiques avec une décentralisation et beaucoup d'interactions horizontales. En plus, l'opinion des employés est beaucoup appréciée. La caractérisation est illustrée dans la figure 5.5.

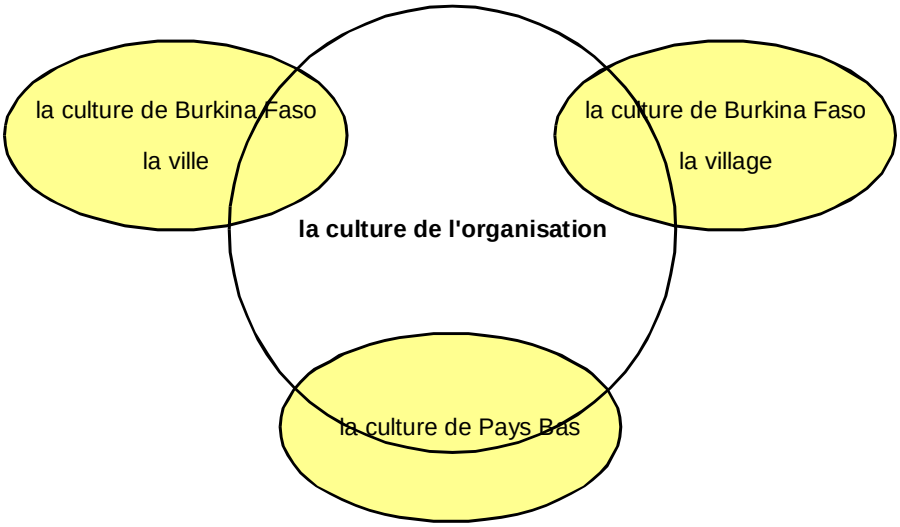
La figure 5.5 La structure A



5.4 LA CULTURE DE L'ORGANISATION

La culture de l'organisation de la CECC est influencée par trois approches culturelles différentes. Il faut noter que bon nombre d'employés de la CECC sont des burkinabè. Aussi il faut signaler que ceux-ci ont le plus souvent connu une vie traditionnelle(ils ont grandi dans les villages) avant de travailler ou de se faire former dans la capitale où l'on a une culture différente de celle du village (modernisme). L'organisation est aussi influencée par les hollandais. Le conseiller technique de la CECC et le conseiller de technique du PDI/Z sont des Néerlandais. Cette influence est née pendant la création du projet par les Néerlandais avec leurs idées occidentales. Finalement, la culture de l'organisation est bâtie par les clients de la CECC. Les employés de la CECC ont beaucoup de contacts avec les clients qui sont des cultivateurs ou qui font de l'élevage à la campagne (culture traditionnelle). Ils ont souvent des normes et valeurs traditionnelles et ont une existence isolée. Mais aussi à la campagne, les influences modernes sont notables. Les trois influences sont reflétées dans la figure 5.6. Ces influences sont mieux analysées dans la Chapitre 7.

La figure 5.6 Les influences de la culture



La culture de l'organisation va être caractérisé d'après les dimensions de Sanders et Neuijen. Cette caractérisation est basée sur des interviews avec les employés de la CECC.

1. *L'orientation sur le processus par rapport à celle sur le résultat*
   La CECC est orientée sur le résultat. Les employés aiment les situations inconnues et avec beaucoup de risques. Ils pensent que le résultat de leurs activités est important. Cette attitude est nécessaire à la CECC. Une employée de la CECC dit: "L'octroi de crédit est un risque. Quand tu ne veux pas prendre ce risque, il faut faire autre chose". Ensuite, elle dit que chaque jour à la CECC est différent des autres. Elle pense, que c'est une bonne idée: "Autrement tu succombes au sommeil. Les activités changent, il est nécessaire d'avoir le désir de les améliorer et de mieux faire chaque jour".

2. *L'orientation sur l'homme vis-a-vis de l'orientation sur le travail*
   A la CECC, on est orienté sur l'homme. Les employés ont conscience que l'organisation tient compte de leur situation personnelle. Les décisions importantes sont prises par tous les employés. Quand ils ont des problèmes

personnels, La CECC ou les autres employés leur viennent en aide. L'organisation s'intéresse à ses employés qui ont une forte relation mutuelle et souvent on dit: "La CECC est comme une famille. Quand il y a un problème, on essaye de le résoudre ensemble, quand il y a une fête, on fête ensemble."

3. *La soumission à l'organisation du point de vue professionnel*
   A la CECC les employés sont soumis à l'organisation. Cela veut dire que l'identité des employés est premièrement déterminée dès leur adhésion à la CECC et au projet PDI/Z.

4. *Le système ouvert par rapport au système fermé*
   La CECC est une organisation ouverte. Les emplois sont ouverts aux étrangers et aux nouveaux venus. Aussi les documents et réunions sont accessibles aux profanes. Un employé explique: "Presque tout le monde peut participer à la vie de l'organisation, comme un frère ou une soeur."

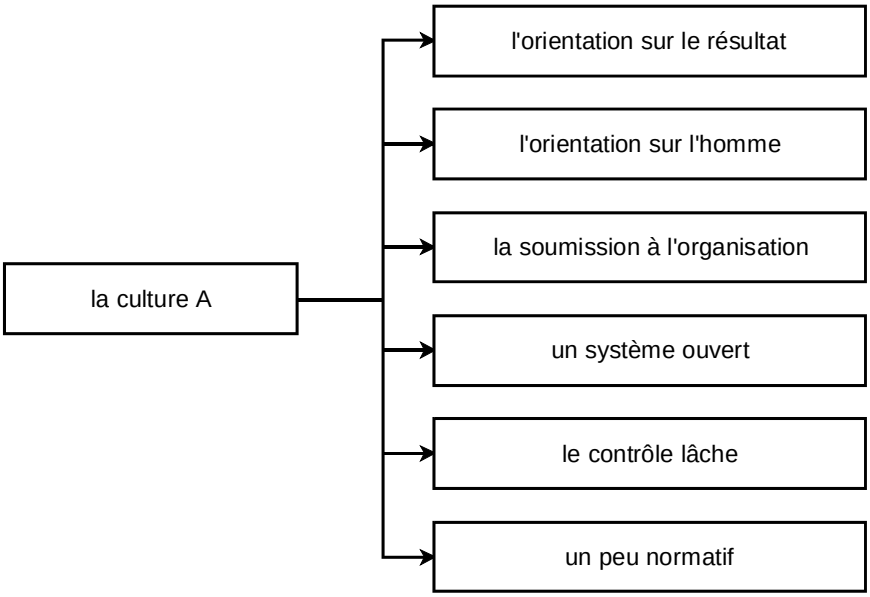
5. *Le contrôle stricte vis-a-vis du contrôle lâche*
   Par le passé, la CECC n'avait presque pas de contrôle. De nos jours la culture de la CECC est caractérisé par un contrôle lâche. Quelques employés disent que leurs activités ne sont pas contrôlées. D'autres pensent qu'à la CECC il y a plus de contrôle: "chaque employé doit établir un programme pour La semaine dont on discute et contrôle lors des réunions". Le chef de cellule et le conseiller technique de la CECC se démarquent par un contrôle un peu plus strict. Ils expliquent que c'est dans un but de responsabiliser pleinement les employés car un contrôle très lâche entraînerait de mauvais résultats pour la CECC et moins de discipline pour les employés.

6. *Le pragmatisme vis-a-vis du normatif*
   Pour cette dimension il n'est pas possible de faire une caractérisation. Les employés sont peut-être un peu plus normatif. L'accent est plus aux procédures qu'aux désirs des clients.

5.4.1 La caractérisation

La culture de l'organisation est reflétée dans la figure 5.7.

La figure 5.7 La culture A



5.5 LA STRATÉGIE

Dans ce paragraphe, nous allons décrire et juger la stratégie actuelle de la CECC. La question est de savoir quelle est la stratégie actuelle. En ce moment, la CECC est concentrée sur une stratégie nouvelle. On est préoccupé par l’autonomie et l’on cherche les voies et moyens pour s’adapter à cette nouvelle situation. Mais on n’a pas encore décidé exactement de la nouvelle direction. Toujours est-il que des démarches sont menées prudemment dans ce sens mais la question reste de savoir si l’on doit mener ces démarches.

Pour répondre à cette question nous allons nous attarder sur le but de ce chapitre, à savoir la détermination de la situation actuelle qui est du reste la base de la recherche. Avec cette base on pourra faire des choix explicites dans l’avenir. Il est important que cette base soit claire et qu’on ne prenne pas encore des décisions implicites. En vertu de cela, nous avons décidé de faire abstraction des démarches de la CECC pour une nouvelle orientation stratégique.

La CECC souscrite comme un volet du projet PDI/Z a la stratégie générale du projet, à savoir la réalisation d'un développement durable socio-économique de la province. Le sous-but de la CECC est d'améliorer et de consolider un système d'épargne, de crédit et de commercialisation, avec l'objectif d'augmenter l'accès de la population à ces services(PDI/Z, 1994, p. 3). Ceci est confirmé par les employés. La stratégie de la CECC est:

> *L'amélioration des conditions de vie de la population de la province du Zoundwéogo par l'établissement et la consolidation d 'un système d 'épargne, de crédit et de commercialisation.*

En pratique, un certain nombre d'employés sont vraiment motivés pour le développement socio-économique de la province. Leurs activités sont menées après analyse des conséquences éventuelles. Par contre quelques autres employés n'ont pas beaucoup conscience de cette stratégie et ils sont plus orientés sur les activités de la CECC. En plus, quelques employés sont occupés par la recherche d'une nouvelle stratégie pour l'avenir.

La culture de l'organisation va être caractérisé d après les dimensions de Sanders et Neuijen. Cette caractérisation est basée sur des interviews avec les employés de la CECC.

L'orientation sur le processus par rapport à celle sur le résultat
La CECC est orientée sur le résultat. Les employés aiment les situations inconnues et avec beaucoup de risques. Ils pensent que le résultat de leurs activités est important. Cette attitude est nécessaire à la CECC. Une employée de la CECC dit: "L'octroi de crédit est un risque. Quand tu ne veux pas prendre ce risque, il faut faire autre chose". Ensuite, elle dit que chaque jour à la CECC est différent des autres. Elle pense, que c est une bonne idée: "Autrement tu succombes au sommeil. Les activités changent, il est nécessaire d'avoir le désir de les améliorer et de mieux faire chaque jour".

L'orientation sur l'homme vis-a-vis de l orientation sur le travail
A la CECC, on est orienté sur l'homme. Les employés ont conscience que l'organisation tient compte de leur situation personnelle. Les décisions importantes sont prises par tous les employés. Quand ils ont des problèmes personnels, la CECC ou les autres employés leur viennent en aide. L'organisation s intéresse à ses employés qui ont une forte relation mutuelle et souvent on dit: "La CECC est comme une

famille. Quand il y a un problème, on essaye de le résoudre ensemble, quand il y a une fête, on fête. "

La soumission à l'organisation du point de vue professionnel
A la CECC les employés sont soumis à l'organisation. Cela veut dire que l'identité des employés est premièrement déterminée dès leur adhésion à la CECC et au projet PDI/Z.

Le système ouvert par rapport au système fermé
La CECC est une organisation ouverte. Les emplois sont ouverts aux étrangers et aux nouveaux venus. Aussi les documents et réunions sont accessibles aux profanes. Un employé explique: "Presque tout le monde peut participer à la vie de l'organisation, comme un frère ou une soeur."

Le contrôle stricte vis-a-vis du contrôle lâche
Par le passé, la CECC n avait presque pas de contrôle. De nos jours la culture de la CECC est caractérisé par un contrôle lâche. Quelques employés disent que leurs activités ne sont pas contrôlées. D'autres pensent qu à la CECC il y a plus de contrôle: "Chaque employé doit établir un programme pour la semaine dont on discute et contrôle lors des réunions." Le chef de cellule et le conseiller technique de la CECC se démarquent par un contrôle un peu plus strict. Ils expliquent que c'est dans un but de responsabiliser pleinement les employés car un contrôle très lâche entraînerait de mauvais résultats pour la CECC et moins de discipline pour les employés.

Le pragmatisme vis-a-vis du normatif
Pour cette dimension il n'est pas possible de faire une caractérisation. Les employés sont peut-être un peu plus normatif. L'accent est plus aux procédures qu aux désirs des clients.

Nous jugerons la stratégie avec le triptyque de Haselhoff.

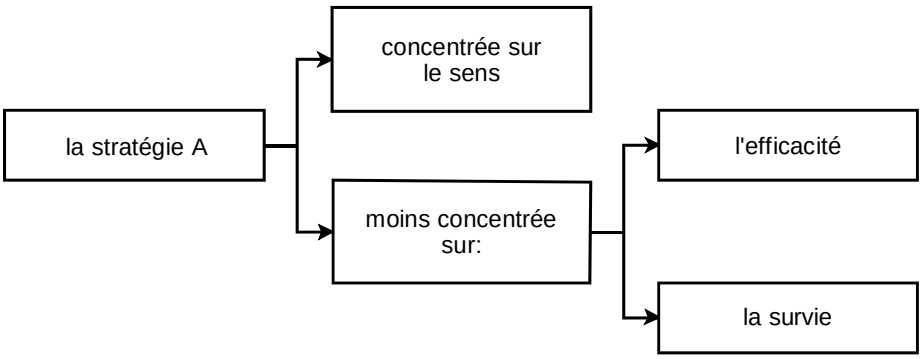
1. *L'approche synoptique: l'organisation comme un système technico-économique*
   Dans l'approche synoptique, on peut définir l'organisation comme un système technique et économique basé sur l'efficacité. La CECC n'est pas orientée sur une politique rationnelle et efficace. Cela est évident parce que La nécessité ne s'était pas manifestée. En fin de compte, la CECC obtient

l'appui financier du projet malgré son fonctionnement. Ce qui signifie qu'une finition efficace et effective n'est pas vraiment nécessaire.

2. *L'approche politique: l'organisation comme un système ouvert*
   L'approche politique est basée sur la survie de l'organisation. La stratégie de la CECC n'est pas orientée sur la survie parce que la présence du projet signifie automatique la survie de la CECC. Dans l'avenir, la fin du projet sera une grande menace pour la CECC. Cela contraint à une nouvelle orientation de la stratégie actuelle.

3. *L'approche interprétative: l'organisation comme un système social*
   L'approche interprétative est basée sur le sens. La CECC est tout le temps orientée sur le sens pour les employés mais aussi pour l'environnement. En ce moment, les employés de la CECC aiment beaucoup leur travail. Ils pensent que la CECC est une bonne organisation avec une bonne atmosphère. Les activités des employés donne satisfaction. L'idée qu'a la base que les activités de la CECC aident la population de la province donne un vrai sentiment du sens pour les employés.

La figure 5.8 La stratégie A



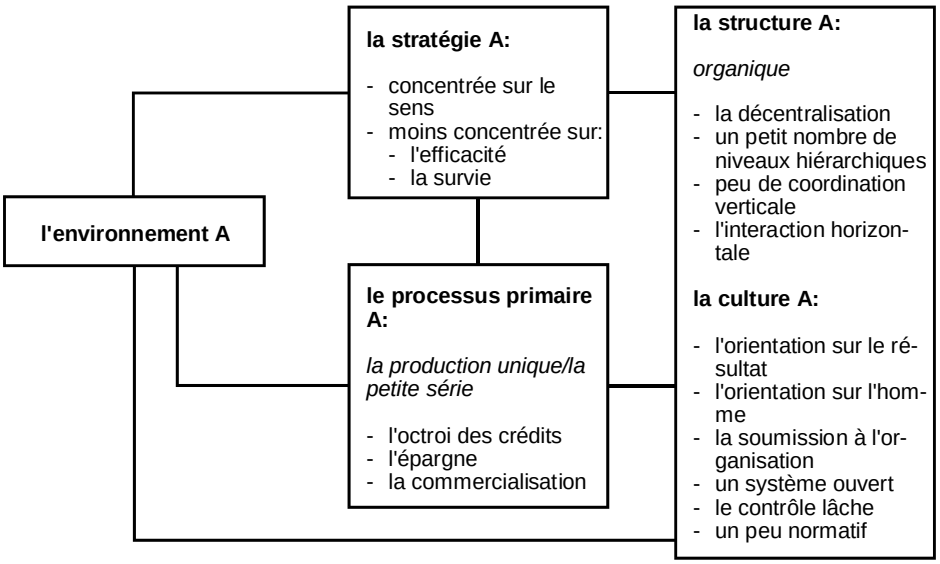
5.5.1 La caractérisation

On peut dire que la stratégie actuelle est plus tournée sur le sens que sur la survie et l'efficacité parce qu'elles ne sont pas nécessaires. La caractérisation est présentée à la figure 5.8.

5.6 CONCLUSION

Dans ce chapitre, on a fait un diagnostic en grande partie de la situation actuelle comme on peut le constater dans la figure 5.9. Dans le chapitre suivant, nous ferons un diagnostic de l’environnement.

La figure 5.9 Le diagnostic en grande partie de la situation actuelle



CHAPITRE 6

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

6.1 INTRODUCTION

En ce qui concerne l'environnement, on peut distinguer l'environnement spécifique (ou direct) et 1'environnement généraux (ou indirect).

A la CECC, l'environnement direct est constitué par le projet, les clients, les concurrents, l'autorité locale et l'ambassade néerlandaise. L'environnement indirect est constitué par les structures politiques et économiques du Burkina Faso et le fondement socio-culturel.

6.2 L'ENVIRONNEMENT DIRECT

6.2.1 Le projet

Le projet PDI/Z est un facteur très important de l'environnement pour la CECC. La CECC est après tout une cellule de ce projet. Le projet PDI/Z est financé dans le cadre de la coopération entre les Pays Bas et le Burkina Faso. Le projet travaille au développement durable socio-économique de la province du Zoundwéogo. Les buts du projet sont:

1. Le renforcement des institutions rurales en vue d'augmenter leur engagement et leur capacité d'auto-gestion;
2. L'augmentation de la production agro-sylvo-pastorale;
3. La gestion rationnelle des ressources naturelles;
4. La création d'emploi et l'augmentation des revenus dans les activités non agricoles;
5. L'amélioration du niveau de la santé, de l'éducation et l'approvisionnement en eau de la population (PDI/Z, 1994, p. 3).

La direction du projet a la responsabilité de l'exécution technique et financière du projet. Elle est composée d'un directeur et d'un conseiller technique principal (CTP) qui est également le chef d'équipe des experts Néerlandais. Ensuite, la direction est responsable de l'exécution des programmes sous la supervision du ministère de tutelle de la CPAT. Le CTP est responsable vis-à-vis des autorités néerlandaises. La structure d'organisation est illustrée dans l'Annexe III.

Les activités du projet sont réparties dans 4 cellules:

1. La Cellule Epargne, Crédit et Commercialisation (CECC);
2. La Cellule Gestion des Terroirs (CGT);
3. La Cellule Appui Technique (CAT);
4. La Cellule Gestion et Finances.

Chaque cellule a un chef, qui est assisté par le conseiller technique. Le chef et le conseiller technique sont responsables de l'exécution des activités prévues dans le plan d'action et doivent rendre compte périodiquement à la direction du projet. Les cellules sont décrites ci-dessous.

ad 1. La Cellule Epargne, Crédit et Commercialisation (CECC)
La CECC est responsable de l'épargne, l'octroi des crédits et la commercialisation. Dans les autres chapitres, il y a suffisamment d'informations sur la CECC.

ad 2. La Cellule Gestion des Terroirs (CGT)
La CGT s'occupe de la gestion et l'utilisation des terroirs. La CGT est en plus responsable de la formation des paysans sur la gestion des terroirs

ad 3. La Cellule Appui Technique (CAT)
La CAT est divisée en deux sections: la section construction et la section eau. La section construction est chargée de la conception et du suivi des travaux en bâtiment et en électricité. La section eau a pour fonction d'animer et de former la population en vue d'une gestion rationnelle des forages et puits de la province.

ad 4. La Cellule Gestion et Finances
La CGF est chargée de la gestion financière du projet, de la supervision de toutes les activités comptables. Elle gère également les budgets/opérations qui sont débloquées au fur et à mesure de 1'avancement des activités. Les magasins et le parc auto relèvent de la CGF.

En plus des cellules, il existe d'autres structures dont la plupart des activités sont financées par le projet. Les services partenaires n'ont que des relations fonctionnelles avec le projet. Ces relations se limitent surtout au financement et au suivi des activités prévues dans le plan d'action. La CECC travaille souvent avec le CRPA (une organisation agricole).

6.2.2 Le Centre Régional de Promotion Agro-Pastorale (CRPA)

Le CRPA est organisé en deux services: le service provincial de l'agriculture (SPA) et le service provincial des ressources animales (SPRA). La CECC travaille avec le CRPA, comme décrit au paragraphe 5.2.

6.2.3 Les clients

Dans ce paragraphe, on va faire connaissance avec les clients de la CECC. La description des clients est basé sur 20 interviews et un séjour de deux semaines chez quelques paysans dans la province. Le but de la description est de comprendre les conditions de vie, les besoins et désirs des clients.

A base de cette compréhension, la CECC peut adhérer aux activités et aux caractéristiques de la population. La CECC a 329 épargnants et 457 emprunteurs, tous habitant la province du Zoundwéogo. Ils épargnent ou ont un crédit individuel ou collectif (Tonde, 1993, p. 7). Les hommes et les femmes du Zoundwéogo, clients de la CECC travaillent notamment dans l'élevage et l'agriculture. Ces activités sont caractérisées par l'incertitude. Le facteur déterminant pour le succès de la récolte est les précipitations atmosphériques qui sont irrégulières. Le climat prête à beaucoup de risques et est quelques fois la cause d'une pauvreté grave pour les paysans. Un autre problème est que les techniques agricoles traditionnelles ont besoin de beaucoup de terre. Avec les méthodes traditionnelles, on ne fertilise pas les terres, et pour cette raison le sol est vite épuisé. Aussi, il y a le manque de terre cultivable. L'élevage est aussi incertain avec l'abondance de certaines maladies.

Les conditions à la campagne ne sont pas très faciles. Cela est dû au manque des besoins de base telles les écoles et la santé (PDI/Z, 1993, p. 3). Beaucoup de pay-

sans sont analphabètes. Quelques paysans ont appris à lire et écrire, mais souvent ils ont dû oublier, parce que leurs connaissances ne sont pas utilisées. Les paysans ont une vie isolée et pour cette raison, ils sentent un manque de connaissances sur leurs possibilités.

Pendant les enquêtes, nous avons étudié la relation entre la CECC et les clients. On peut conclure des enquêtes qu'il est rare que l'épargne soit individuelle (parce qu'ils n'ont pas assez d'argent). Alors, on rencontre une épargne collective (les groupements). La population pense qu'il est important d'épargner, et elle voudrait épargner plus afin d'avoir des réserves pour les temps de soudure. La population épargne parce qu'elle a peur des feux et des vols. Beaucoup de personnes ne savent pas qu'il y a un taux d'intérêt pour l'épargne. La cause est peut-être que cet intérêt n'existait pas auparavant.

En plus des activités d'épargne, beaucoup de personnes ont un crédit. Avec ce crédit, ils améliorent leurs activités agricoles ou font un petit commerce. Certaines personnes ont peur du crédit. Ils ont peur d'avoir des problèmes en cas d'insolvabilité (les animaux peuvent mourir et la récolte peut avorter, malgré l'utilisation d'engrais chimique).

Les personnes enquêtées savent souvent que la CECC et le projet PDI/Z existent mais manquent d'informations précises sur les activités de la CECC. Beaucoup de personnes ne savent pas comment ils peuvent avoir un crédit ou comment ils peuvent épargner.

Beaucoup de paysans ont dit qu'ils ont besoin de plus d'informations sur les possibilités de la CECC.

6.2.4 Les concurrents

La CECC n'a pas beaucoup de concurrents. Il y a seulement quelques institutions qui s'occupent de l'épargne et du crédit. Au bureau de poste à Mana on peut épargner(Caisse Nationale d'Epargne). Le bureau de poste donne un taux d'intérêt de 8%. Mais beaucoup de personnes n'ont pas confiance au bureau de poste. Elles craignent de ne pouvoir entrer en possession de leur argent.

Ensuite, le FAARF (le Fonds d' Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes) est active dans la province du Zoundwéogo. Cette organisation a été fondée par le président du Faso en juin 1994. Les autorités ont voté un budget pour la promotion des femmes. Ce budget est réparti entre les provinces et est octroyé sous forme de crédit pour les activités rémunératrices des femmes. Aussi, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) s'occupe de l'épargne et du crédit mais n'est pas très active.

Un grand concurrent est peut-être la Caisse Populaire qui est un grand réseau à travers le Burkina Faso. Ce réseau a eu l'idée d'ouvrir une Caisse Populaire dans la province du Zoundwéogo. La Caisse Populaire veut travailler avec la CECC. Au cours d'un entretien avec le directeur de la Caisse Populaire, il est ressorti que les plans d'activités dans le Zoundwéogo sont déjà consistants. Au cas où la CECC ne voudra pas travailler avec la Caisse Populaire, ce réseau pourrait devenir un grand concurrent pour elle.

6.2.5 Les autorités locales

Le CPAT (la commission provinciale d'aménagement des terroirs) est responsable de la coordination des activités dans la province. Le Haut-commissaire est la plus haute autorité dans la province et a beaucoup d'influence.

Quelques employés de la CECC sont inquiets de l'influence qu'il veut avoir sur la CECC à la fin du projet PDI/Z.

Au cours d'un entretien avec le Haut-commissaire, Il s'est avéré qu'il voudrait avoir beaucoup d'influence sur les activités de la CECC. Il pense que les fonds de la CECC sont la propriété de la province. Les activités de la CECC sont après tout pour la province. Et pour cette raison, la province doit avoir une voix sur la gestion de la CECC.

Ce qui ne veut pas dire, que le Haut-commissaire veut être propriétaire de la CECC. Au contraire il veut parfois contrôler et recevoir le bilan et les rapports de la CECC.

Au cas où la CECC ne fonctionnera pas bien, il voudrait en faire une analyse indépendante. Après, le CPAT décidera de la CECC.

Finalement, sur la CECC, le HC dit ceci: “La CECC est une organisation autonome. Il est nécessaire qu’il y ait des contrôles sur elle. La CECC est comme un animal sauvage. Sans contrôle, il peut être dangereux. Pour l’intérêt de la population, un contrôle de cet animal est nécessaire”.

6.2.6 L’ambassade néerlandaise

L’ambassade néerlandaise assure la répartition des moyens financiers réservés au Burkina Faso. Ainsi le projet PDI/Z reçoit une partie. Ensuite, quelques spécialistes travaillent à l’ambassade. Ils donnent l’appui technique aux projets. Dans l’avenir, on doit tenir compte, de l’appui que l’ambassade néerlandaise pourra apporter à la CECC quand elle sera autonome.

6.3 L’ENVIRONNEMENT INDIRECT

L’environnement indirect de la CECC est composé des structures politiques et économiques du Burkina Faso et du fondement socio-culturel.

Le Burkina Faso est une mélange de tradition et de modernisme. La majeure partie de la population habite la campagne et fait de l’élevage ou de l’agriculture comme leurs ancêtres l’ont fait il y a des siècles. En même temps cette vie est influencée par la radio, les histoires des migrants et les projets de développement, comme le PDI/Z de Mana mais aussi par les relations qui existent entre les citadins et les villageois.

6.3.1 La politique

Le Burkina Faso est une ancienne colonie française. Depuis son indépendance en 1960, beaucoup de présidents ont régné dont Thomas SANKARA qui est le chef de

la révolution d'Août 1983. Le régime de SANKARA était hasardeux: défense de la corruption, suppression des loyers pour une année, changement du nom du pays (la Haute-Volta devient Burkina-Faso, terre des hommes intègres). C'était une stratégie pour éveiller la population. La critique portée à sa politique est qu'on disait de lui que ses mesures ne sont pas mûrement réfléchies. Il faut tout de même noter que sa politique a été d'une contribution importante au développement du pays.

En 1987, SANKARA fut tué lors d'un coup d'Etat qui porta Blaise COMPAORE à la tête du pays. Le Burkina Faso est actuellement un pays de démocratie avec au moins quarante (40) partis politiques et une nouvelle constitution. Il y a plus de liberté de presse et un changement en matière de Droits de l'homme (Ettema, 1992, p. 19). Les relations politiques actuelles ne sont pas très claires. Les partis n'ont pas des programmes clairs.

6.3.2 L'économie

La situation économique du Burkina Faso n'est pas très bonne. Le pays a quelques problèmes très sérieux. Le valeur des exportations des marchandises représente seulement 43% des importations ce qui traduit un déficit structurel de l'ordre de 84 milliard CFA. Le produit national brut a augmenté, mais cette augmentation est relative aux conditions du moment. Dans les années normales, l'augmentation de produit national brut est parfois plus basse que l'augmentation de la population. Les problèmes du Burkina Faso ont accru avec la dévaluation du franc CFA en début 1994.

Il y a des rumeurs publiques sur une deuxième dévaluation éventuelle. Ce qui sera une catastrophe pour beaucoup de personnes.

Le Burkina Faso prend part au programme d'ajustement structurel. Les autorités espèrent que l'économie va s'améliorer avec ce programme (Konaté, 1994, p. 2) dont les grands axes sont:

1. Privatiser les entreprises d'Etat mal gérées;
2. Stimuler l'économie par des investissements publics pour les projets rentables ou pour le secteur social;
3. Promouvoir l'exportation par la suppression des autorisations d'exportation

4. Limiter les dépenses de l'Etat par le maintien des fonctionnaires au même niveau des salaires.

Le Burkina Faso n'a pas attendu une crise économique pour adhérer au programme d'ajustement structurel. Ce qui limite les conséquences sociales négatives (Ettema, 1992, p. 42).

6.3.3 Les lois et institutions

A la CECC, il y a un changement important dans les bis. Au cours d'une réunion à Ouagadougou ii a été communiqué aux employés de la CECC que dans un premier temps les opérations de crédit et d'épargne étaient sous les bis du ministère de l'agriculture mais de nos jours, ces opérations sont régies par le ministère de l'économie. Pendant cette réunion il a été expliqué quelques conséquences du changement dans les bis.

6.3.4 Le fondement socio-culturel

Il n'est pas possible de parler du fondement socio-culturel du Burkina Faso. Le pays a beaucoup de groupes ethniques et chaque groupe a une propre identité, une langue et des habitudes. Le groupe ethnique le plus important est celui des Mossi. Ils représente environ 50% de la population globale et 78% de celle du Zoundwéogo. A la CECC, tous les employés Burkinabé sont Mossi ainsi que la plupart des clients. C'est la raison pour laquelle nous prêterons beaucoup attention à ce groupe.

Beaucoup de coutumes et habitudes sont ramenées au temps passé. Pour cette raison nous albons décrire un peu ce temps passé des Mossi.

Dans la société traditionnelle mossi, une obéissance inconditionnelle des inférieurs aux supérieurs était normale. Les relations hiérarchiques étaient strictes et claires. Le roi avait la direction de la société Mossi et sous le roi il y avait des ministres, et après les ministres viennent les dirigeants des provinces, ensuite les chefs de district, les chefs de village et finalement les villageois. Le système hiérarchique était

aussi observé dans les familles. Les membres d'une famille devaient obéir à la direction de la famille, les femmes obéissent leur man, les plus petits obéissent aux grands. De nos jours cette obéissance joue un rôle à la campagne, mais aussi en ville (chez les fonctionnaires). Il y a une grande tendance à laisser les décisions aux supérieurs. De cette manière, les subalternes évitent d'être responsables des décisions.

Au Burkina Faso, il n y a pas un système de sécurité sociale. La famille est le seul moyen de sécurité sociale. C'est un bon système, mais crée aussi des obligations. Refuser d'aider quelqu'un de la famille est très mauvais. Aussi même quand les familles déménagent en ville ou à l'étranger, les mêmes droits et obligations restent.

Le Burkina Faso a une population composée de (40%) de musulmans, de (5%) de catholiques et de (5%) de protestants; ce qui veut dire que les coutumes animistes sont rares. Dieu est honoré en même temps que les ancêtres et les esprits de la brousse.

Quand l'homme n'est pas en équilibre avec la nature, cela peut causer la sécheresse, les maladies, la mortalité et les autres catastrophes. Il est important de respecter les ancêtres, et notamment les commémorations du culte des morts.

6.3.5 Les dimensions de la culture de Hofstede

La culture Mossi peut être caractérisée par les dimensions de la culture de Hofstede. Les dimensions sont:

1. la distance de pouvoir,
2. l'individualisme,
3. l'évasion d'incertitude,
4. la masculinité, et
5. le temps.

ad 1. La distance du pouvoin
Kiggundu (1988) nemanque que beaucoup des groupes cultunels afnicains ont une grande distance du pouvoin. Aussi la culture Mossi a une grande distance du pouvoir. Cela résulte de la société Mossi traditionnelle avec ses relations hiérarchiques très strictes et avec la grande obéissance des supérieurs.

Pour Hofstede il est possible dans un pays d'avoin des diffénences. Les pensonnes dans une ciasse sociale basse, sans beaucoup d'éducation et avec une fonction subalterne sentent une grande distance entre ebbes et le pouvoin. Les personnes d'une haute classe sociale haut, avec beaucoup d'éducation et de hautes fonctions, ne sentent pas une grande distance entre elles et le pouvoir. Aussi, au Burkina Faso, on peut remarquer cette distinction.

Souvent cette distinction coïncide avec la division entre les personnes de la ville (une petite distance du pouvoir) et les personnes de la campagne (une grande distance du pouvoir).

ad 2. L'individualisme
Les Mossi peuvent être caractérisés par une attitude collective. Les Mossi ont des relations fontes avec leur groupe, leur famille. Ce groupe protège leurs intérêts et s'étende sur une grande localité. Comme dans toute l'Afrique de l'Ouest, au Burkina Faso il y a une mentalité moins collective. La cause est la grande migration vers la ville et la naissance d'un prolétariat en ville. Cette tendance peut avoir des conséquences négatives sur le pays parce qu'avec cette mentalité la sécurité sociale sera coupée. Les différences entre la campagne et la ville sont très nettement établies dans cette dimension: les citadins sont plus en plus individualistes tandis que les habitants de la campagne sont encore solidaires.

ad 3. L'évasion d'incertitude
Pour Hofstede les pays ouest-africains ont une évasion d'incertitude moyenne ou basse. Il en est de la culture Mossi. Une évasion d'incertitude moyenne ou basse est relative à l'idée que l'incertitude est normale et qu'il est nécessaire de vivre au jour le jour. Chez les Mossi, cette attitude est nécessaire pan exemple pour les paysans à la campagne. Il y a beaucoup d'incertitudes et une planification n'est pas très utile. Une manière pour accepter les incertitudes est la religion. Les Mossi utilisent leur religion pour accepter l'incertitude. Souvent, on dit que l'avenir est entre les mains de Dieu et que les pians pour l'avenir n'ont du succès que "quand Dieu le veut".

ad 4. La masculinité
Beaucoup de groupes ethniques sont caractérisés pan une masculinité moyenne. Il en des mossi au Burkina-Faso. C'est à dire que ni les caractéristiques d'une société féminine (importances des personnes, des relations personnelles, souci pour les autres), ni les caractéristiques d'une société masculine (1'importance de 1'argent/-avancement et ambition) sont dominantes au Burkina Faso.

ad 5. Le temps
La dernière dimension de Hofstede concerne la concentration sur le délai long ou le délai court. Dans la culture Mossi on est concentré sur le délai court. Par exemple les traditions sont encore très importantes avec les chefs traditionnels. Ensuite, il est important de respecter les obligations sociales en dépit des coûts. On doit penser au mariage, aux funérailles et à la commémoration du culte des morts. Il est nécessaire pour tout le monde (aussi pour les pauvres) de contribuer financièrement.

6.4 LA CARACTÉRISATION

A l'aide de la description précédente de l'environnement, nous pouvons donner une caractérisation de l'environnement avec les quatre dimensions de Mintzberg.

1. la stabilité,
2. la complexité,
3. la diversité du marché,
4. l'hostilité.

ad 1. La stabibité
L'environnement de la CECC est dynamique. Premièrement, l'environnement indirect est économiquement imprévisible, donc dynamique. Peut-être y aura t-il une nouvelle dévaluation. Ensuite les bis sur la coopération ont brusquement changé avec des conséquences pour la CECC. Aussi I'environnement direct n'est pas stable. Surtout à l'avenir, avec la fin du projet PDI/Z. Les relations avec te CRPA, le Haut Commissaire et l'Ambassade Néerlandaise vont alors changer parce que ces organisations ont des relations avec le projet. On ignore de quelle manière ces changements vont s'effectuer.

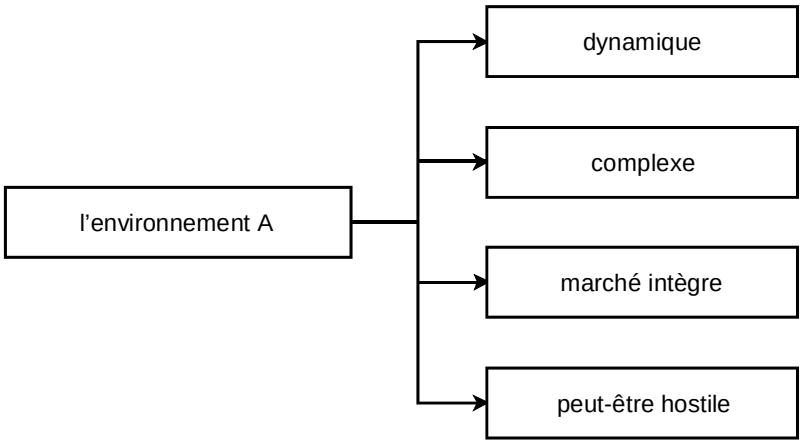
ad 2. La complexité
L'environnement de la CECC est complexe. La CECC doit tenir compte de beaucoup de facteurs dans l'environnement, tels le projet, l'ambassade et les autorités locales. Ensuite, la CECC est influencée par deux cultures nationales (Burkina Faso et Pays bas).

ad 3. La diversité du marché
Le marché de la CECC est intègre. La plupart des clients sont des paysans, il y a seulement quelques services et la région géographique est limitée à la province Zoundwéogo.

ad 4. L'hostilité
L'environnement peut devenir hostile dans l'avenir. Pour le moment la présence du projet PDI/Z est un facteur de fonce et stabilité pour l'environnement. A la fin du projet l'environnement pourrait devenir hostile. Le haut commissaire veut avoir plus d'influence sur la CECC et la Caisse Populaire pourra peut-être s'installer dans la province.

La caractérisation est illustrée dans la figure 6.1

La figure 6.1 L'environnement A

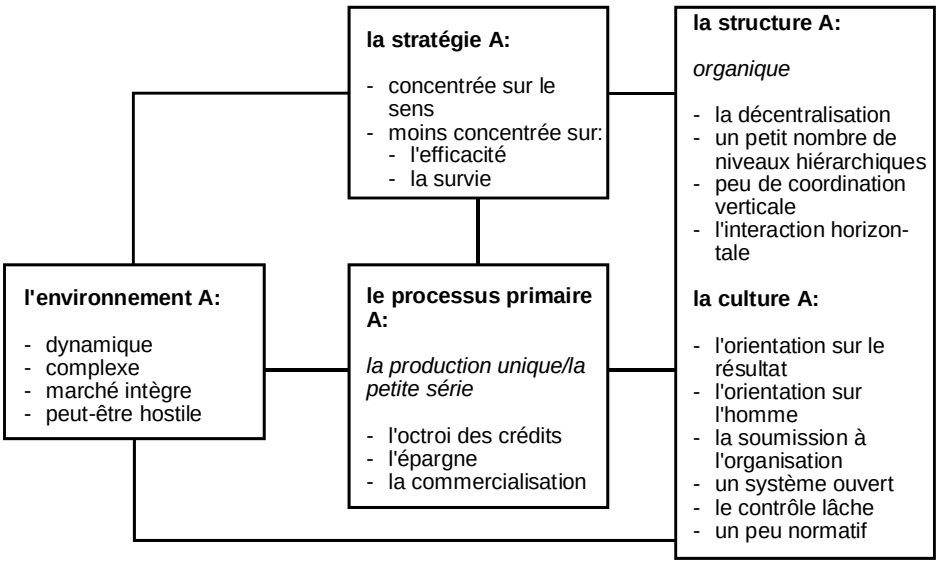


CHAPITRE 7

LES RELATIONS ENTRE LES CONTINGENCES

Toutes les contingences sont décrites et caractérisées dans les chapitres précédents. Pour voir si les caractérisations des contingences sont en relation mutuelles, nous allons aborder les relations mutuelles des contingences. Dans la figure 7.1, on peut observer la caractérisation des contingences.

La figure 7.1 Le diagnostic de la situation présente



7.1 LES RELATIONS ENTRE LES PARTIES

7.1.1 La structure et la culture

Les caractérisations des structures et cultures sont liées dans une bonne manière. Premièrement, une culture qui est orientée sur l'homme et une structure organique cadrent ensemble. Dans une organisation orientée sur l'homme, on prend les décisions avec des groupes ou commissions, ce qui signifie qu'on travaille ensemble et on a beaucoup de respect pour les employés; ce qui est la caractéristique d'une structure organique. En plus, la culture de l'organisation est ouverte et il en est de même pour une organisation organique, parce que dans ce type d'organisation on est ouvert au développement externe et on donne l'information sur l'organisation sans beaucoup de réserves. Ensuite, nous avons dit que la culture est orientée sur Ie résultat, ce qui est aussi caractéristique d'une culture organique. La culture de la CECC est aussi normative ce qui n'est pas très logique pour une organisation organique. Les dimensions du professionnalisme et le contrôle ne cadrent pas avec un certain type d'organisation. Ces dimensions cadrent avec une structure organique et aussi avec une structure mécanique.

7.1.2 L'environnement et la structure/culture

L'environnement dynamique et hostile caractérise la structure organique de la CECC. Cet environnement est imprévisible, ce qui veut dire que l'organisation a moins de procédures et une attitude flexible. Il est important que la coordination interne ne soit pas formelle et que l'on travaille ensemble. C'est la caractéristique d'une structure organique.

7.1.3 Le processus primaire et la structure/culture

Le processus primaire est caractérisé comme le type de production unique/la petite série. Ce type de production est lié à la structure organique. Les clients et les produits sont uniques, et pour cette raison il est difficile de structurer. Le processus est dépendant de la connaissance et l'expérience des employés. La structure idéale

pour une telle organisation est celle organique sans beaucoup de coordination hiérarchique et où les employés ont une contribution claire.

7.1.4 La stratégie et l'environnement

La stratégie est basée sur le sens. L'organisation est un système social, concentré sur le sens pour les membres de l'organisation et l'environnement. Cette stratégie est une bonne base quand l'organisation est dans un environnement stable et amical. Mais l'environnement de la CECC est dynamique et peut-être hostile. Il est donc nécessaire de voir de quelle manière la stratégie doit être adaptée à cet environnement.

7.1.5 La stratégie et la structure/culture

Une organisation avec une stratégie basée sur le sens est un système social. Dans cette organisation il y a beaucoup d'espaces pour la contribution des employés. Ce qui caractérise la structure organique avec beaucoup d'interactions et où les employés ont une opinion claire.

7.1.6 Les autres relations

Les autres relations sont difficiles à combiner (l'environnement/le processus primaire, la stratégie/le processus primaire). C'est dire qu'il n'y a pas un type de processus primaire qui soit lié avec un certain type d'environnement. Il en est de même pour la relation entre le processus primaire et la stratégie.

7.2 LA RELATION ENTRE LA CULTURE NATIONALE ET LA CULTURE DE L'ORGANISATION

L'une des relations la plus importante est la relation entre l'environnement socio-culturel et la culture de l'organisation.

Pourquoi cette attention sur la relation entre la culture nationale et la culture de l'organisation? Pourquoi est-il important d'obtenir une bonne image de la culture nationale du Burkina Faso, de la culture nationale des Pays Bas et de la culture de l'organisation de la CECC?

La compréhension de ces cultures est importante parce que déterminant pour la qualité des activités de la CECC. La CECC veut contribuer au développement du Burkina Faso. Mais seule la population du Burkina Faso peut développer son pays. La CECC est seulement utile pour la province du Zoundwéogo que si elle est capable de transmettre sa connaissance dans le contexte local et si l'aide est adaptée aux besoins et priorités de la province, ce qui donne un brassage culturel (compréhension et acceptation des différentes cultures; Hofstede, 1991, p. 273).

La CECC ne peut bien fonctionner que quand les employés des Pays-bas et du Burkina Faso se comprennent et s'acceptent les uns les autres. Aussi quand la culture des clients est comprise et acceptée, la CECC pourra mener des activités qui contribueront au développement de la province.

Nous allons discuter dans un premier temps des cultures nationales. A travers la culture du Burkina Faso on distingue entre la culture des employés de la CECC et celle des clients, parce que ces cultures sont différentes.

A la CECC, les employés sont moins distants du pouvoir que les clients. En général, les employés ont une bonne éducation, proviennent d'une bonne classe sociale et ils ont maintenant une bonne fonction à la CECC ce qui les rapproche plus du pouvoir. Les clients à la campagne ont souvent moins d'éducation, ils sont d'une classe sociale plus basse et occupent de basses fonctions. Pour cette raison, ils expriment une grande distance du pouvoir.

Pour la dimension individualisme/collectivisme, il y a aussi des différences entre les employés et les clients. Les employés sont plus individualistes. Cela est dû au fait que les employés travaillent plus dans la ville.

Le tableau 7.1 La caractérisation des cultures nationales

les dimensions de la culture de Hofstede	la culture Mossi, les clients	la culture Mossi, les employés	la culture Néerlandaise, les employés
la distance du pouvoir	haute	moins haute	basse
l'individualisme	bas	moins bas	haut
l'évasion d'incertitude	basse/moyenne	basse/moyenne	basse/moyenne
la masculinité	moyenne	moyenne	basse
la concentration sur le temps long	basse	basse	moyenne

Dans le tableau 7.1, la caractérisation des cultures est représentée. Une explication de la caractérisation est donnée au tableau 7.2.

Quand on observe les deux cultures nationales, on peut voir une grande différence dans les dimensions de la distance du pouvoir et de l'individualisme. Il y a souvent ces différences dans les relations d'aide au développement. La différence est liée à ***l'individualisme*** et est probablement toujours entre le pays donateur et le pays bénéficiaire. Les pays donateurs sont en général culturellement plus individualistes et les pays bénéficiaires plus collectivistes. Cette différence peut causer des conflits.

Les pays bénéficiaires veulent que l'aide aille à certains groupes ciblés tandis que les pays donateur veulent que l'aide contribue au développement de certaines catégories, comme les pauvres dans la ville ou les petits paysans.

Aussi, il y a tout le temps une différence relative à la dimension de ***la distance du pouvoir.*** La plupart des pays donateurs ont une distance du pouvoir plus basse que les pays bénéficiaires. Cela peut aussi donner lieu à des conflits. Les représentants des pays donateurs essayent de stimuler l'égalité et la démocratie mais souvent ils se heurtent au pouvoir des chefs locaux qui veulent utiliser l'aide à maintenir une inégalité existante ou même l'agrandir.

Le tableau 7.2 Une explication de la caractérisation des cultures nationales

les dimensions de la culture	**la culture Mossi, les clients**	**la culture néerlandaise, les employés**
la distance du pouvoir	haute: 1. l'inégalité entre les personnes est acceptée et normale 2. la centralisation est populaire 3. il y a une grande différence entre les salariés de la direction et les autres 4. le chef idéal est un autocrate 5. les inférieurs acceptent qu'on décide ce qu'ils doivent faire 6. les privilèges et symboles de management sont prévus et acclamés	basse: 1. l'inégalité est la plus petite possible entre les hommes 2. la décentralisation est populaire 3. il y a de petites différences entres les revenus de la direction et les autres 4. le chef idéal est un démocrate 5. les inférieurs peuvent être conseillers 6. les privilèges et symboles de management ne sont pas prévus et acclamés
l'individualisme	bas: 1. les hommes sont nés dans une famille étendue où il y a d'autres groupes qui protègent les gens en guise de loyauté 2. l'identité est du a le réseau sociale 3. il y a l'harmonie et pas de confrontation directe 4. la relation employeur - employé est vu comme une relation morale, comme une relation de famille 5. le management est donner la direction aux groupes 6. les relations personnelle sont plus importante que la tache	haut: 1. les gens prend soin de eux-même et peut-être aussi pour le famille 2. l'identité est du a toi-même 3. on dit qu'est qu'on pense 4. la relation employeur-employé est vu comme un contrat, qui donne l'avantage mutuel 5. le management est donner la direction aux individus 6. la tache est plus importante que les relations personnelle

l'évasion d'incertitude	bas/moyen: 1. l'insécurité est normale, on vivre jour par jour 2. il n'y a pas beaucoup de stress 3. on est confortable dans les situations pas claire et avec des risques inconnu 4. les choses qui sont différent sont intéressant 5. on dois appris la précision et ponctualité 6. on est motive par la prestation avec l'appréciation ou par les besoins sociale	
la masculinité	moyen: 1. on prends soins d'autres et aussi et l'environnement, mais aussi pour la succès matérielle 2. l'homme et les choses matérielle sont tous les deux important 3. l'égalité et la solidarité, mais aussi la rivalité et la prestation sont important 4. les conflits sont résoudre par un combat ou par négocier	bas: 1. les valeurs important sont prendre soin d'autres et l'environnement 2. l'homme et les relations personnelle sont importantes 3. la concentration est sur l'égalité, solidarité et la qualité de la vie 4. les conflits sont résoudre par des com promis et la négociation
la concentration sur la temps longue	bas: 1. garder les traditions 2. tenir les obligations sociale et de statues 3. demander les résultats vite	moyen: 1. garder les traditions, mais aussi adapter a l'environnement moderne 2. tenir des obligation dans les frontière abordable 3. incline a parcimonie 4. être dispose a faire toi-même subordonné a un but

Ils n'ont pas beaucoup de sympathie pour la démocratie des pays donateurs (Hofstede, 1991, p. 271). Les employés de la CECC doivent admettre les différences des cultures et en tenir compte.

La culture du Burkina et la culture néerlandaise se rencontrent à la CECC. Les dimensions de la culture de la CECC sont représentées dans le tableau 7.3.

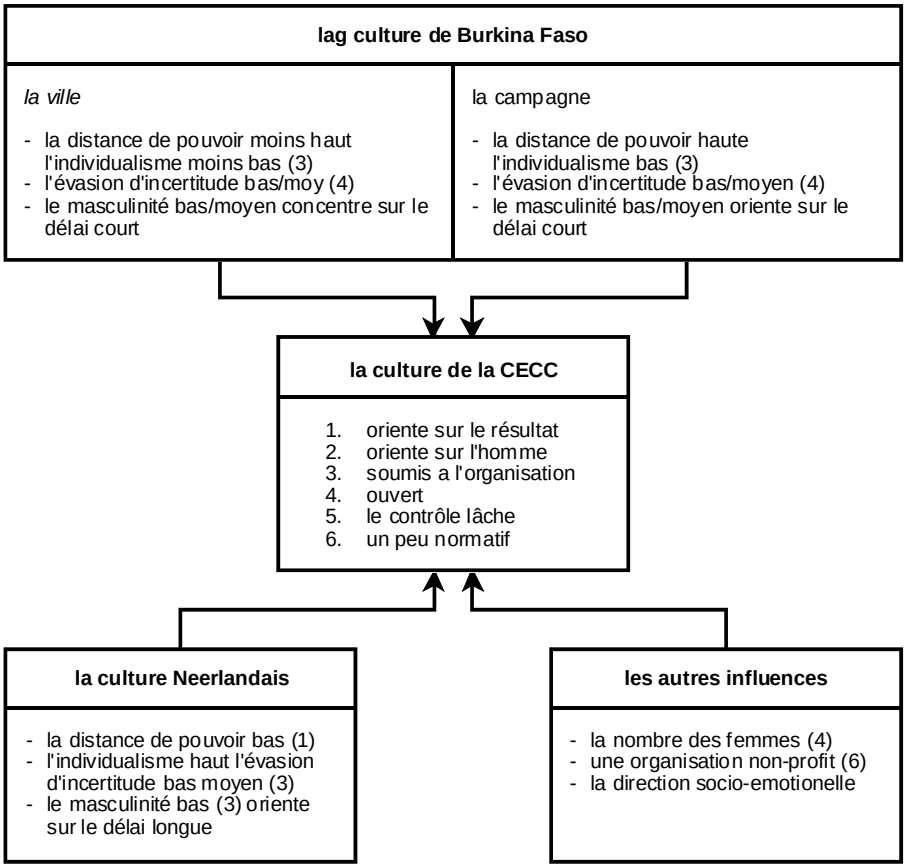
Le tableau 7.3 La culture de la CECC

les dimensions de la culture de l'organisation	type de culture de la CECC	les caractéristiques de ce type
le processus/ le résultat	résultat	1. être confortable dans les situations à risques 2. faire tout son possible 3. chaque jour est un nouveau challenge
l'homme/ le travail	l'homme	1. tenir compte des problèmes personnels 2. prendre la responsabilité pour le bien-être des employés 3. prendre les décisions par groupe
l'organisation/ professionnalisme	l'organisation	1. les employés s'identifient à leur organisation 2. avoir des employés de bonne famille, de bonne classe sociale et avec une bonne éducation 3. les normes du travail sont aussi des normes à la maison
ouvert/fermé	ouvert	1. les employés sont ouverts aux nouveaux et aux étrangers 2. presque tout le monde peut travailler dans l'organisation 3. les nouveaux employés s'intègrent très vite
le contrôle lâche ou strict	le contrôle lâche	1. les employés n'ont pas conscience des coûts 2. les temps des réunions ne sont pas très précis 3. faire des blagues sur l'organisation et le travail
pragmatique/ normatif	un peu formatif	1. faire des procédures correctes 2. les procédures sont plus importantes que les résultats 3. il y a des normes hautes pour l'éthique 4. faire une contribution utile pour la société

Maintenant, la question est de savoir de quelle manière la culture de la CECC est liée aux cultures nationales. Hofstede a mis quelques relations entre la culture nationale et la culture d'une organisation. Il dit:

1. La culture d'une organisation orientée sur le résultat est liée à une distance basse du pouvoir
2. La culture d'une organisation soumise à l'organisation est liée à une masculinité basse

La figure 7.2 Les influences des cultures nationales sur la culture de l'organisation



3. La culture d'une organisation de soumise à l'organisation est liée à un individualisme bas
4. La culture d'une organisation ouverte est liée à une évasion d'incertitude basse.

Ces relations sont importantes. Mais, il y a plus de facteurs sur la culture de l'organisation que les cultures nationales. Hofstede rappelle quelques caractéristiques de l'organisation qui ont aussi une certaine influence sur la culture de celle-ci. Un certain nombre de ces influences sont aussi importantes à la CECC, à savoir:

1. Une organisation avec beaucoup de femmes a une culture ouverte
2. La culture d'une organisation à but non lucratif est plus normative que celle d'une organisation commerciale.
3. Une direction socio-emotionnelle mène à une culture plus orientée sur l'homme

Les influences de la culture de la CECC sont présentées dans la figure 7.2. Les chiffres entre parenthèse signifient que cette caractérisation a une influence sur les dimensions de la culture de la CECC.

A présent nous allons expliquer plus en détail les relations entre la culture de la CECC et les cultures nationales.

La culture de la CECC est 'soumise à l'organisation' et on peut la lier à une culture avec un individualisme bas (la culture du Burkina Faso) et à une culture avec une masculinité basse (la culture des Pays Bas). La caractérisation 'soumission à l'organisation' se rapporte à la manière dont l'identité des employés est déterminée et cela résulte probablement de la culture nationale du Burkina Faso. Les employés du Burkina Faso ont l'idée très forte que l'organisation est comme une famille pour eux.

La culture de la CECC est orientée sur le résultat. On peut lier cette caractéristique a la distance du pouvoir basse (la culture des Pays bas). Cette influence a deux aspects. Premièrement l'influence directe des employés néerlandais et deuxièmement l'influence indirecte de la forme de la structure de l'organisation, qui est fondée sur les idées occidentales. La structure organique est clairement fondée sur les idées occidentales avec une structure décentralisée où les responsabilités sont déléguées aux employés qui sont informés et consultés pour les décisions. Probablement les employés vont s'adapter à cette structure par une attitude concentrée sur le résultat.

Alors, nous pouvons conclure que la culture de l'organisation est influencée par les cultures nationales.

CHAPITRE 8

LE CHANGEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT: LA FIN DU PROJET PDI/Z

Après avoir fait connaissance des différentes contingences (la structure, la culture, la stratégie, le processus primaire et l'environnement) et leurs relations mutuelles, nous avons conclu pendant l'analyse des problèmes (Chapitre 2) qu'il y a un changement très important dans l'environnement à savoir La fin du projet PDI/Z. Dans ce chapitre nous allons donner précisément les conséquences directes de la fin du projet.

A la fin du projet, la conséquence la plus importante sera relative à la question de politique. Jusqu'à maintenant, la politique de la CECC est décidée ou influencée par la présence du projet. Le projet a des buts généraux qui sont souscrits à la CECC. Alors la fin du projet entraînera celle de l'influence sur la politique de la CECC. Il est donc nécessaire pour la CECC de se faire une politique propre.

Ensuite, il y aura les conséquences financières car la CECC est financée par le projet. La CECC devra trouver d'autres moyens pour survivre. Les coûts de la CECC sont en ce moment évalués à environ 50 millions de F CFA et les revenus à 10 millions de F CFA (Annexe V). La différence entre les coûts et les revenus est très grande.

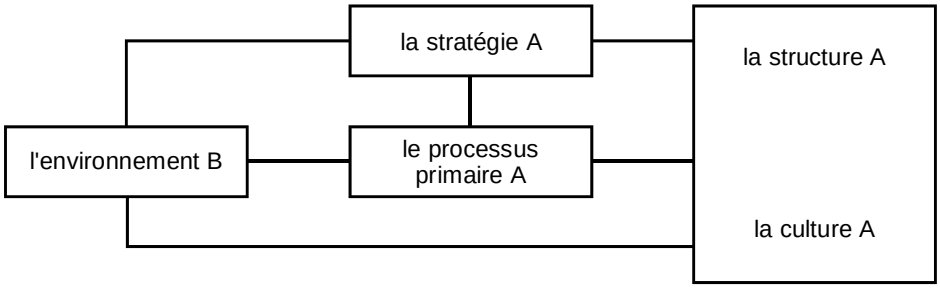
En plus de cela la fin du projet entraînera l'arrêt du financement du conseiller technique. Cette fonction prendra fin dans un an et demi. Le projet va aussi arrêter l'exécution de quelques tâches pour la CECC telle la politique du personnel et une partie l'administration financière. Ces tâches reviendront à la CECC après la fin du projet.

Finalement, il y aura des conséquences juridiques. En ce moment la CECC est juridiquement une cellule du projet, alors la fin du projet entraîne pour la CECC la naissance d'une personnalité juridique. Cette structure juridique nouvelle est déjà préparée par la CECC qui a opté pour une forme coopérative dont les statuts sont

en élaboration. Elle fonctionnera comme une précoopérative pour ensuite dans la mesure du possible devenir une coopérative.

Jusqu'à présent, le projet PDI/Z était un facteur stable de l'environnement pour la CECC. Le PDI/Z veille à sa direction, donne la sécurité financière et juridique et fournit les services et un employé. Ce qui veut dire que le PDI/Z a beaucoup d'influence sur la CECC et donne une base forte et certaine. La fin du projet va rendre l'environnement plus dynamique (imprévisible) et plus hostile parce que le soutien de la CECC aura disparu. Alors les influences de l'environnement imprévisible peuvent avoir un grand effet sur la CECC. En plus, les facteurs de l'environnement (le Haut Commissaire et la Caisse Populaire) peuvent avoir plus d'influence sur la CECC à la fin du projet. Le nouvel environnement est présenté dans la figure 8.1 (voir la figure 4.5).

La figure 8.1 Le changement de l'environnement



CHAPITRE 9

L'INFLUENCE DU CHANGEMENT SUR LES PARTIES DE L'ORGANISATION

Dans ce chapitre, l'influence du changement de l'environnement sur les autres contingences est discutée. A base de cette discussion, on peut déterminer de quelle manière on va s'y prendre avec le changement de l'environnement.

9.1 LE CHANGEMENT

9.1.1 Le changement de l'environnement et la stratégie

La stratégie de la CECC est concentrée sur le sens pour les employés et l'environnement. Cet accent sur le sens ne sera pas très réaliste dans l'avenir. L'existence de la CECC est menacée avec la fin du projet.

Alors, pour la CECC, c'est une question de survie. Haselhoff dit: "Quand il devient difficile pour une organisation, le critère de survie domine la stratégie". Souvent, c'est aux dépens du sens. Mais le sens est quand-même très important. Le sens pour l'environnement était tout le temps le but primaire pour l'organisation ce qui motive beaucoup les employés. Le sens est un point fort de la CECC et dans l'avenir il sera nécessaire de tenir compte de ce point fort pour être à la hauteur des changement. Mais il se pose la question de savoir si la CECC en tiendra compte. Aussi, la CECC n'était pas concentrée sur l'efficacité. Quand elle deviendra financièrement autonome, l'efficacité deviendra plus importante c'est dire que dans une situation d'aide financière, la CECC doit travailler avec plus d'efficacité et faire montre d'une bonne politique rationnelle. Apres tout, tout donateur veut savoir de quelle manière ses dons seront utilisés.

9.1.2 Le changement de l'environnement et la structure

La structure actuelle est organique, ce qui veut dire que l'organisation est très flexible. Cette correspond bien à un environnement turbulent et aussi à un processus de changement de la stratégie. Par la flexibilité, la CECC peut facilement aller dans une nouvelle direction. En plus, la décentralisation de la CECC a l'avantage que la direction n'est pas obligée de prendre des décisions qui ne sont pas à son niveau. De cette manière la direction a plus d'espace pour les décisions de politique et de stratégie quant à l'autonomie future.

La structure de l'organisation doit s'adapter à la nouvelle situation. La division des tâches sera donc adaptée à la nouvelle situation à cause des changements dans le personnel (fin des tâches du conseiller technique) et la survenance d'un certain nombre de nouvelles tâches.

9.1.3 Le changement de l'environnement et la culture

La culture de l'organisation est caractéristique d'une organisation organique et partant d'un environnement turbulent. Alors, il n'est pas nécessaire que la culture soit un sujet de changement. La culture de l'organisation peut changer parce qu'il y a des insécurités relatives à la fin du projet avec peut-être des conséquences dans le long terme. L'influence de la culture Néerlandais va diminuer ou s'arrêter et on ignore les conséquences.

9.1.4 Le changement de l'environnement et le processus primaire

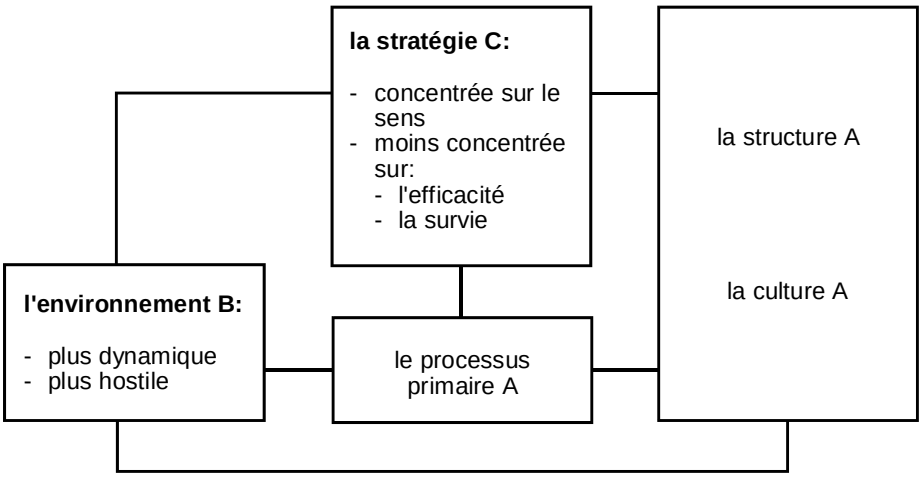
Il n'y a pas une influence directe de l'environnement sur le processus primaire. Il y a seulement des influences indirectes. Par exemple, quand d'autres activités nécessitent un changement dans la stratégie.

9.2 CONCLUSION

Apres ce jugement, nous pouvons conclure qu'il est nécessaire pour l'organisation de faire premièrement un choix de la stratégie. Ensuite les autres contingences peuvent être adaptées. Aussi il est important de relever que l'environnement peut être créé partiellement. La création de l'environnement est accentuée par Chandler. Alors, quels facteurs de l'environnement vont être importants pour la CECC: la Caisse Populaire ou l'ambassade?

Enfin, La CECC doit guider une politique pour un environnement très actif. La CECC peut créer son environnement avec une nouvelle stratégie à laquelle les autres aspects de l'organisation pourront s'adapter.

La figure 9.1 La nouvelle stratégie



PARTIE IV

LE PLAN

La quatrième partie de la recherche concerne le plan. Dans la partie précédente, nous avons analysé la situation de la CECC avant de conclure par le développement d'une nouvelle stratégie pour le changement de l'environnement. Pour déterminer les nouvelles directions stratégiques, il est important de traiter la théorie et la pratique des programmes de Crédit et d'épargne.

CHAPITRE 10

LA LITTERATURE

Avant de traiter la théorie, il est important de savoir pourquoi ces programmes sont importants pour les pays sous-développés. Cette question peut trouver réponse facilement. Par le manque de capitaux dans les régions rurales, le développement des activités rurales est fort entravé. Ce qui donne un effet négatif de la situation socio-économique. Le manque de capitaux est causé par l'orientation des banques sur le secteur urbain et le manque d'attention à l'endroit du secteur rural. En plus les banques demandent des garanties et de revenus importants mais aussi un dossier financier (Nowak, 1986, pp. 1-6). La population rurale ne peut pas répondre à ces demandes. Alors, il est important d'avoir un programme d'épargne et de Crédit rural approprié aux caractéristiques de la population rurale.

Dans la littérature, il y a un certain nombre d'idées sur le contenu de ces programmes. Grossièrement, nous pouvons définir deux courants. Dans le premier courant, les programmes d'épargne et Crédit sont rapprochés du point de vue commercial à beaucoup d'attention sur les activités de base. Dans le deuxième courant, les auteurs pensent, qu'il est important que les programmes d'épargne et Crédit soient accompagnés d'un service supplémentaire. Ce service veille au succès du programme. Slob (1990, p. 1) favorable au deuxième courant, écrit par exemple à propos d'une recherche au Mali et au Burkina Faso:

> *"C'est dans ce contexte que l'importance de systèmes appropriés de promotion de l'épargne et du Crédit comme un des instruments de lutte contre la pauvreté du milieu rural est reconnue. Ce développement doit aller de pair avec une prise de conscience accrue de la population rurale de sa capacité d'auto-promotion. Il n'est pas utile d'avoir un programme sans étudier son contexte. Avec cette étude, les limites vont devenir claires. Ensuite on peut prendre les mesures qui sont par exemple:*
>
> 1. *donner l'appui technique pour faire les activités;*
> 2. *conscientiser le groupe cible sur les possibilités;*

3. *donner formation au groupe cible sur la gestion d'un Crédit par exemple."*

Ensuite, Slob (1990, p. 18) donne un nombre de conditions pour l'autonomie d'un programme d'épargne et du Crédit.

> *"Pour que les systèmes de Crédit puissent continuer après la fin des projets, il faut qu'il y ait des institutions locales qui puissent continuer les activités. Une autre condition pour la continuation est que les fonds de roulement ne se vident pas. La formation est un autre élément indispensable pour la durabilité des activités."*

Les idées de Schmidt (1987, p. 114) sont relatives à la recherche de Slob. Il dit:

> *"Le but primaire d 'une institution financière est d'améliorer les conditions de vie de la population rurale et pauvre dans les pays sous-développés. L'idéal d'une institution consiste en trois parties:*
> 1. *l'octroi des crédits,*
> 2. *l'épargne,*
> 3. *le service supplémentaire.*
>
> *Il est important que l'on ne se concentre pas seulement sur l'octroi des Crédits. Il est nécessaire de prêter suffisamment attention aux autres éléments. L'épargne est cruciale parce que l'institution doit obtenir les moyens financiers pour l'octroi de crédits. Le service supplémentaire est aussi essentiel pour l'institution financière et pour les clients. La question est: quels services manquent dans la région et qu 'est ce que je peux offrir? L'assistance agro-technique est-elle bonne? Y a t-il un système de commerce rural? Une institution financière a intérêt à avoir ces services supplémentaires. Un bon service supplémentaire veut dire que les activités des clients ont plus de succès, ce qui diminue les risques de l'octroi de Crédit et augmente l'épargne."*

Nowak (1986, pp. 26-36) a donné quelques exemples pratiques. Elle écrit aussi sur la Grameen Bank au Bangla Desh:

> *"La Grameen Bank est fondée avec la conviction de l'importance de l'octroi des Crédits aux pauvres: l'octroi des Crédit est un moteur*

pour le développement. Les pauvres sont souvent dans un cercle vi ci eux qui peut être rompu par le Crédit:

bas revenus → crédit → investisseinent → accroissement du revenu → épargne + crédit → nouvel investissement → nouvel accroissement de revenu.

L'injection de capitaux dans une économie en voie de développement ne peut se faire sans une action parallèle de:

1. *formation,*
2. *sensibilisation,*
3. *organisation sociale.*

Par les activités sociales on peut surmonter la peur et l'ignorance. Une des conditions importantes du succès en matière de petit Crédit rural est de ne pas imposer des idées étrangères mais de favoriser le développement des activités déjà connues de la population en levant les obstacles existants.

L'introduction des idées ou technologies nouvelles ne peut se faire que progressivement, parallèlement au développement des capacités d'entreprise et de gestion."

Jackelen (1991, pp. 4-20) a une approche plus commerciale. Il écrit:

"Il est nécessaire d'utiliser une approche orientée sur le marché. On doit fournir des services en relation avec les besoins, les limitations et possibilités du marché. Les clients doivent payer les coûts réels, inclure une marge pour couvrir la perte des prêts. Les donateurs doivent donner l'appui d'une approche pragmatique et commerciale. Les programmes doivent fonctionner financièrement et de façon rationnelle, ils doivent avoir le désir de devenir autonome. L'appui des donateurs doit fonctionner comme un stimulant pour créer les institutions financières viables. Cet appui n 'est pas illimité et ne peut créer la dépendance à long terme. Les fautes les plus graves dans le fonctionnement des institutions financières sont:

1. *Compter les taux d'intérêt subsides au lieu de compter les taux relatifs au marché. Il en résulte une décroissance rapide de la valeur du prêt.*
2. *Avoir seulement un pro gramme de Crédit sans un programme d'épargne, ce qui crée la dépendance vis à vis de l'appui extérieur.*
3. *Une forte concentration sur les habiletés et attitudes des employés au bien-être sociale. Dans ce cas, les employés n'ont pas suffisamment d'habiletés financières pour la gestion des crédits.*
4. *Des idées trop ambitieuses pour un programme avec trop de formation et appui technique ce qui donne lieu à un programme trop cher."*

Les idées de Jackelen donnent un supplément important aux idées présentées précédemment. Un programme d'épargne et de crédit doit fonctionner de manière rationnelle avec une politique financière bonne et stricte. En fait, l'idée est que les programmes doivent fonctionner de manière indépendante dans l'avenir. En plus, il est important de tenir compte du contexte du programme. Il y a peut-être des limitations dans l'environnement qui empêchent le bon fonctionnement d'un programme. Il est nécessaire de relever ces limitations par la formation ou l'appui technique, ce qui donne une charge plus importante (avec plus de coût), mais aussi des avantages comme Schmidt l'a aussi dit pour l'organisation. Par le service supplémentaire, la gestion des crédits est plus bonne et les clients ont plus de connaissance sur leurs activités. Cela peut entraîner un taux de remboursement plus élevé et plus stable. Dans un programme d'épargne et de Crédit, il est important que les différentes activités soient équilibrées, c'est à dire: pas trop de services supplémentaires mais, suffisamment d'attention à l'épargne comme Slob, Schmidt et Jackelen le disent.

CHAPITRE 11

LES EXEMPLES PRATIQUES

Dans le chapitre précédent, nous avons donné un résumé de la littérature sur les programmes d'épargne et de Crédit. Maintenant nous allons nous concentrer sur le fonctionnement des programmes dans la pratique au Burkina Faso. Après ce compte rendu sur les programmes, il y aura des renseignements pratiques sur le plan de la CECC. Une recherche a été faite sur deux programmes d'épargne et de Crédit dans le nord du Burkina Faso, à savoir l'ADRK et le PEDI.

11.1 L'ADRK

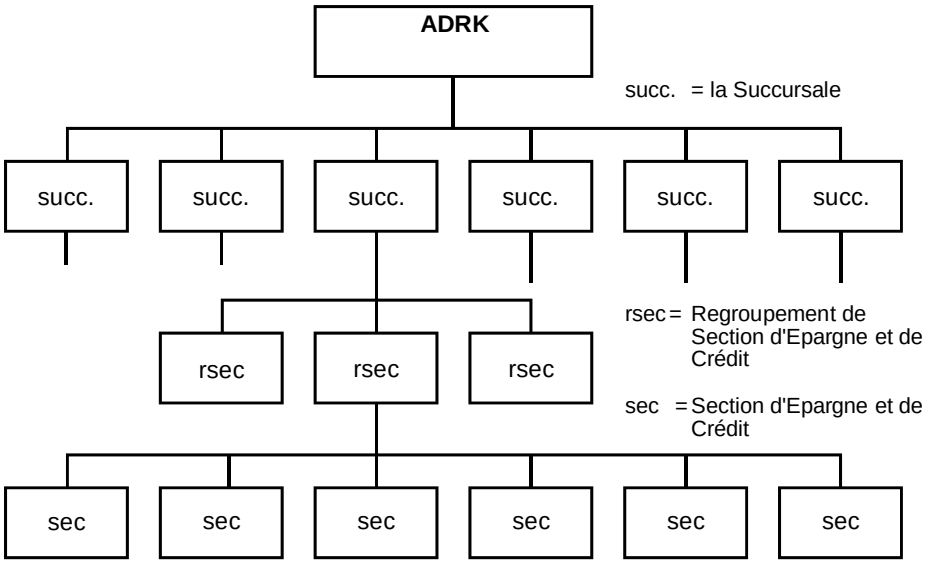
L'ADRK (Association pour le Développement de la Région de Kaya) est une organisation non-gouvernementale basée à Kaya et créée dans les années 1969 par un Père Blanc, du nom de Balemens, pour faire face à la famine des années 1966. Le but était de chercher des solutions locales pour contrer le retour d'un tel désastre. Pour arriver à ce but, l'ADRK a donné des formations sur les nouvelles techniques agricoles et cela dans l'optique d'augmenter la production et le revenu des paysans.

En ce moment, l'ADRK est une grande association paysanne à forme coopérative, qui a 60 employés et 8500 membres. Le financement de l'ADRK est fait sur fonds propres (30%) et d'une dotation de la CEBEMO (70%) (l'Organisation Catholique Néerlandaise pour la Coopération et le Développement). Jusqu'en 1994, la CEBEMO a donné aussi l'appui technique. L'ADRK se consacre de plus en plus à l'autopromotion communautaire. Cela veut dire concrètement qu'elle vise dans un premier plan, la satisfaction des besoins vitaux les plus indispensables (l'eau potable et la nourriture) et dans un second plan, la maîtrise par les paysans de leur milieu et de toutes les activités à entreprendre pour survivre dans ce milieu, en prenant en compte ses éléments favorables et défavorables. Pour arriver à ce but, l'ADRK a un nombre d'activités divisées en 5 volets:

1. Volet Epargne et Crédit;
2. Volet Animation et Formation;
3. Volet Conservation des Eaux et des Sols;
4. Volet Hydraulique villageoise;
5. Volet Promotion Féminine.

Les 5 volets ont chacun un représentant au plus haut niveau de l'organisation (l'ADRK). Les activités des volets sont exécutées au autres niveaux, à savoir la Succursale (Succ.), le Rsec (Regroupement de Section d'Epargne et de Crédit) et le Sec (Section d'Epargne et de Crédit). La structure de l'organisation de l'ADRK est présentée dans la Figure 11.1.

La figure 11.1 La structure de l'organisation de l'ADRK



La partie la plus importante de l'ADRK et en même temps le plus intéressant pour cette recherche est le volet épargne et crédit. Pendant un séjour à l'ADRK nous avons eu beaucoup de conversations avec les employés sur ce volet afin d'étudier son fonctionnement. Dans cette étude, quelques aspects étaient remarquables et nous en discuterons.

11.1.1 La stratégie

L'ADRK a gardé la stratégie d'améliorer les conditions de vie de la population de la campagne. Les employés de l'ADRK pensent qu'elle est très importante et que ses résultats sont aussi appréciables.

11.1.2 Le conseil technique et l'appui financier

A l'ADRK il n' y a plus d'employés Néerlandais depuis 1994. Quelques fois, il y a une mission annuelle des Pays-Bas. L'ADRK est satisfaite de cette situation. La transition à une situation sans l'appui technique des employés Néerlandais a été faite graduellement. Les employés sont partis par étape et le directeur actuel qui est burkinabè était déjà le sous-directeur. Il a aussi eu une formation avant de devenir directeur. L'ADRK est certaine que le donateur ne va pas donner un appui financier illimité. Le directeur l'explique à travers un proverbe moré: "Quand tu dors sur la natte d'autrui, tu dors à même le sol car son propriétaire peut la recaler à tout moment". Alors il est toujours mieux d'avoir sa propre natte.

11.1.3 L'attention pour l'éducation et la formation

L'ADRK prête beaucoup attention à Péducation et la formation. Les employés disent que c'est 'le sang de l'organisation'. On pense que l'octroi de Crédit n'est pas très utile. Pour être utile, il est nécessaire, selon les employés de l'ADRK de donner la formation et l'éducation sur:

- les activités de 1'ADRK en général;
- les procédures d'octroi des Crédits et l'épargne;
- les techniques d'utilisation des crédits et les activités à mener;
- les aspects de management pouvant amener à la population à aussi travailler sur l'octroi des Crédits.

Ces activités permettent à la population d'avoir une responsabilité. Mais, on a l'impression que l'ADRK met trop l'accent sur la formation et l'éducation, ce qui entraîne trop de services supplémentaires non proportionnels avec les activités de l'organisation.

11.1.4 La grandeur de l'organisation

L'ADRK a soixante (60) employés et quatre (4) niveaux hiérarchiques entraînant beaucoup de bureaucratie. Par rapport aux activités de l'ADRK, l'organisation a peut-être trop d'employés. En comparaison avec la CECC, la CECC a plus de volume de Crédit et seulement dix (10) employés. Naturellement, l'ADRK a aussi d'autres activités, mais l'octroi de Crédit est quand-même le plus important. La grandeur de l'organisation cause un certain nombre de problèmes. Premièrement, l'organisation est difficile à gérer parce que trop grande, trop lourde, d'où une inefficacité. Il y a aussi des problèmes liés aux procédures financières. Les données financières doivent parcourir les quatre niveaux c'est à dire du plus bas niveau (le SEC) au plus haut niveau(l'ADRK). Avec les quatre (4) niveaux hiérarchiques, il y a des lenteurs administratives sérieuses dues à des pertes de données. Pour ces raisons, les employés n'ont pas suffisamment de temps pour faire un contrôle complet et n'ont pas une vue d'ensemble de la situation financière.

11.1.5 L'informatisation

L'informatisation pour la gestion des Crédits et de l'épargne est très élaborée. En pratique, seulement quelques parties du système sont utilisées, le reste étant probablement inutile, inaccessible ou méconnu.

11.1.6 La gestion des crédits

La gestion des crédits se trouve à un bas niveau dans l'organisation. L'octroi des crédits se trouve au niveau du RSEC. De cette manière, les employés des plus hauts niveaux ont plus de temps pour les questions stratégiques. L'ADRK va faire plus de décentralisation. L'organisation veut donner des responsabilités aux groupements villageois dont la direction d'un d'entre eux fait déjà la première sélection des demandes pour un Crédit. Ensuite, l'ADRK travaille avec l'idée que "les paysans se forment entre eux". L'ADRK donne par exemple une formation aux paysans sur la gestion des crédits ou les nouvelles techniques agricoles avec l'idée que ces paysans transmettent leurs connaissances aux autres paysans.

11.1.7 La balance de 1 ‘épargne et les crédits

Le montant des crédits octroyés est de 180 millions de F CFA et le montant de l’épargne est seulement de 60 millions de F CFA. Alors, il n’y a pas d’équilibre entre l’octroi de Crédit et l’épargne.

11.2 LE PEDI

Le projet PEDI (Programme et Exécution du Développement Intégré) est un projet de développement rural basé à Kaya et créé en 1982. Le projet est créé grâce à une collaboration entre les Pays-bas et le Burkina Faso. Le but de ce projet est d’améliorer les conditions de vie de la population de la province du Sanmatenga. Les principaux buts du projet PEDI sont:

1. L’amélioration des services sociaux en général, notamment la santé et l’eau
2. La protection de l’environnement et l’amélioration des productions agro-pastorales.

Pour réaliser ces buts, le PEDI a aussi un système de Crédit pour appuyer la production agro-pastorale. Aussi, depuis quelques ans, le PEDI s’occupe de l’épargne. Il faut aussi noter que le programme Epargne et Crédit du PEDI révèle quelques aspects remarquables que nous discuterons ci-dessous.

11.2.1 L’informatisation

Le système informatique mis en place pour la gestion des crédits et l’épargne est très élaboré. Mais dans la pratique, ce système n’est pas beaucoup utilisé. Comme à l’ADRK, il est probable que le système soit inaccessible, méconnu ou même inutile.

11.2.2 L'organisation

Les activités sur l'octroi des crédits et l'épargne sont placées dans deux commissions différentes du projet et il n'y a presque pas de communication entre elles; ce qui rend difficile l'accomplissement des activités de l'octroi de crédit et l'épargne.

11.2.3 La collaboration avec le CRPA

Le PEDI travaille avec le CRPA pour l'octroi de crédit. Ce qui est une bonne chose d'autant plus que le CRPA peut fournir de la connaissance spécifique, des techniques, des matériaux et même des moyens financiers.

11.3 CONCLUSION

Ces exemples pratiques peuvent éventuellement en combinaison avec la littérature, donner quelques renseignements pour le plan de la CECC:

1. L'ADRK donne beaucoup de formation et d'éducation. Pour ce faire les employés pensent que c'est une partie essentielle d'un programme d'épargne et crédit. Aussi dans la littérature l'importance de la formation et de l'éducation est accentuée (Slob, Schmidt et Nowak, chapitre 10). Mais pour *Jackelen*, le fait qu'il y ait beaucoup de formation et d'éducation constitue une des plus graves fautes. Pour lui, avoir des plans ambitieux avec trop d'entraînement, d'assistance technique et de formation donne lieu à des programmes coûteux.
2. L'ADRK est une grande organisation un peu lourde avec beaucoup d'employés. Ce qui entraîne une inefficacité et des coûts énormes. Sa direction voudrait avoir une autonomie financière. II faut tout de même avouer que cette autonomie n'est pas chose facile car 70% du financement de I'ADRK est d'un donateur.
3. L'ADRK a une organisation décentralisée. Cette décentralisation existe au niveau des groupements villageois. En plus 1'ADRK donne la formation avec le principe que: "les paysans se forment entre eux". Aussi elle a une bonne expérience des deux activités.

Aussi bien au niveau du PEDI que de l'ADRK, l'épargne et l'octroi de crédit ne sont pas en balance. Au PEDI, il n'y a même pas de communication entre les employés qui s'occupent de l'épargne et ceux qui s'occupent de l'octroi des crédits. Pour un programme d'épargne et crédit, il est très important et même nécessaire qu'il y ait un équilibre entre les deux activités. De cette manière, l'organisation aura des fonds propres pour l'octroi des crédits et par conséquent sera autonome.(Slob, Schmidt et Jackelen, chapitre 10).

Le PEDI et l'ADRK ont un système informatique très élaboré. Mais les deux organisations utilisent seulement une petite partie de ce système. Au PEDI, il est même difficile de réclamer l'information de base.

CHAPITRE 12

QUELQUES ORIENTATIONS DE SOLUTIONS

12.1 LES QUESTIONS

Maintenant nous pouvons poser la question du choix de stratégie pour la CECC. Nous donnerons d'abord quelques options stratégiques, les évaluer avant d'en faire un choix. Les options stratégiques dérivent de trois questions:

1. *Que veut-on être?*
   (La préférence des employés)

2. *Que peut-on être?*
   (Tenir compte des points forts et des points faibles de l'organisation)

3. *Comment doit-on être ou comment est-il possible d 'être?*
   (Tenir compte des limites et possibilités de l'environnement)

12.2 LA STRATÉGIE ACTUELLE DE LA CECC

La stratégie actuelle de la CECC est:

> *L'amélioration des conditions de vie de la population de la province du Zoundwéogo par établissement et la consolidation d'un système d'épargne, de crédit et de commercialisation.*

Il y a eu beaucoup de discussions avec les membres de l'organisation sur la nouvelle stratégie. Ainsi, des idées sur la littérature et la pratique ont été discutées et l'on en a conclu que la question de base est de savoir si la CECC veut être une institution financière pure ou une institution financière avec des buts plus élaborés. Aussi dans le Chapitre 2, à travers l'analyse des problèmes, nous avons parlé des

idées des employés sur l'avenir et il est apparu que les employés n'ont pas une opinion unanime sur la nouvelle direction stratégique.

Il est aussi nécessaire de tenir compte des points forts et des points faibles de l'organisation. Comme nous l'avons dit au Chapitre 8, après la fin du projet, le point faible de la CECC sera sa position financière. Alors, la CECC doit tenir compte des limites financières quand elle choisira la nouvelle stratégie. La question est de savoir si la CECC pourra continuer dans un mode financier autonome ou si elle aura besoin d'un appui financier.

Finalement, il est nécessaire de voir les possibilités et les limites de l'environnement. Il est apparu qu'il est possible que l'environnement intéresse la CECC. Ainsi, lorsque la CECC ne voudra pas ou ne pourra pas fonctionner dans un système d'autonomie financière, il lui sera donc nécessaire de trouver un donateur ou un collaborateur telle la caisse populaire. Mais il faut aussi relever que la caisse populaire pourrait être une menace pour la CECC lorsqu'elle s'implantera dans la province et que la CECC refuserait de travailler avec elle. En plus, la CECC doit tenir compte de la possibilité d'influence négative du Haut Commissaire. Aussi, la situation socio-économique de la province a beaucoup d'influence sur les possibilités de la nouvelle stratégie.

Les 3 questions sont présentées dans le tableau 12.1 avec les possibilités et limites relatives aux opinions des employés de l'organisation et même de l'environnement.

Le tableau 12.1 Les options stratégiques

les questions						
Que veut-on être?	une institution financière pure			une institution financière avec des buts plus élaborés		
Que peut-on être?	autonomie totale	autonomie limitée		autonomie totale	autonomie limitée	
Comment doit-être ou comment est-il possible d'être?		appui d'un donateur	appui d'un réseau		appui d'un donateur	appui d'un réseau
les options	l'option 1	l'option 2	l'option 3	l'option 4	l'option 5	l'option 6*

* L'option 6: une organisation avec les buts plus élaborés, et avec l'appui d'un réseau n'est pas possible, parce que un tel réseau n'existe pas au Burkina Faso.

A base du tableau 12.1, nous pouvons formuler quelques possibilités pour une nouvelle stratégie.

L'institution fonctionne comme une institution financière pure pour la province du Zoundwéogo et dans ce cas:

1. *Soit elle est financièrement autonome,*
2. *Soit elle n'est pas financièrement autonome, mais fonctionne avec l'appui d'un donateur,*
3. *Soit elle n'est pas financièrement autonome, mais va se joindre à un réseau.*

L'institution fonctionne comme une institution financière avec des buts plus élaborés pour la province du Zoundwéogo et dans ce cas:

1. *Soit elle financièrement autonome,*
2. *Soit elle n'est pas financièrement autonome, mais fonctionne avec l'appui d'un donateur.*

12.3 LES OPTIONS

L'option 1: *L'institution est financièrement autonome*

Nous avons dit pendant le diagnostic de la stratégie (Chapitre 5) que la CECC fait des démarches prudentes dans une nouvelle direction stratégique. La direction stratégique qui est discutée en ce moment est l'option 1, c'est-à-dire de fonctionner comme une institution financièrement autonome. La CECC veut réaliser cette autonomie financière par une gestion rationnelle en réduisant les coûts et en accroissant les activités. Cette option relève des idées de Jackelen (voir chapitre 10).

L'option 2: *L'institution n'est pas financièrement autonome, mais fonctionne avec l'appui d'un donateur*

Une deuxième option stratégique est le fonctionnement comme une institution financière pure avec l'appui financier d'un donateur com-

me l'ambassade Néerlandaise. Avec cette option, la CECC pourra être financièrement autonome autant que possible et pour le reste demander l'appui financier. En cas de nécessité, elle pourra aussi demander l'appui technique. Dans la situation de dépendance, la CECC pourra par étape passer à une situation d'indépendance. La direction de la CECC a l'idée de demander l'appui financier sous forme de subvention en tenant compte du taux d'inflation.

L'option 3: *L'institution n'est pas financièrement autonome, mais va se joindre à un réseau*

La CECC peut aussi choisir une situation indépendante et fonctionner comme une partie d'un réseau, comme par exemple la Caisse Populaire. Au cas où la CECC se joindrait à la Caisse Populaire, elle devra s'adapter aux procédures et directives de ce réseau. L'avantage pour la CECC est que la Caisse Populaire va l'appuyer dans les formations, le contrôle annuel et la gestion de la liquidité. Le réseau national donne l'appui technique et l'appui financier. Ce qui veut dire, que la CECC est responsable de la situation financière.

L'option 4: *L'institution a des buts élaborés et est financièrement autonome*

La quatrième option est fondée sur le but actuel de la CECC. Ce qui signifie que les activités de la CECC tiennent compte de la situation socio-économique de la province, les activités bancaires étant accessibles pour un grand nombre de personnes. Le crédit n'est pas seulement disponible pour les personnes riches ou bien informées, mais aussi pour les pauvres ou personnes moins informées. Lorsque les activités de la CECC seront plus élaborées, les activités supplémentaires connaîtront elles aussi une élaboration. Il est nécessaire de donner plus d'informations générales sur le programme du crédit et de l'épargne, parce que beaucoup de personnes manquent d'informations, et cela à cause de leur isolement. En cas de nécessité, la CECC devra donner aussi des conseils sur la gestion des crédit et l'exécution technique des activités qui sont menées à I'aide des crédits. Ces idées sont relatives aux théories de Slob, Schmidt et Nowak (voir chapitre 10) et à la situation de 1'ADRK (voir chapitre 11). Naturellement, l'accent est mis sur l'épargne et l'octroi des crédits qui sont la base de l'organisation.

En somme, dans l'option 4, on part de l'idée que la CECC va être financièrement autonome.

L'option 5: *L'institution a des buts élaborés et n'est pas financièrement autonome, mais fonctionne avec l'appui d'un donateur*
Dans cette option, la CECC a des buts élaborés, comme dans l'option 4. Mais on part de l'idée qu'il est nécessaire de demander une subvention, par exemple à l'ambassade. Cette subvention est nécessaire pour financer les activités de l'épargne et de crédit (comme dans l'option 2) et aussi pour le service supplémentaire. En cas de nécessité, il est possible de demander l'appui technique au donateur.

CHAPITRE 13

LE CHOIX POUR UNE ORIENTATION DE SOLUTION

13.1 INTRODUCTION

Dans ce chapitre, il est nécessaire de choisir une des options stratégiques. Dès lors, les options doivent être jugées sur leur pertinence vis-à-vis de la situation dans l'avenir. Alors la question centrale est de savoir s'il est possible de résoudre le problème de l'organisation avec l'aide de la nouvelle stratégie. Aussi nous discuterons les options avec les employés afin d'en retenir la plus acceptable pour eux et les autres intéressés.

13.2 LA PERTINENCE VIS-À-VIS DE LA SITUATION

Dans la phase de diagnostic, nous avons déterminé que la CECC doit opter pour une nouvelle stratégie afin de survivre après la fin du projet. Du triptyque de Haselhoff, on a conclu que la survie est centrale et que l'efficacité et le sens sont aussi importants. La pertinence de la stratégie sera jugée à l'aide du triptyque avec une concentration sur la survie.

13.2.1 La survie

La plus grande menace pour la CECC est interne, à savoir la situation financière future. La situation financière n'est pas très favorable sans l'appui financier du projet. Avec les options 1 et 4, la CECC essayera de survivre dans l'autonomie financière par une baisse des coûts et une élévation des revenus. Dans l'annexe VI, nous avons décrit quelques scénarios pour les deux options. Ces scénarios sont discutés et développés en collaboration avec la direction de la CECC. On peut conclure au

regard de ces scénarios qu'il est presque impossible d'avoir un fonctionnement financièrement indépendant. Ce qui signifie que l'appui financier est nécessaire et que les options 1 et 4 n'offrent pas une bonne chance de survie.

Il en de même pour l'option 3 où la CECC se joindra à un réseau national, compte tenu du fait que le réseau ne donne pas l'appui financier. Les options 2 et 5 partent de la nécessité de l'appui financier par un donateur. Alors, la question est de savoir si on peut trouver un donateur. Au cours de la recherche, il s'est avéré que l'ambassade Néerlandaise est disposée à apporter l'appui financier. Cela s'est révélé pendant les entretiens entre l'ambassade et le projet/la CECC et aussi pendant un entretien personnel avec un employé de l'ambassade, entretien au cours duquel nous avons parlé des options 2 et 5 qui toutes deux offrent des possibilités d'appui financier donc de survie au regard de la menace interne. Les menaces externes pour la CECC sont la possibilité de la concurrence de la Caisse Populaire et 1'influence négative des autorités locales et les développements macro-économiques incertains. La manière la plus bonne pour survivre à ces menaces externes est d'avoir un partenaire avec beaucoup de pouvoir.

Ce partenaire pourra défendre les intérêts de la CECC et contrer les menaces externes. L'adhésion à in réseau ou l'appui d'un donateur crée un partenariat avec beaucoup de pouvoir. Dès lors, en ce qui concerne les menaces externes, la CECC aura une bonne chance de survie avec les options 2, 3 et 5.

Quand on observe les menaces internes et externes, on peut conciure que l'organisation a une chance de survie avec les options 2 et 5. Nous jugerons alors ces deux options à travers deux autres points de vue, à savoir l'efficacité et le sens.

13.2.2 L'efficacité

L'efficacité est facile à atteindre, quand le processus primaire est facile avec une structuration des activités simples. C'est dans le cas de l'option 2. Le processus primaire consiste seulement dans cette option à l'épargne et à l'octroi des crédits. Le processus primaire dans l'option 5 est plus complexe, et ce à cause du service supplémentaire qui crée des créances supplémentaires à la structure de l'organisation. Il est tout de même possible d'arriver avec l'option 5 à une structure efficace en plaçant par exemple le service supplémentaire dans me unité séparée.

13.2.3 Le sens

Le sens est défini comme la relation positive émotionnelle entre les membres de l'organisation et entre le travail et l'organisation. Dans l'option 2, on peut arriver au sens par le fait que la CECC va fonctionner avec plus d'indépendance possible. Dans l'option 5, les employés expriment le sens, parce qu' il y a un service supplémentaire qui contribue au développement de la province. Dans les deux options, il est possible d'avoir le sens, avec tout de même des manières différentes.

Apres ce jugement à l'aide du triptyque de Haselhoff, nous pouvons conclure que les options 2 et 5 offrent me solution au problème de l'organisation.

13.3 L'ACCEPTATION PAR LES EMPLOYÉS

Les options faisables et appropriées sont les options 2 et 5:

Option 2: Fonctionner comme une institution financière pure sans autonomie financière, mais avec l'appui d'un donateur pour la province du Zoundwéogo

Option 5: Fonctionner comme une institution financière avec des buts plus élaborés et sans autonomie financière mais avec l'appui d'un donateur pour la province du Zoundwéogo.

Il se pose alors la question de savoir quelle est la préférence des employés par rapport aux deux options. Les deux options ont été discutées avec tous les employés. De ces entretiens, nous pouvons conclure, que la plupart des employés ont une préférence pour l'option 5 avec in service plus élaboré pour la province. Cela a beaucoup de sens pour les employés et l'idée qu'ils contribuent au développement de la province. Aussi dans la littérature, il y a des arguments pour ce choix. Ainsi par les services supplémentaires, les crédits sont mieux gérés et les clients ont plus de connaissances sur les activités qu'ils veulent mener, ce qui pourra déboucher sur un bon taux de remboursement plus stable. De cette manière, l'organisation fonctionnera mieux et a plus de chances de survivre. Dans le tableau 13.1, on a un résumé de la sélection des stratégies.

Le tableau 13.1 La sélection de la stratégie

les questions							
Que veut-on être?		une institution financière pure			une institution financière avec des buts plus élaborés		
Que peut-on être?		autonomie totale	autonomie limitée		autonomie totale	autonomie limitée	
Que doit-on être ou comment est-il possible d'être?			appui d'un donateur	appui d'un réseau		appui d'un donateur	appui d'un réseau
les options		l'option 1	l'option 2	l'option 3	l'option 4	l'option 5	l'option 6
la faisabilité		X	X	X	X	X	
la pertinence vis à vis de la situation (voir 13.2)	la survie		X			X	
	l'efficacité		X			X	
	le sens		X			X	
l'acceptabilité (voir 13.3)			X			X	

CHAPITRE 14

ELABORATION DU PLAN CHOISI

Le changement dans l'environnement et la stratégie choisie ont beaucoup d'influence sur les autres contingences. Dans la phase du plan, nous allons adapter la structure, la culture, le processus primaire et aussi l'environnement à la nouvelle situation avec la stratégie suivante:

> *Fonctionner comme une institution financière avec des buts plus élaborés et sans autonomie financière mais avec l'appui d'un donateur pour la province du Zoundwéogo.*

Bref, nous pouvons conclure, que la survie va être due à l'appui d'un donateur, que le sens est traduit par l'élaboration des buts et que l'organisation doit avoir une politique plus efficace d'utilisation des moyens le mieux possible et de fonctionnement avec le plus d'indépendance possible.

14.1 L'ENVIRONNEMENT

La question la plus importante est relative aux changements dans les relations entre la CECC et son environnement notamment la relation avec l'ambassade des Pays Bas qui pourra se renforcer avec l'appui financier. Ce changement sera traité dans le plan de la structure de l'organisation. Aussi, La présence d'un donateur permet une amélioration dans la position de la CECC et son environnement. L'ambassade peut aussi atténuer les menaces, comme la concurrence, l'influence négative du Haut Commissaire ou une mauvaise situation macro-économique, tout comme la CECC pourra prendre des mesures par règlement juridique afin de se protéger contre les influences négatives du Haut Commissaire. En plus, le CECC pourra essayer de travailler avec la Caisse Populaire dès qu'elle s'installera dans la province.

14.2 LE PROCESSUS PRIMAIRE

Le processus primaire doit être adapté à la nouvelle stratégie dans les domaines de l'efficacité (utiliser les moyens le mieux possible et fonctionner avec le plus d'indépendance possible) et du sens (réaliser des buts plus élaborés).

Concrètement, cela traduit une amélioration de l'octroi des crédits. En plus l'épargne doit être plus importante afin que la CECC puisse avoir des fonds propres dans l'avenir et être autonome. Aussi, l'élaboration des buts est exprimée dans le nouveau volet du processus primaire, c'est à dire dans le service supplémentaire.

Dans la nouvelle situation, le processus primaire consiste en trois volets:

1. l'octroi des crédits,
2. l'épargne,
3. le service supplémentaire.

14.2.1 L'octroi des crédits

L'octroi des crédits peut être amélioré par la suppression des crédits donnant lieu à de mauvais résultats et par l'élaboration de crédits à bons résultats. A la CECC, c'est surtout les crédits accordés aux unités économique (voir 5.2) qui sont faibles et il est mieux d'en finir avec. Par contre les crédits individuels marchent bien. Il y a une tendance, que la population de la campagne est moins collectiviste et veut plus des activités individuelles. C'est le cas du crédit individuel PMI/PME.

Dans la situation actuelle, il y a quatre agents de crédit et dans l'avenir ce chiffre risque de ne pas connaître de changement.

14.2.2 L'épargne

Les fonctions de l'octroi des crédits et l'épargne doivent être en équilibre, ce qui n'est le cas à la CECC. Le montant total des crédits est de 240 millions de F CFA contre 75 millions pour l'épargne. Pour stimuler l'épargne, on fait obligation aux

demandeurs de crédits d'avoir en épargne 10% du montant de leur demande de crédit.

Pour élaborer la fonction de l'épargne, il est nécessaire de donner l'information sur les possibilités d'épargner notamment le taux d'intérêt de 2%. Cette règle est nouvelle et beaucoup de personnes l'ignorent.

En ce moment, la fonction de l'épargne est assurée par le chef de cellule qui a beaucoup d'autres activités d'où moins de concentration sur l'épargne. Pour agrandir les activités d'épargne, il est nécessaire d'avoir un nouveau employé, qui sera responsable de l'épargne mais aussi du service supplémentaire.

14.2.3 Le service supplémentaire

Le service supplémentaire a pour but d'identifier les limites existant pour l'épargne et l'octroi des crédits. On peut penser à un manque de connaissances ou d'habiletés des clients. En suite, le service supplémentaire va mener des activités pour relever ces limites afin de rendre l'épargne et l'octroi des crédits plus accessibles à un plus grand nombre de personnes. En ce moment, la CECC s'occupe aussi de la commercialisation et l'information sur ses activités ce qui dans l'avenir sera du ressort d'une structure plus explicite. Aussi, l'agent de l'épargne, par le service supplémentaire va faire une recherche sur le caractère des limites dans la province.

Dans l'enquête avec les clients, il ressort qu'il y a un manque d'informations de base sur la CECC, les procédures de I'épargne ou la gestion de crédits.

Dès lors il est nécessaire de voir de quelle manière la CECC pourra relever ces limites. Les activités du service supplémentaire se concentre sur:

1. *Les activités en général:*
   - donner l'information sur la CECC en général;
   - conscientiser le groupe cible sur les possibilités;
   - donner l'éducation au groupe cible sur la gestion des crédits.
2. *Les activités spécifiques:*
   - donner l'appui technique pour mener des activités susceptibles d'être financées avec le crédit;
   - relever les autres limites dans l'environnement(par exemple dans le domaine de la commercialisation).

L'agent de l'épargne, par le service supplémentaire donne dans un premier temps l'information aux intéressés. Il signale les limites dans l'environnement et discute avec les personnes et indique quelles actions sont raisonnables. Le besoin d'information en général est discuté avec les agents de crédit et l'agent de l'épargne par le service supplémentaire donne l'information sur l'épargne.

En ce qui concerne les activités spécifiques, l'agent de l'épargne/le service peut travailler avec les organisations, comme le CRPA (l'organisation agricole). Par finir, l'agent de l'épargne/le service peut voir si le système de les paysans donnent la formation aux paysans' (l'autoformation des paysans) est une possibilité. Cette idée est appliquée par l'ADRK à Kaya.

Le service supplémentaire est fait en combinaison avec l'épargne par un agent de l'épargne/le service. La fonction relative à l'épargne a besoin de l'attention complète d'un employé, ce qui favorise un délai probatoire pour le service supplémentaire sans nuire La position de l'employé. Apres tout, l'agent de l'épargne/le service peut se consacrer seulement à la fonction liée à l'épargne. Par cette flexibilité, le service supplémentaire peut être modifier ou relever quand la CECC n'est pas satisfaite des résultats. C'est aussi avantageux selon que l'environnement a besoin ou non du service supplémentaire, ou selon que le donateur va changer l'appui financier.

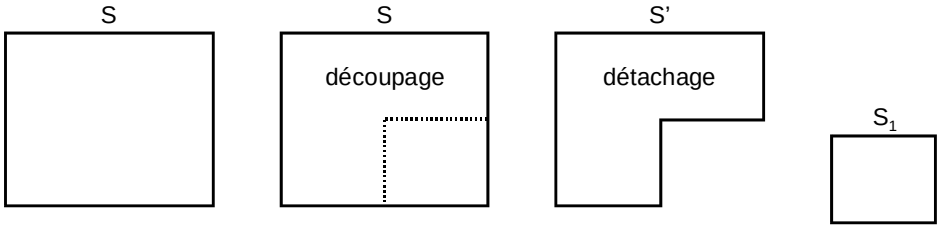
14.3 LA STRUCTURE

La structuration est faite par les théories de Vos, Jägers et Jansen. La question de la structuration de Vos est encore illustrée dans la figure 14.1.

Vos dit, que dans un processus d'autonomie, il est nécessaire de prendre des décisions sur trois caractéristiques du plan:

1. la fonction de la régie,
2. la nature des activités dans les deux parties,
3. l'organisation interne dans les deux parties.

La figure 14.1 L'autonomie: découpage et détachage



14.3.1 La fonction de la régie

La fonction de la régie est la relation entre l'organisation mère et la partie autonome. Mais qui du projet ou de l'ambassade représente l'organisation mère. Jusqu'à nos jours, le projet est l'organisation mère, mais cette fonction sera bientôt terminée. A la fin du projet, la fonction de la régie sera probablement assurée par l'ambassade compte tenu de l'appui financier que celle-ci apportera probablement à la CECC. A travers la fonction de la régie, l'ambassade a un certain pouvoir sur les activités de la CECC. Cette influence peut être accentuée en raison de la dépendance financière de la CECC vis à vis de l'ambassade et de l'importance de la fonction de la régie, mais aussi de l'hostilité du caractère imprévisible de l'environnement de la CECC. Toutes ces raisons font que l'Ambassade joue un rôle de couverture de la CECC.

14.3.2 La nature des activités dans les deux parties

En ce qui concerne la nature des activités dans les deux parties, Vos remarque qu'il y a forcement des activités de management dans l'organisation mère. Aussi au niveau de l'ambassade, c'est sûr qu'il y aura les activités de management à savoir le conseil, le contrôle, la décision sur la direction de politique de la CECC et notamment l'appui financier. Dès lors la CECC ne mènera que des activités d'exécution (Vos, 1993, pp. 93-96), mais elle va s'occuper aussi des activités de management.

14.3.3 L'organisation interne dans les deux parties

Le troisième point de Vos concerne l'organisation interne, ou sur la structure des deux parties. Nous ne nous intéresserons pas à I'organisation interne du projet ou de l'ambassade. Cependant l'organisation interne de la CECC va être discutée à l'aide des éléments structurels et proceduraux de Jägers et Jansen. La place de l'ambassade dans la hiérarchie a été déjà illustrée. La nouvelle structure de la CECC est adaptée aux critères de la nouvelle stratégie. Pour cela l'efficacité va jouer un rôle important. En plus, il y a des adaptions qui résultent directement de la fin du projet.

Nous discuterons d'abord des élément structurels du modèle de Jägers et Jansen, à savoir:

1. le traitement séparé,
2. la décentralisation,
3. la hiérarchie.

14.3.3.1 Le traitement séparé

A la CECC, et dans la nouvelle situation, il y a aussi un traitement séparé par la fonction. Ce qui veut dire que les activités sont reparties dans différents services. Le traitement séparé par la fonction implique automatiquement une certaine coordination d'où un avantage qu'est l'efficacité. Ainsi par exemple dès que la CECC fixe un taux minimum de remboursement, il revient aux agents de crédit de respecter ce taux. Une quelconque défaillance engage leurs responsabilités. Il faut dire que cette attention particulière sur le résultat a des effets positifs pour l'efficacité. Il faut dire que le changement de stratégie et de l'environnement entraîne un certain changement dans le fonctionnement. Ainsi il y a par exemple des tâches supplémentaires tandis que la fonction du conseiller technique disparaîtra. Aussi la recherche de l'efficacité et l'atteinte des buts fixés ont une influence sur le fonctionnement. Ces changements sont discutés par fonction.

La chef de cellule
La chef de cellule sera désormais responsable de la direction de politique générale, du contrôle des finances et l'entretien des contacts extérieurs. Ces tâches sont jusque là assurées par le conseiller technique. En plus, le chef de cellule est respon-

sable de la politique des employés. Désormais ce sera la responsabilité du projet. Le chef de cellule aura trop à faire avec les nouvelles tâches. Pour cette raison, la responsabilité de l'épargne va être donnée à un nouvel employé.

Le comptable
Actuellement, le projet fait quelques tâches pour la CECC dans le domaine de la comptabilité. A l'avenir, le comptable de la CECC devra faire ces tâches. Probablement ce n'est pas un problème, parce que la tâche sera plus facile. Il n'est plus nécessaire de se référer au projet pour obtenir une permission pour des activités ou pour écrire un rapport financier pour le projet. De plus, le comptable sera responsable de l'informatisation qui jusque là est assurée par le conseiller technique.

La caissière
La caissière se chargera du traitement des données de l'octroi des crédits ce qui rendra le travail plus efficace. Présentement ce sont les agents de crédit qui traitent eux mêmes leurs données, ce qui ne permet pas d'avoir une bonne vue des résultats de la CECC. Dans l'avenir avec le système de centralisation des données, cette situation connaîtra des changements.

Les agents de crédit
Les agents de crédit ne seront pas occupés par le traitement des données de l'octroi de crédit, parce que la CECC mettra en place un système centraliseur qui sera assuré par la caissière, raison pour laquelle les agents de crédit auront plus de temps pour s'occuper de l'octroi des crédits.

L'agent de l'épargne/service
Il y aura une nouvelle fonction pour un agent, qui sera responsable de l'épargne et du service supplémentaire. Quand ces activités marcherons bien, il sera probable que la CECC ait besoin d'un deuxième agent afin de séparer les activités de l'épargne de celles du service supplémentaire. La description des activités est faite dans le paragraphe sur le processus primaire.

14.3.3.2 La décentralisation

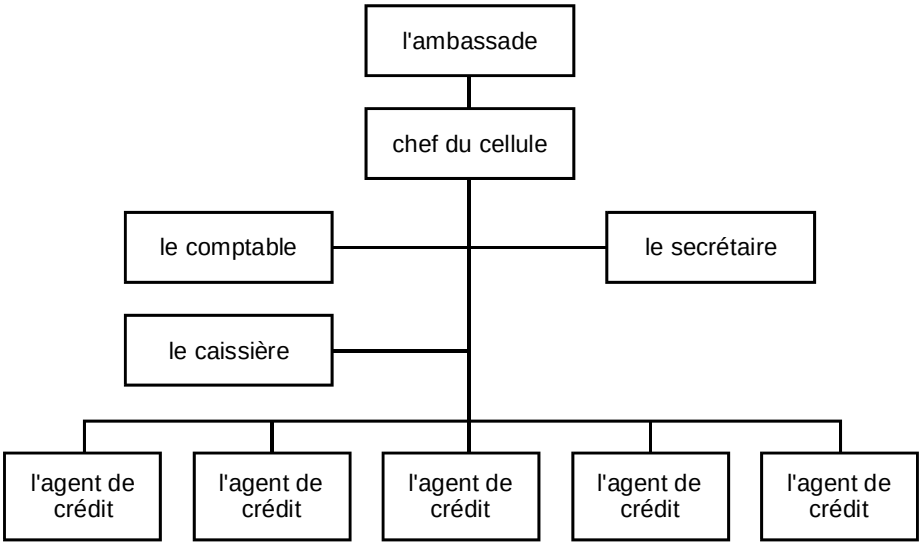
L'organisation connaît une grande décentralisation et il en sera de même dans la nouvelle situation. La décentralisation a une influence positive sur la personnalité

et le dévouement des employés. Mais, il est important de travailler en ayant la responsabilité des résultats. Jusque là ce qui se passe dans l'organisation et ce qui est fait par les employés n'est pas clairement défini. Pour ce faire les idées de l'ADRK seront intéressantes dans ce cadre notamment la décentralisation au niveau des groupements villageois.

14.3.3.3 La hiérarchie

La structure de la CECC est caractérisée par l'organisation en ligne. Mais il y aura des changements dont le plus important est la fin de la fonction du conseiller technique. De plus l'ambassade aura une place dans la hiérarchie. Aussi, au niveau des agents, s'ajoute un nouvel agent de l'épargne/le service. La nouvelle hiérarchie est illustrée dans la figure 14.2

La figure 14.2 La restructuration de la structure de l'organisation de la CECC



14.4 LES ÉLÉMENTS PROCEDURAUX

Il est important de souligner qu'une structure n'est pas seulement un partage des tâches, des responsabilités et une description de la hiérarchie formelle. Les employés dans une organisation jouent aussi un rôle important (Paul, 1994, p. 222). Nous allons à présent discuter sur les éléments proceduraux de Jagers et Jansen. A travers ces éléments, on accorde beaucoup d'importance aux aspects humains.

14.4.1 Le pouvoir

Le conseiller technique a un grand pouvoir dans l'organisation. Quand il quittera l'organisation, le partage du pouvoir connaîtra aussi un changement. Il sera nécessaire d'avoir un transfert de pouvoir du conseiller technique au chef de cellule. De cette manière l'organisation aura une forte direction. Dans la phase d'analyse, nous avons dit que le chef est concentré sur les tâches et le conseiller technique a beaucoup de charisme. Quand le conseiller technique partira, il sera nécessaire d'avoir une attention sur les aspects socio-emotioneles, ce qui motivera les employés à bien travailler et donnera aussi une culture positive à l'organisation. On a remarqué aussi, que le chef ne travaille pas beaucoup de temps à la CECC et qu'elle est une jeune femme; alors les hommes pensent qu'il est quelques fois difficile d'accepter ses ordres. Par une bonne éducation et avec plus d'expériences, elle obtiendra plus de pouvoir dans l'organisation.

14.4.2 Le formalisme

A la CECC, il n'y a pas beaucoup de formalisme, donc pas de changement dans l'avenir.

14.4.3 La standardisation

Jusque là, la CECC a un peu de standardisation. Elle a commencé à standardiser les résultats des employés, ce qui est important pour la situation à venir. De cette manière, les employés sont stimulés pour travailler et il sera possible de les juger.

14.4.4 La formation et l'éducation

Pour la situation à venir, il est important de donner l'éducation aux employés pour les préparer à la nouvelle situation. Le chef de cellule a besoin d'une bonne formation compte tenu des changements dans ses tâches lui conférant plus de responsabilité et d'indépendance.

14.4.5 L'information et la communication

14.4.5.1 L' information

II est très important de donner suffisamment d'informations aux employés sur les changements dans l'avenir. De plus, on constate, que la collecte et le traitement des données ne sont pas bien organisés. Le travail est fait avec des systèmes différents. Pour changer cette situation il est nécessaire de travailler et, manuellement, et avec un système informatique. Dès lors, les données seront traitées de la même manière et on pourra vraiment utiliser l'information. Le traitement des données sera centralisé et fait par la caissière. On devra faire attention à ce que ces systèmes ne deviennent pas trop lourds, comme c'est on l'a vu dans les exemples de l'ADRK et du PEDI.

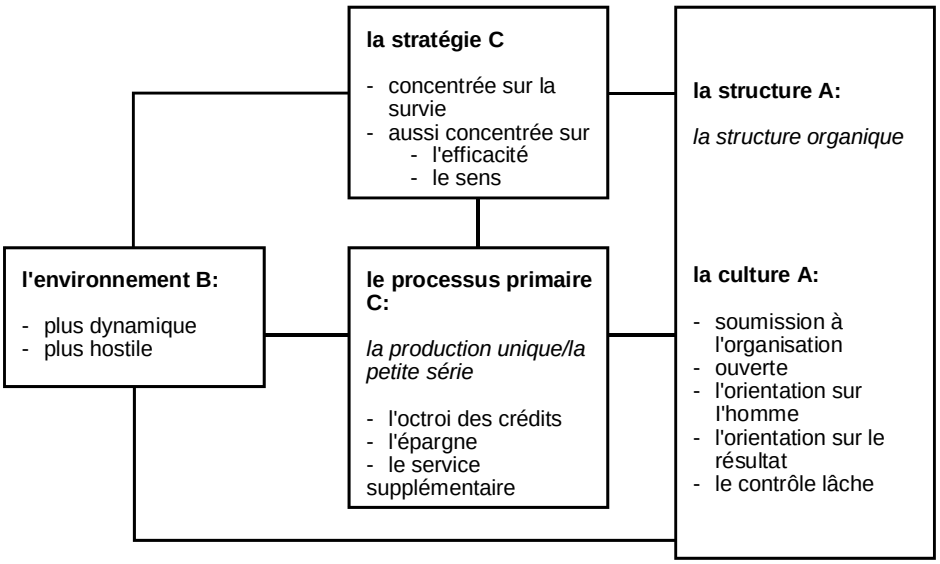
14.4.5.2 La communication

La communication interne a une fonction importante à la CECC. Dans le diagnostic nous avons remarqué que la communication est faite de manière informelle. On part sur des idées, pour développer des initiatives et résoudre les problèmes ensem-

ble. Cela est important pour les agents de crédits, parce qu'ils ont la même fonction. Dans l'avenir il sera important d'avoir suffisamment d'espace pour la communication informelle, parce qu'elle contribue à la coordination des tâches et au maintien d'une bonne atmosphère dans l'organisation.

La communication externe (surtout des contacts néerlandais) sont faites en ce moment par le conseiller technique. Ces tâches seront assurées par le chef de cellule.

La figure 14.3 La situation adaptée



14.5 LA CULTURE

La culture de la CECC est importante pour sa survie. Les employés entretiennent de borines relations entre eux et aussi avec l'organisation; ce qui les motive à travailler pour la survie de l'organisation. L'importance de la culture de la CECC résulte des élément suivants: la soumission à l'organisation, le système ouvert et l'orientation sur l'homme. L'organisation doit garder ces éléments. De cette manière la CECC sera une sorte de famille où régnera la confiance mutuelle. Pour adapter l'organisation aux critères de changements de l'environnement, l'organisation doit travailler plus efficacement. Pour cette raison, l'organisation devra être caractérisée par une orientation forte sur le résultat.

La nouvelle stratégie et les changements dans l'environnement ont des effets sur la structure, la culture, le processus primaire et l'environnement. Ces effets sont expliqués dans la figure 14.3.

PARTIE V

LE CHANGEMENT

CHAPITRE 15

LE CHANGEMENT

15.1 INTRODUCTION

Pendant la période de la recherche, nous avons fait un diagnostic de la CECC, développé quelques stratégies pour le changement de l'environnement et retenu une des stratégies. Nous avons par la suite fait un plan pour adapter les contingences aux changements de l'environnement et à la nouvelle orientation stratégique.

Naturellement, il y a eu beaucoup de développements intéressants dans la CECC pendant la période de la recherche. Ces développements sont décrits et nous allons discuter aussi de l'influence du rôle du chercheur. Ensuite, nous proposerons des changements à la CECC pour l'avenir.

15.2 LES CHANGEMENTS À VENIR

La CECC a donné quelques réactions sur les changements de la situation dans l'avenir. Dans un premier temps, il s'est passé un diagnostic de la position financière. La CECC avait l'idée de fonctionner avec une indépendance financière. Avec le conseiller technique, nous avons fait des scénarios pour la situation à venir. Avec ces scénarios, il était clair, que la CECC ne peut pas fonctionner financièrement de manière indépendante. Ensuite, nous avons chercher d'autres possibilités. C'est ainsi qu'il est ressorti que l'ambassade donnera l'appui financier. Aussi nous avons parlé de la situation dans la province notamment le besoin de formation et d'éducation. Dans les enquêtes de cette recherche, ii est apparu qu'il y a un manque d'information sur la province et un besoin de formation sur la CECC et ses services. Aussi à travers une comparaison de la littérature et de la pratique, on a vu l'importance de la formation et de l'éducation. Nous avons beaucoup discuté avec les employés sur leurs services et un grand nombre d'entre eux pensent que la CECC doit offrir plus de services, mais à condition que sa situation financière lui donne cette

possibilité. Finalement nous nous sommes penchés sur la préparation de la nouvelle forme juridique en élaborant les statuts après avoir retenu la forme pré-cooperative.

L'influence du chercheur est d'abord de penser/discuter avec les employés sur la situation à venir. Avec le conseiller technique nous avons discuté quelques scénarios sur le plan financier et formulé des orientations stratégiques. En plus, le chercheur a restitué l'information à la CECC à travers une recherche auprès des clients (20 interviews) et un séjour de deux semaines chez quelques clients dans la province, ce qui a permis d'avoir une image des conditions de vie à la campagne du Zoundweogo. Aussi les clients ont clairement exprimés leurs besoins et désirs.

Le chercheur a aussi fait une recherche de la littérature et mené une étude comparée de deux autres programmes d'épargne et de crédit.

15.3 LES DÉMARCHES FUTURES

Dans l'avenir, quelques nouvelles démarches seront prises pour compléter les adaptions à l'environnement. Il est très important de donner suffisamment d'informations aux employés sur les démarches prises par la CECC. En plus, il est nécessaire de réagir vite car dès lors qu'on commence avec l'autonomie, le projet pourra donner son appui. La CECC peut procéder de la manière ci-dessous indiquée.

On propose les activités suivantes:

1. *L'environnement*
   Dans l'environnement, on va créer une nouvelle relation avec l'ambassade.
   1. 1 Il est nécessaire d'avoir la certitude sur le financement;
   1.2 Il est nécessaire d'avoir une bonne convention sur le financement notamment sur le montant, la période, les conditions(la manière et le niveau d'influence de l'ambassade).

Pour la CECC, la relation avec l'ambassade est prioritaire,il est donc important d'avoir la certitude sur le financement et une bonne convention.

2. *Le processus primaire*
   Dans le plan, nous avons proposé quelques changements, à savoir:

2. 1 La fin des crédits des unités économiques;
2.2 L'élaboration du crédit PMI/PME;
2.3 Faire plus d'activités sur l'épargne avec un nouvel agent;
2.4 Obtenir des services supplémentaires.

Dans un premier temps, l'attention va être portée sur les changements au niveau du crédit et de l'épargne. Compte tenu du fait que les services supplémentaires nécessitent beaucoup d'énergie et de temps il mieux d'attendre que les plus grands changements soient opérés avant de les mettre en place.

3. *Les changements dans la structure*
Dans le plan, nous avons proposé quelques changements dans la structure à savoir:
3.1 Le chef de cellule fera les tâches du conseiller technique. Aussi un transfert de pouvoir se fera.
3.2 Le comptable aura la responsabilité de l'informatique et il se chargera de la compatibilité.
3.3 Il y aura un système central de traitement des données qui sera géré par la caissière.
3.4 Il y aura un nouvel agent pour l'épargne et le service supplémentaire.
3.5 Il y aura un système de responsabilisation des agents sur le résultat d'octroi des crédits.
3.6 Il sera établi un plan d'éducation pour les employés de la CECC.

4. Les changements dans la culture
En ce qui concerne la culture, on a fait les propositions suivantes:
4.1 Garder la culture de l'organisation en ce qui concerne les aspects de soumission à l'organisation, d'ouverture et d'orientation sur l'homme.
4.2 Changer la culture de l'organisation pour l'orienter plus sur le résultat.

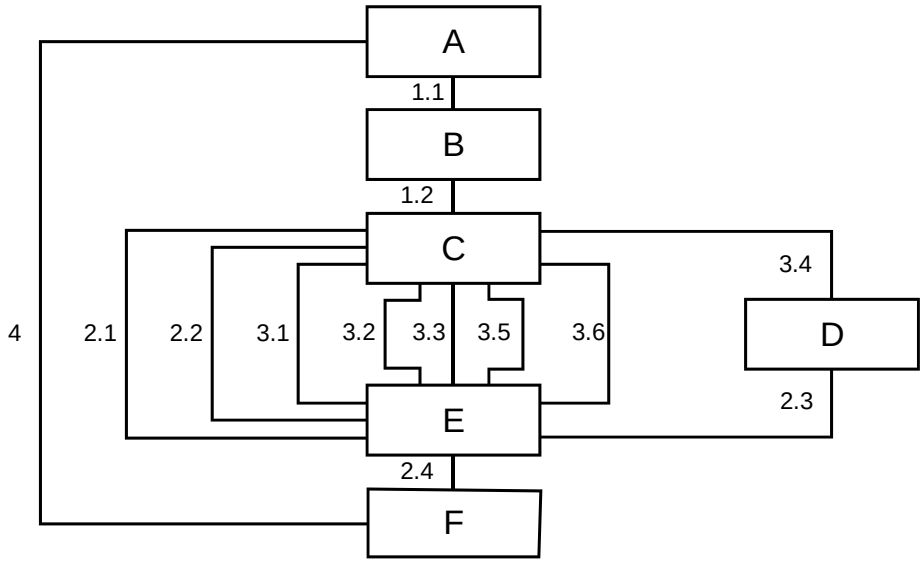
La culture est une force importante de l'organisation. Alors, il est nécessaire de prêter suffisamment attention aux éléments importants. Mais il est très difficile de changer la culture. De quelle manière la CECC peut-elle réaliser ce changement? Il est nécessaire de remarquer que la fin du projet a un effet sur la culture de la CECC. Une influence importante est que le conseiller technique va quitter la CECC avec pour conséquence la disparition de la direction socio-émotionelle (voir 5.3.3), et la culture orientée sur l'homme (voir 7.2). Le chef est orienté sur les tâches et par conséquent l'organisation va être moins orientée sur l'homme.

Une autre conséquence de la fin du projet est que l'influence néerlandaise va diminuer (pas d'employés néerlandais et l'ambassade sera plus distante de la CECC que le projet). La culture néerlandaise a une distance basse du pouvoir et la CECC a une structure organique, ce qui crée une concentration sur le résultat (voir 7.2). Dans le changement de 1'environnement on a besoin d'une attitude concentrée sur le résultat. Cette attitude pourra diminuer sans l'influence néerlandaise. Comment l'organisation doit-elle réagir?

15.4 L'ORDRE DES CHANGEMENTS

Dans le paragraphe précédent, les activités de changement (de 1.1 à 4.2) sont décrites. I1 est important de faire ces activités dans un certain ordre.

La figure 15.1 Le diagramme de PERT



Premièrement, il est très important d'obtenir la certitude sur le financement (les activités 1.1 et 1.2) avant d'opérer les changements dans l'organisation. L'activité 3.4 (attacher un agent de l'épargne au service supplémentaire) doit avoir lieu avant l'activité 2.3 (faire l'épargne avec un nouvel agent).

L'activité 2.4 (faire le nouveau service supplémentaire) est mieux faite après les autres activités. Les activités 4.1 et 4.2 (garder et changer les aspects de la culture) vont être maintenues. La culture est très importante et son changement est un processus de longue durée.

Nous pouvons placer les activités dans un diagramme de PERT (voir la Figure 15.1). Cette figure montre l'ordre des activités. De cette manière, on verra clairement comment le processus d'adoption (activités 1.1 à 4.2) a lieu dans le temps (temps A à F).

PARTIE VI

CONCLUSIONS

CHAPITRE 16

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

16.1 LES CONCLUSIONS

Dans cette recherche la question centrale était la survie de la CECC après la fin du projet PDI/Z et son autonomie de fonctionnement.

Dans la phase du diagnostic nous avons conclu que la CECC doit choisir une nouvelle orientation stratégique pour survivre au changement de situation. Jusque là, la CECC a une stratégie orientée surtout sur le sens pour les employés et l'environnement et rarement sur la survie ou sur l'efficacité. Dans la nouvelle stratégie, la survie doit avoir une place capitale avec une attention sur le sens et l'efficacité.

Quelques options stratégiques ont été jugées et finalement on a retenu la stratégie suivante:

> *Fonctionner comme une institution financière avec des buts plus élaborés et sans autonomie financière mais avec l'appui d'un donateur pour la province du Zoundwéogo.*

L'organisation doit s'adapter au changement de l'environnement et à la nouvelle stratégie. Premièrement, il y a des changements dans le processus primaire. L'octroi de crédit doit être plus efficace et l'épargne plus importante qu'avant. De plus, pour atteindre les buts élaborés, il est nécessaire d'avoir une nouvelle partie dans le processus primaire, à savoir le service supplémentaire.

Ensuite il y a des changements dans la structure. Certaines tâches des employés vont changer avec la fin du projet. Un autre changement de la structure est le déplacement des relations du pouvoir. Le conseiller technique de la CECC qui avait beaucoup de pouvoir et qui était pris en charge par le projet va quitter l'organisation. Il sera nécessaire d'avoir un transfert de pouvoir au chef de cellule après son départ. De cette manière, l'organisation gardera une direction forte. Aussi, la

CECC a une culture de l'organisation très forte. Cette culture est importante pour le bon fonctionnement de la CECC. Il faut garder les éléments, tels l'ouverture, la soumission à l'organisation et la concentration sur l'homme. Mais, l'organisation doit s'adapter aux critères de l'efficacité et de la survie. Pour cette raison la culture doit être caractérisée par une concentration sur le résultat.

Enfin, les relations avec l'environnement vont changer. Probablement l'ambassade néerlandaise va être le donateur et les relations de la CECC avec celle-ci connaîtront un changement.

16.2 LES RECOMMANDATIONS

Nous allons donner quelques recommandations pour plus de recherche dans ce domaine. Premièrement, dans cette recherche on peut conclure qu'il y a quelques conséquences directes de la fin du projet telles la fin de l'appui financier et les conséquences organisationnelles. Mais il y a aussi une conséquence indirecte de la fin du projet sur la CECC, c'est-à-dire le changement de la situation dans la province. Jusque là, le projet a une grande influence sur l'économie locale du Zoundweogo. Un certain nombre de petites organisations, comme les mécaniciens de Manga, ont le projet comme leur plus grand client. Aussi, le projet a beaucoup d'employés (60) qui ont relativement un bon revenu. Beaucoup d'organisations sont dépendantes des dépenses de ces employés. Alors, avec la fin du projet, l'économie locale peut se détériorer ce qui influencera le fonctionnement de la CECC. Ces conséquences indirectes et leurs effets sur la CECC constituent un autre domaine de recherche très intéressant.

Une autre suggestion pour faire une recherche est relative à la culture de l'organisation de la CECC. Jusque là, la culture de l'organisation est décidée par les cultures nationales du Burkina et des Pays-bas. Quand l'influence Néerlandaise disparaîtra, cela va influer sur la culture de l'organisation de la CECC. Dès lors il se pose la question du changement de la culture de la CECC et de ses conséquences sur le fonctionnement de l'organisation?

LITTERATURE

ADRK (1995), *Rapport d'Activités 1993/1994 du 01/09/93 au 31/08/94*, Kaya.

Bruijn, E.J. de (1991), *Ontwikkeling: Kans of Bedreiging, Bedrijfsvoering in ontwikkelingslanden*, Enschedé.

Bax, E.H. (1991), *Organisatiecultuur, Technologie en Management in een Veranderende Samenleving*, Utrecht.

CECC (1995), *Rapport Financier Exercice 1994 CECC*, Manga.

CECC (1995), *Vers l'Autonomie de la CECC*, Manga,.

Cowan, L.G. (1990), *Privatisation in the Developing World*, New York.

Crowther, G. (1992), *Africa on a Shoestring*, London.

Daniels, J.D., L.H. Radebaugh (1989), *International Business, Environments and Operations*, Massachusetts.

Ellisasser, K. (1991), *Finance et Développement Rural en Afrique de l'Ouest*, Ouagadougou.

Ettema, W., *Burkina Faso*, Amsterdam, 1992.

Fournier, Y. (1994), "Systèmes Financiers Décentralisés et Efficacité Economique et Sociale en Afrique Francophone", *Revue TFD*, No. 33.

Gordon, L. (1992), *Understanding Contemporary Africa*, London.

Haselhoff, F. (1987), *Verbeeldingskracht en Macht, Hoe Ver Reikt Strategisch Management*, Deventer.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Conséquences, International Différences in Work-related Values*, London.

Hofstede, G. (1982), *Cultural Pitfalis for Dutch Expatriates in Indonosia*, Deventer.

Hofstede, G. (1994), *Allemaal Andersdenkenden, Omgaan met Cultuurverschillen*, London.

Jackelen, H.R. (1991), *Towards a More Market-Oriented Approach to Crédit and Savings for the Poor.*

Jansen W., H.P.M. Jägers (1990), *Analyse en Beoordeling van Organisatiestructuren*, Leiden.

Kikeri, S. (1992), *Privatization, The Lessons of Experience*, Washington.

Konaté, D.L. (1994), *Enquête Démographique et de Santé, Burkina Faso 1993*, Ouagadougou.

Lammers, C.J. (1983), *Organisaties Vergelijkenderwijs, Ontwikkelingen en Relevantie van het Sociologisch Denken over Organisaties,* Utrecht.

Leeuw de, A.J.C.(1990) *Bedrijfskundige Methodologie, Management van Onderzoek,* Assen.

Leeuw de, A.J.C. (1994), *Besturen van Veranderingsprocessen,* Assen.

Mintzberg, H. (1997), *The Structuring of Organizations,* Englewood Cliffs.

Nowak, M. (1986), *Nouvelles Approches en Matière d 'Épargne et de Crédit Rural pour l'Afrique au Sud du Sahara*.

Otto, M . M., Leeuw de, A.J.C. (1994), *Kijken Denken Doen, Organisatieverandering: Manoeuvreren met Weerbarstigheid,* Assen.

Ouedraogo, A. (1995), *Contribution au Diagnostic des Contraintes Liées a la Mobilisation de l'Épargne en Milieu Rural,* Kaya.

Paul, J.C.L. (1994), *Organisatie en Gedrag,* Deventer.

PEDI/CRPA (1994) *Rapport du premier semestre des activités du système du Crédit PEDI/CRPA-CN 1994,* Kaya.

PDI/Z (1) (1994), *Plan d'Action, Année 1995,* Manga.

PDI/Z (2) (1994), *Budget, Année 1995,* Manga.

Raijmakers, F. (1989), *Rapport Final,* Manga.

Riggs, F.W. (1970), "The 'Sala' Model: An Ecological Approach to the Study of Comparative Administration", *Comparative Perspective on Formal Organizations,* Boston.

Saldana, C.G. (1988), *Comparative Management Structure and Institutional Performance in Rural Banking Institutions,* Philippine Institute for Development Studies.

Sanders G., B. Neuijen (1992), *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding,* Assen.

Schmidt, R.H. (1987), *Rural Finance, Guiding Principles,* Eschborn.

Schmit, L.T. (1991), Rural Crédit between subsidy and market, Leiden.

Seibel, H.D. (1990), *Linking Banks and Self-Help Groups: Some Practical Experiences,* Jakarta.

Slob, A.S. (1990), *Systèmes d'Épargne et de Crédit au Mali et Burkina Faso,* Ségou.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. (1989), *Management,* New Jersey.

Stum, P. le, "Grameen Bank, Instrument Bancaire ou Instrument de Développement?", *Revue TFD,* No. 33.

Thapa, G.B. (1993), *Banking with the Poor, Self-Help Groups, NGOs and Banks as Financial Intermediaries,* Saarbrücken.

Tonde, F. (1994), *Contribution à la Mise en Oeuvre des Projets de Dveloppement: Cas du Projet de Developpement Intégré du Zoundwéogo,* Manga.

Vos, J.F.J. (1993), *Organisatie van Privatisering, een Systeembehering*, Groningen.

Wilson, I. (1992), *Realizing the Power of Strategic Vision*, Londen.

ANNEXES

ANNEXE I Liste des abréviations 142

ANNEXE II Données de base sur Ie Burkina Faso 143

ANNEXE III La structure de PDI/Z 145

ANNEXE IV L'explication des interviews 147

ANNEXE V Evaluation du coût 149

ANNEXE VI Scénarios pour l'autonomie de fonctionnement 153

ANNEXE I

LISTE DES ABREVIATIONS

ADRK	Association pour le Développement de la Région de Kaya
CA	Crédit Agricole
CAT	Cellule Appui Technique
CEBEMO	Organisation Catholique Néerlandaise pour la Coopération et le Développement
CECC	Cellule Epargne Crédit et Commercialisation
CGF	Cellule Gestion et Finances
CGT	Cellule Gestion des Terroirs
CNCA	Caisse Nationale de Crédit Agricole
COOPEC	Coopérative d'épargne et crédit
CPAT	Commission Provincial d'aménagement du territoire
CRPA	Centre Régional de Promotion Agro-Pastorale
CTP	Conseiller Technique Principal
DGIS	Directorat Général Internationale Coopération
FDV-M	Fonds Développement Villageois - Masculin
FDV-TPA	Fonds Développement Villageois - Transformation des Produits Agricoles
HC	Haut Commissaire
M	Un million de F CFA
PEDI	Programme et Exécution du Développement Intégré
PDI/Z	Projet de Développement Intégré du Zoundwéogo
PMI/PME	Petites et Moyennes Entreprise/Petites et Moyennes Industries
RSEC	Regroupement de Section d'Epargne et de Crédit
SEC	Section d'Epargne et de Crédit

ANNEXE II

DONNEES DE BASE SUR LE BURKINA FASO

La population

le nombre de la population		9.290.791 (1991)
la croissance de la population		3.5%
la population urbaine		10%
la population active		3.842.000
l'espérance de vie	hommes:	42 ans
	femmes:	46 ans (1983)

Les groupes ethniques

le groupe le plus important	Mossi (67%)
les autres groupes	Bella, Gourounsi, Peul, Bissa, Bobo Gourma, Lobi, Touareg

Les caractéristiques du terrain

la capitale	Ouagadougou	
les autres villes	Bobo Dioulasso	(228.668)
	Koudougou	(51.926)
	Ouahigouya	(38.902)
la superficie		274.200 km^2
la langue officielle		le français

La politique

la structure politique	une constitution depuis 1977 suivie par un coup d'état militaire en 1980
le président	Blaise Compaoré
le parti politique au pouvoir	ODP/MT

L'économie

la monnaie	CFA fr. (US$ 1 CFA 270)
GDP	CFA fr. 363.800 millions

L'éducation

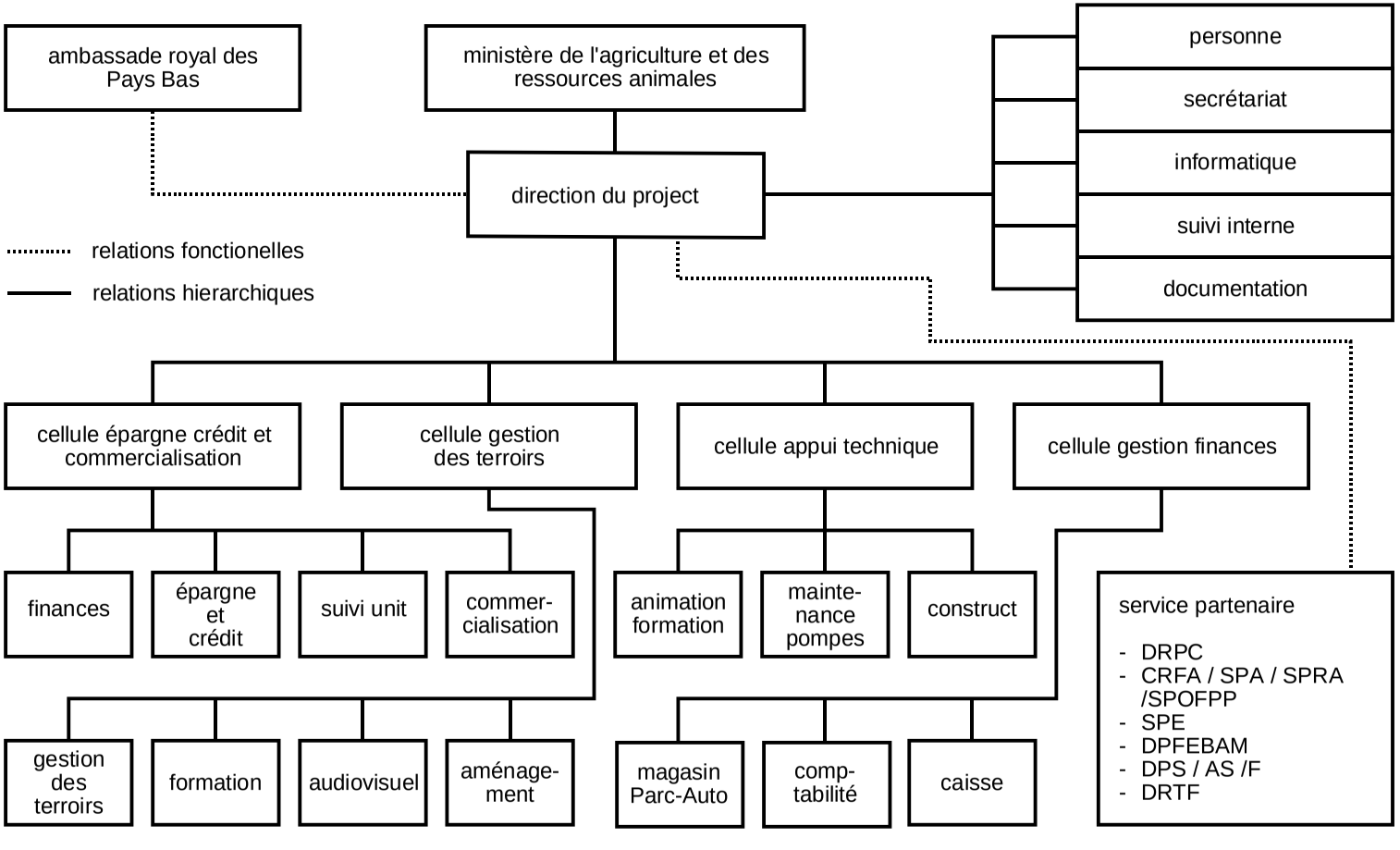
Le système éducatif	l'éducation libre:	6 ans l'école primaire
		13 ans l'école secondaire
alphabétisation	les adultes:	13.2% (1985)

La religion

musulmans	40%
catholiques	5%
protestants	5%
animistes	50%

(de: Ettema (1992), Konaté (1993) en Crowther (1992))

Annexe III La structure de PDI/Z (organogramme du projet)



ANNEXE IV

L'EXPLICATION DES INTERVIEWS

la période:	du 27 février au 7 mars 1995	
le lieu:	Manga-Est VI (le village 1)	
	Mouenzi (le village 2)	
L'interprète:	Jean-Paul Zoungrana (traduction Moré-Français)	
Les personnes enquêtées:	total:	20
dont:	femmes:	10
	hommes:	10
	Venues de Manga-Est VI:	10
	Venues de Mouenzi:	10

F = feminin
M = masculin
K = catholique
A = animiste
M = musulman
P = protestant

le nom	le village	M/F	l'age	la religion
1. Nikiema Issouf	1	M	54	M
2. Dipama Ablassé	1	M	55	M
3. Pa Fadname	1	M	73	K
4. Sawadogo Ralongsida	1	M	60	K
5. Naïda Souleymane	1	M	49	M
6. Ouedraogo Aminata	1	V	37	M
7. Barogo Catherine	1	V	35	K
8. Kologo Binta	1	V	41	M
9. Ouedraogo Zornabo	1	V	30	M
10. Nikiema Zarata	1	V	62	M
11. Sawadogo Soulemane	2	M	36	M
12. Sawadogo Ali	2	M	50	K
13. Ouedraogo Ousmane	2	M	46	M
14. Bamogo Binga	2	M	45	K
15. Bomogo Sylwin	2	M	45	K
16. Kimima Awa	2	F	28	M
17. Sawadogo Mariam	2	F	41	M/A
18. Sawadogo Alimata	2	F	38	M
19. Bamago Awa	2	F	45	K
20. Sawadogo Mariam	2	F	31	P

ANNEXE V

EVALUATION DU COUT

95101	34		
entretien bureaux			1 000 000
95203	34		
copieur/ordinateur services			300 000
95205	34		
groupe électrogène			150 000
95301	34		
1 mini-bus			1 500 000
95302	34		
1 mini-bus			1 260 000
95304	34		
2 motos 100		770	
1 moto 100 serv.		420	
1 moto DT 125		420	
4 motos 80		1232	
			2 842 000
95401	34		
frais électricité/eau			1 000 000
95402	34		
téléphone			500 000
95403	34		
fournitures CECC			900 000
95501	34		
matériaux de service			500 000
95502	34		
matériel COOPEC			500 000

PDI/Z Phase 3
1995
VOLET 34
Epargne et crédit
CECC
25-11-94

9210	34			
CT CECC			Hfl	150 000
92301	34			
CECC				
1 chef cellule		220		
1 agent credit PMI/PME		150		
1 secretaire		90		
1 comptable		150		
1 caissière		115		
1 chauffeur		65		
1 agent credit TPA		230		
1 gardien		55		
		1075/mois = 12 900/an		
(dont 50% à la charge du volet 62): 50% de 12 900				6 450 000
92305	34			
2 agents contrat ONAT		140/mois		1 680 000
92307	34			
indemnités de caisse				120 000
93404	34			
révision et arrêt des états financiers CEC				2 325 000
94103	34			
extension des bureaux de la CECC				10 000 000
94111	34			
appui constr. 2 COOPEC			3 000	
constr. hangar pour 5 COOPEC			1 000	
				4 000 000
94201	34			
équipement nouveaux bureaux				1 500 000
94203	34			
équip. informatique/appareil réprographie				1 800 000
94302	34			
2 motos 80			1800	
1 moto 100			1000	
				2 800 000
94303	34			
1 vélo animateur de COOPEC				100 000

96201	34			
formation des COOPEC				
participants	24 x 5 x 500 x 5 jrs	300		
formateurs ext	7500 x 2 x 6 jrs	90		
location maison de la femme		21		
fournitures	24 x 300 x 5	36		
				447 000
96203	34			
voyage d'études à Gaoua et Diébougou (COOPEC)				
participants	20 x 1000 x 7 jrs	140		
agents CECC	3 x 2500 x 7 jrs	52.5		
1 chauffeur	1 x 1500 x 7 jrs	10.5		
carburant 200	1 x 351	70		
hébergement	20 x 1000 x 7 jrs	140		
	4 x 2000 x 7 jrs	56		
location bus	30 000 x 8 jrs	240		
				710 000
96206	34			
-séminaire/formation à l'IPD/AOS sur gestion des Coopec		1000		
-séminaire/formation à l'IPD/AOS sur gestion des institutions financières rurales		1 000		
				2 000 000
Total	**34**	**Epargne et crédit**		**44 384 000**

ELEMENTS DE PRODUIT

N° Compte	Libellé	Montant
74000	Produit divers	834
77100	Intérêts FDV-CT	4.673.953
77150	Intérêts FDV-MT	1.560.543
77200	Intérêts CA-CT	1.593.138
77250	Intérêts CA-MT	851.827
77400	Intérêts DAT	4.388.534
Total produit		13.068.829

ELEMENTS DE CHARGE

N° Compte	Libellé	Montant
63400	Honoraires	356.915
63510	Frais de banque	15.265
67200	Ristournes versés	217.400
67390	Intérêts dépôt créditeurs	36.560
67600	Agios sur compte courant	25.875
Total charges		652.015
RESULTAT D'EXPLOITATION		12.416.814

Le résultat ne tient pas compte de dépenses du PDI/Z au profit des activités de la CECC (salaires, investissements, frais de déplacement, formations de cadres et des populations, électricité, eau, etc ...).

ANNEXE VI

SCENARIOS POUR L'AUTONOMIE DE FONCTIONNEMENT

Les revenus actuels de la CECC sont de 10 millions de F CFA et les coûts de fonctionnement sont 50 millions de F CFA. Si la CECC veut fonctionner de manière indépendante, elle doit proceder à une diminution des coûts et à une augmentation des revenus. Dans cette annexe nous voulons donner quelques scénarios pour une CECC autonome.

Les coûts totaux dans un système de fonctionnement indépendant sont constitués par les coûts de fonctionnement et les coûts d'entretien du capital social de l'organisation. Avec la direction de la CECC, on a discuté les possibilités et conclu que la CECC peut diminuer les coûts de fonctionnement jusqu'à un montant réaliste de 40 millions. Dès lors, il est nécessaire d'augmenter les revenus. La taille des activités est dépendante du montant des crédits octroyés. Quand il y a plus de crédits, avec les mêmes conditions, les revenus vont augmenter. Les employés de la CECC admettent qu'il y a suffisamment de clients potentiels pour l'octroi des crédits. Pour octroyer suffisamment de crédit, il est nécessaire pour l'organisation d'avoir un important capital social.

Pour évaluer les scénarios, il est nécessaire de faire des estimations sur le taux d'intérêt réel, le taux d'inflation et le taux de remboursement. Avec ces estimations, on peut avoir la taille des activités qu'il faut à la CECC pour fonctionner de manière autonome.

On peut supposer les taux suivants:

- le taux d'intérêt: 12% - 18%
- le taux d'inflation: 10%
- le taux de remboursement: 95% - 100%

On a supposé aussi que

- l'élévation du taux d'intérêt n'a pas une influence sur le taux de remboursement.
- la taille des activités n'a pas une influence sur les coûts et sur le taux de remboursement

Dans la méthode utilisée, nous allons évaluer quelques scénarios pour déterminer le volume nécessaire du capital social qu'il faut à l'organisation pour être capable de fonctionner de manière autonome.

Si la CECC ne veut pas avoir la perte, le calcul devra partir du critère suivant:

$$R\text{-}CT \geq 0$$

avec: R = les revenus de la CECC
CT = les coûts totaux de la CECC

Pour faire ce calcul, il est nécessaire de connaître les coûts. On peut calculer les coûts avec la formule suivante:

$$CT = CF + CC$$

avec: CT = les coûts totaux de la CECC
CF = les coûts de fonctionnement
CC = les coûts d'entretien du capital social

Les coûts de fonctionnement (CF) sont de 40 millions, comme on l'a dit au début de ce paragraphe. Les coûts d'entretien du capital social sont déterminés par le taux d'inflation et le taux de remboursement. On peut calculer ces coûts avec la formule suivante:

$$CC = O * (i + (1\text{-} r))$$

avec: CC = les coûts d'entretien du capital
O = le capital de l'organisation
r = le taux de remboursement
i = le taux d'inflation

Les revenus totaux sont dépendants du taux de remboursement, du taux d'intérêt et du taux d'inflation. Le calcul des revenus est:

$$R = [O * r * int] (1-i)$$

avec: R = les revenus totaux
O = le capital de l'organisation
r = le taux de remboursement
int = le taux d'intérêt
i = le taux d'inflation

Nous allons évaluer 3 scénarios avec le plus de réalisme possible dont un négatif, un neutre et un positif. Dès lors, le volume du capital social de l'organisation sera déterminé et on pourra voir si il est réaliste pour l'organisation d'être autonome. On a des différences dans les taux d'intérêt et de remboursement.

Le scénario négatif 1:

- le taux d'intérêt (int) = 12%
- le taux d'inflation (i) = 10%
- le taux de remboursement (r) = 95 %
- les coûts de fonctionnement (CF) = 40 millions

Dans ce scénario, dans tous les cas, il y a une perte.
Le scénario neutre 2:

- le taux d'intérêt (int) = 15%
- le taux d'inflation (i) = 10%
- le taux de remboursement (r) = 97%
- les coûts de fonctionnement (CF) = 40 millions

Dans ce scénario, le capital social de l'organisation doit être infiniment grand pour couvrir les coûts.
Le scénario positif 3:

- le taux d'intérêt (int) = 18%
- le taux d'inflation (i) = 10%
- le taux de remboursement (r) = 99%
- les coûts de fonctionnement (CF) = 40 millions

Dans ce scénario, le capital de l'organisation doit être de 800 millions pour couvrir les coûts.

CONCLUSION

Dans les scénarios, on peut voir qu'il est presque impossible pour la CECC de fonctionner indépendamment dans le court terme. Dans le cas le plus positif (le scénario 3 avec un taux de remboursement improbable) il y a une situation qui donne à la CECC l'occasion de survivre en quadruplant ses activités. Les employés de la CECC pensent qu'il n'est pas possible pour la CECC de le faire dans le court terme. De plus, dans ce cas, la CECC n'a pas de réserves et la survenance d'un petit contretemps créera pour elle de grandes difficultés. Alors, avec ces scénarios, il est claire que la CECC ne peut pas fonctionner totalement de manière autonome.