

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE ET DE L'INOVATION

UNIVERSITE OUAGA II

UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE
EN SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION
(UFR/SEG)

ANNEE ACADEMIQUE (2013/2014)

BURKINA FASO

UNITE-PROGRES-JUSTICE



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
En vue de l'obtention de la Maîtrise en Economie et Gestion des
Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire (MEGEES)

Thème :

« Diagnostic du management de la Fondation des amis
du cœur du Burkina Faso (FAAC-BF) »

Présenté et soutenu publiquement par
Bonyidwendé Théodore OUANDAOGO

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

Dr Idrissa OUIMINGA
Enseignant à l'Université Ouaga II

MAITRE DE STAGE :

M. Zounogo Issaka SEOUNI

AVRIL 2016

DEDICACE

Je dédie cette œuvre :

A ma mère Binta YEMBONE, elle qui a su par son exemple et sa mesure nous inculquer la vertu du dur labeur et l'espérance d'un lendemain meilleur ;

A mon épouse Angéline LONFO et à mes bébés chéris, eux qui, par leur présence et leur tendresse, alimentent en moi l'étreinte du bonheur ;

A Dieu soit la Gloire !

REMERCIEMENTS

Pour conduire ce travail à terme, nous avons bénéficié de la collaboration, des encouragements, de la disponibilité et du soutien de plusieurs personnes. Nous leur témoignons notre immense reconnaissance. Nos remerciements vont particulièrement à :

- Docteur Idrissa OUIHINGA, notre Directeur de mémoire qui s'est montré très disponible et bienveillant à notre égard ;
- Docteur Sylvestre OUEDRAOGO, le responsable de la filière MEGEES, pour son dévouement, sa proximité et sa disponibilité pour les étudiants ;
- Docteur Théodore J.O KABORE, ancien responsable de la filière MEGEES, pour tout ce qu'il a fait et continue de faire pour la filière ;
- Monsieur Zounogo Issaka SEOUNI, notre maître de stage pour avoir accepté de nous encadrer ;
- l'ensemble du corps professoral de la filière MEGEES;
- l'ensemble des étudiants de la promotion MEGEES 2013-2015 ;
- tout le personnel de la Fondation à Tenkodogo, pour la collaboration ;
- tous ceux qui ont bien voulu nous apporter leur assistance, notamment Mlle Aida GUIGMA étudiante de la 8^{ème} promotion de MEGEES ;
- tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenu et conseillé.

Autant, pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à notre recherche, je vous saurai gré infiniment.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: La distinction management-gestion	13
Tableau 2: Les deux modes fondamentaux de management	14
Tableau 3: le Business Model de la Fondation	41
Tableau 4: Tableau des variables	49
Tableau 5: variable du management opérationnel	51
Tableau 6: récapitulatif de l'effectif du personnel (Ouagadougou, Tenkodogo, Sinkansé)	53
Tableau 7: Analyse SWOT du DAS centre médical	55
Tableau 8: Analyse SWOT du DAS prise de tension	58
Tableau 9: Analyse SWOT du DAS campagne de dépistage	59
Tableau 10: Bilan exercice 2013 au 31/01/2013	60
Tableau 11: variable du management stratégique	62
Tableau 12: Analyse SWOT global de la fondation	66

Listes des figures :

Figure 1: Continuum modèles d'entreprise	10
Figure 2: Adaptation de la matrice dite « BCG » au cas de la Fondation	61
Figure 3: Matrice de l'innovation sociale	70

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I -CADRE CONCEPTUEL ET ANALYTIQUE - DEFINITIONS ...	6
SECTION- I- GENERALITES	6
SECTION II – CADRE JURIDIQUE	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE	34
SECTION-I- LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ESS	34
SECTION-II-LA DESCRIPTION DE LA SITUATION	37
CHAPITRE III : METHODOLOGIE ET CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	46
SECTION-I- LES TECHNIQUES UTILISEES.....	46
SECTION -II- LES CONDITIONS DE REALISATION	50
CHAPITRE IV : ANALYSE ET RECOMMANDATION	51
SECTION-I- ANALYSE.....	51
SECTION -II- LES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	67
CONCLUSION GENERALE	73

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AG	Assemblée générale
AGR	Activité génératrice de revenu
ANPE	l'agence nationale pour la promotion de l'emploi
BE	Le bureau exécutif
BM	Business model
CR	Compte rendu
DAS	Domaine d'activités stratégiques
FAAC-BF	Fondation des amis du cœur du Burkina Faso
LONAB	Loterie nationale du Burkina
OESS	Organisations et entreprises d'économie sociale et solidaire
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONEF	l'observatoire national pour l'emploi et la formation professionnelle
ONG	Organisation non gouvernementale
ONG/AD	Organisation non gouvernementale / association de développement
OSC	Organisation de la société civile
PV	procès-verbal
SPONG	Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

INTRODUCTION

Le Burkina Faso évolue dans un contexte de mondialisation soutenu par l'économie de marché. Dans cette économie marchande où c'est la maximisation du profit et l'individualisme qui sont les maximes, le pays se classe parmi les pays en développement. Selon l'institut national de la statistique et de la démographie (INSD), 40% de sa population est pauvre¹. Des initiatives privées sont donc mises en œuvre afin de concourir avec l'administration et le secteur marchand, à l'amélioration des conditions de vie des ménages. Les entreprises et organisations de l'économie sociale et solidaire sont alors encouragées à s'ancrer durablement dans le paysage socioéconomique pour jouer un rôle déterminant dans la lutte contre la pauvreté. Ainsi, se côtoient au quotidien sur ce terrain de développement, des ONG et associations, dont l'objectif est de défendre les exclus de l'économie du marché et promouvoir un développement à visage humain. Dans ce combat, on trouve à côté des organisations internationales quelques organisations locales qui tentent de se frayer un chemin et inscrire leurs activités dans la durabilité. Sont de celles-là la Fondation des amis du Cœur du Burkina Faso.

Ces organisations opèrent dans un environnement de plus en plus exigeant qui se caractérise par une concurrence croissante pour l'accès à des fonds d'aide toujours plus restreints. Elles sont contraintes de démontrer que les ressources qui leur sont allouées produisent un impact visible et durable.

L'importance de l'entrepreneuriat social dans les pays pauvres comme le nôtre n'est plus à démontrer. En effet, la pauvreté se manifeste par un inégal accès aux services sociaux de base et cela est en défaveur des plus démunis de la société ; hors l'un des principes de l'entrepreneuriat social est la défense des exclus de l'économie de marché en complétant les actions du gouvernement ou en occupant des espaces délaissées par l'Etat et les structures de profit. Aussi, l'entrepreneuriat social peut être pourvoyeur d'emploi tout en réduisant la pauvreté. En France par exemple, il emploie 10% de la population active². Au Burkina Faso, la situation de l'emploi³ se caractérise par un taux de chômage de 2,4% et un taux de sous-emploi atteignant 26,7%. L'emploi

¹L'enquête multisectorielle continue (EMC) 2014 de l'Institut national de la statistique et de la démographie (INSD)

²www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire

³ 2015 Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF)

reste caractérisé en milieu urbain par la prédominance de l'emploi informel qui se développe rapidement en absorbant plus de 12% des actifs du pays et 70% de la population active urbaine. L'étroitesse du marché du travail au Burkina Faso est le résultat d'un ensemble de facteurs explicatifs. Il s'agit de l'économie peu compétitive caractérisée par une agriculture peu mécanisée et un secteur industriel peu développé, qui génère peu d'emplois pour une demande de plus en plus croissante. Dans ce contexte de pauvreté et de chômage accru des jeunes (environ 51% des jeunes de 15 à 29 ans, selon toujours l'ONEF) l'entrepreneuriat social devrait prospérer, surtout que sa finalité première n'est pas le profit. Ce dernier étant un moyen pour servir une mission sociétale. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la fondation « les amis du cœur ». Comme son nom l'indique c'est une association locale œuvrant dans le domaine de la santé au Burkina Faso notamment dans la lutte pour la prévention des maladies cardiovasculaires et leur prise en charge adéquat. La fondation dont le siège social est située dans la ville de Ouagadougou, entend s'implanter durablement dans le paysage sanitaire burkinabè. Pour cela, elle emploie des salariés et contractuels professionnels de la santé, des agents de l'administration générale, des volontaires et autres bénévoles. Pour le moment, l'organisation met l'accent sur deux activités majeures :

- la prévention ; à travers les campagnes annuelles de dépistage dans quelques villes du pays et la prise de tension artérielle hebdomadaire des adhérents par des volontaires qui sillonnent les différents sites accrédités ;

- la prise en charge sanitaire des cas de maladies ou insuffisance cardiovasculaire au niveau de ses unités de soins médicaux implantés à Ouaga, à Tenkodogo, à Sinkansé... La fondation, au dire de ses responsables, entend maximiser son impact social en diversifiant et en intensifiant l'offre sanitaire sur chaque bénéficiaire d'une part et d'autre part sur tout le territoire national. Ainsi, c'est en côtoyant cette structure qu'il nous est venu l'idée de ce thème « Diagnostic du management de la Fondation des amis du cœur du Burkina Faso (FAAC-BF).

Tout d'abord nous sommes conscients que tous les aspects d'une organisation ne se perçoivent pas de prime abord. Seul un diagnostic participatif permet de fouiller, de questionner et de s'informer sur un certain nombre d'aspects difficilement saisissables.

Une entreprise d'économie sociale doit prouver l'efficacité de ces actions et démontrer qu'elle est responsable financièrement. Une bonne organisation administrative, comptable et financière font partie des conditions qu'une telle structure doit remplir pour être bien gérée. Une stratégie managériale innovante et un suivi financier adéquat sont indispensables pour obtenir la confiance des bailleurs, des adhérents, des gouvernements et autres acteurs clés et afin de pérenniser l'entreprise d'économie sociale. De ce fait, au regard de la modicité de leur moyens comment les entreprises d'économie sociale locales s'organisent-elles pour mener leurs activités ?

Notre interrogation porte notamment sur le dispositif de management que les dirigeants ont mis en place au sein de la fondation "les amis du cœur" au regard de la cause sociale et de leurs ambitions.

Notre recherche s'articulera autour des questions suivantes :

Question principale : quelle est la stratégie de management pour l'évolution possible de la fondation les amis du cœur ?

Question secondaire 1 : quelle organisation pour la Fondation des amis du cœur du Burkina Faso?

Question secondaire 2 : quelle ambition pour pérenniser une telle structure d'utilité reconnue ?

Objectif principal appréhender la dynamique organisationnelle et évolutive de la fondation des amis du cœur.

Objectif secondaire 1 : comprendre le processus de création et les stratégies de gestion et de développement déjà mise en œuvre.

Objectif secondaire 2 : définir une vision à long terme de la structure pour assurer sa viabilité.

Hypothèse principale : le management de la Fondation les amis du cœur est efficace.

Hypothèses secondaire 1 : l'organisation au sein de la Fondation est adaptée à la structure.

Hypothèses secondaire 2 : la Fondation est dans une vision dynamique claire et pérenne.

Intérêt de l'étude :

Les entreprises locales d'économie sociale pourraient jouer un rôle fondamental dans la lutte contre l'exclusion et la pauvreté si l'on se donne les moyens de les appuyer à se doter des compétences nécessaires. Dans le contexte actuel marqué par la cherté de l'offre de soins de santé pour la majorité de la population, ou encore du fait que beaucoup de personnes n'ont pas encore intégré dans leur habitude le contrôle et le suivi sanitaires périodiques, les organisations locales œuvrant dans le domaine de la santé devraient pouvoir s'épanouir. Toutefois, pour des raisons d'insuffisances managériales, de ressources humaines peu qualifiées, d'environnement politique peu favorable, elles n'ont pas une grande visibilité et ne parviennent toujours pas à se faire une place importante. Les entreprises sociales développent des modèles économiques différents. Dans le cas de la fondation des amis du cœur du Burkina Faso nous évaluerons le modèle économique et l'efficacité de la stratégie de changement d'échelle adoptés. En outre, il est intéressant dans ce diagnostic de pouvoir appréhender les difficultés que peut rencontrer un promoteur national de l'économie sociale et solidaire. Plusieurs discours et actions incitatives sont régulièrement relayés pour booster l'émergence des organisations et entreprises d'économie sociale et solidaire (OESS). Mais qu'en est-il de l'accompagnement des nouveaux promoteurs qui sont très volontaires dans leur initiative ?

Le résultat de ce diagnostic peut servir de base pour définir les recommandations pratiques permettant de susciter des changements positifs au niveau de la gestion future des activités. A partir du travail d'appropriation du diagnostic, la fondation devrait être en mesure d'améliorer l'effectivité de sa représentation, son degré de dynamisme et son opérationnalité en fonction des esquisses prospectives que nous déclinons.

Pour ce travail de recherche, nous avons dans un premier temps fait une revue de littérature afin d'appréhender les notions et concepts relatifs au monde associatif ; puis il fut question de maîtriser le cadre juridique dans lequel évoluent les associations au Burkina et enfin nous avons posé notre regard critique sur la situation de la fondation des amis du cœur. Nous avons au préalable effectué un stage du 01 au 30 septembre 2013 dans le centre médical à Ouagadougou qui sert aussi de siège à la fondation.

Les résultats de cette recherche sont déclinés autour des points suivants : le cadre conceptuel et analytique – Définitions (chapitre I) ; le cadre théorique (chapitre II) ; la

méthodologie et cadre d'analyse de la recherche (chapitre III) et enfin l'analyse et recommandations (chapitre IV)

CHAPITRE I -CADRE CONCEPTUEL ET ANALYTIQUE - DEFINITIONS

Il nous semble important de bien cadrer notre compréhension quant au contenu de certains termes utilisés au cours de ce travail de recherche et donner quelques notions sur les organisations et entreprises d'économie sociale et solidaire (OESS).

SECTION- I- GENERALITES

Le monde associatif est assez hétéroclite. Le jargon juridique pour définir l'un et l'autre prête souvent à confusion. Au Burkina par exemple une même loi⁴ régit le monde associatif composé des associations, les organisations syndicale et mutualiste.

1-1 L'entreprenariat social

Les définitions sont nombreuses sans qu'aucune d'elle n'obtienne le consensus. NDOUR & al. (2014) fait cas de deux approches⁵ :

- Une approche anglo-saxonne, notamment américaine, qui met en avant le rôle de l'individu qui exploite des opportunités pour servir une mission sociale (Thompson, 2008 ; Dees et Anderson, 2006). Dans cette approche, on distingue deux grandes écoles américaines de pensée :

-la première approche, dénommée l'école des ressources marchandes, définit l'entreprenariat social comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations « non-profit ». Dans cette école un premier courant définit l'entreprise sociale comme une association NPO (Non Profit Organisation) qui se finance par le marché (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002). Tandis qu'un second courant étend la notion d'entreprise sociale à toute organisation à but lucratif ou non, qui déploie une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin et al. 2006).

-la deuxième école est celle de l'innovation sociale. Leur approche est centrée sur l'innovation : l'entrepreneur social est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux (Defourny et Nyssens, 2010; Bacq et Jansen, 2011).

⁴ n° 10/92/ADP du 15 Décembre 1992 portant liberté d'association

⁵Mamour NDOUR, Laurice Alexandre-Leclair : comprendre l'entreprise sociale par son business model, le cas des associations en France; Université Paris Descartes-Sorbonne Paris cité CEDAG EA1516 octobre 2014 ; p26

- L'approche européenne de l'entrepreneuriat social se caractérise par une grande diversité. Elle est centrée sur l'entreprise sociale, définie comme « une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites » (Defourny et Nyssens, 2006).

En synthétisant les différentes approches on peut retenir quelques critères qui les rassemblent : la mission sociale, la lucrativité limitée, l'innovation sociale, la prise de risque, la gouvernance non basée sur le capital, etc.

1-2 L'entreprise d'économie sociale

Une entreprise d'économie sociale est une coopérative, une mutuelle, une association (de type organisation à but non lucratif) ou un tout autre modèle issu de l'entrepreneuriat collectif (« modèle hybride »)⁶. Sa principale raison d'être consiste à produire et à vendre un bien ou un service socialement utile, dans le cadre des principes de l'économie sociale. Une entreprise d'économie sociale a l'obligation d'être viable financièrement.

NDOUR & al. (2014) préfère parler d'entreprise sociale. Pour lui « une entreprise sociale est toute organisation impliquée dans une activité continue de production de biens et/ou de services à haute valeur sociale pour venir en aide à des personnes en difficulté ou apporter une solution durable à une problématique sociale/et ou environnementale. Elle s'impose une double finalité de minimum de couvertures de ses coûts et de responsabilité sociale/environnementale, chaque finalité étant aussi importante l'une que l'autre. Sa gouvernance doit garantir la poursuite de sa mission sociale et une approche éthique des rapports sociaux et économiques avec ses parties prenantes. Elle doit s'inscrire dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage pour pérenniser sa mission, l'améliorer voire l'étendre. Les surplus ou les bénéfices de l'entreprise doivent servir essentiellement à la pérennisation de l'activité ou à l'expérimentation de nouveaux programmes ». Dans cette définition, précise NDOUR & al (2014), n'est pas une entreprise sociale toute organisation qui ne cherche qu'à maximiser son profit même si elle répond à un besoin sociétal et/ou environnemental quel que soit son secteur, marchand ou non, privé ou public, etc. La philosophie d'entreprise sociale doit se traduire par une approche éthique des rapports

⁶Mélanie Lagacé, Karl Lussier et Chakda Yorn, Coopérative de solidarité Niska ; les facteurs de succès des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale : études portant sur douze cas ; 2014 ; p15

sociaux et économiques avec les parties prenantes aussi bien en interne qu'en externe.

I-3 Les principes de l'économie sociale

L'économie sociale regroupe les activités et les organismes issus de l'entrepreneuriat collectif sur la base des principes suivants :

- finalité de services socialement utiles aux membres ou à la communauté ;
- autonomie de gestion ;
- processus de décision démocratique ;
- primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus ;
- participation, prise en charge et responsabilités individuelles et collectives.

L'économie sociale peut être développée dans tous les secteurs d'activités qui répondent aux besoins de la population et des collectivités.

NDOUR & al. (2014) précisent que la réussite d'une entreprise d'économie sociale est multidimensionnelle, car celle-ci ne peut s'estimer uniquement au regard de la croissance de son chiffre d'affaires ou de sa clientèle. La trajectoire globale de développement d'une entreprise doit aussi être prise en considération dans la mesure de son succès. En effet, on doit pouvoir apprécier sa réussite en observant sa progression vers l'atteinte de résultats ou le maintien de ceux qui vont dans le sens des principes de l'économie sociale (développement et conservation de services socialement utiles aux membres ou à la collectivité et accroissement ou maintien de l'autonomie de gestion). Pour lui, les diverses manifestations de succès des entreprises qu'il a étudiées sont :

- la capacité à assumer leur double mission économique et sociale ;
- la pérennité de l'entreprise et sa capacité de résilience à l'égard de diverses crises ;
- la capacité à offrir des services adaptés à la demande des membres ou de la communauté ;
- la rentabilité des opérations ;
- l'accroissement de l'autonomie financière et diversification des sources de revenus et de financement ;
- l'implication et engagement soutenus des membres et des partenaires ;
- la notoriété et reconnaissance par un public élargi.

Les défis qu'affrontent les entreprises d'économie sociale se distinguent de ceux des entreprises privées traditionnelles puisqu'ils sont en lien direct avec les principes de l'économie sociale. Ainsi, voici les défis particuliers auxquels doivent faire face les entreprises dans leur gestion quotidienne et dans leur développement, en raison de leur appartenance à l'économie sociale :

- augmenter leur capacité à produire des biens ou des services socialement utiles aux membres ou à la collectivité ;
- assurer leur viabilité financière tout en respectant la capacité des membres et de la communauté à payer ou leur intérêt à acheter les produits et services offerts ;
- hausser le niveau d'adhésion des membres ou de la collectivité au projet d'entreprise ;
- accroître leur part de marché ou en améliorer leur positionnement ;
- attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée qui incarne les valeurs de l'entreprise

Un facteur de réussite ou de succès est un élément qui contribue au développement de l'entreprise et qui lui permet d'atteindre des résultats positifs au regard des principes de l'économie sociale. Il peut s'agir de facteurs relevant de son environnement externe et sur lesquels l'entreprise a peu ou pas de contrôle. Il peut s'agir également de facteurs provenant de son environnement interne, c'est-à-dire sur lesquels elle a un pouvoir de décision ou d'influence. À l'opposé, on peut qualifier un facteur de risque tout élément contribuant à l'atteinte de résultats négatifs, allant à l'encontre des principes de l'économie sociale. Lorsqu'une organisation entreprend une action, elle peut se comporter habituellement de trois façons différentes :

1. l'entreprise est *réactive* par rapport à une situation présente et fait ses choix sur la base, notamment, de l'intuition des dirigeants et de leurs expériences passées ;
2. l'entreprise agit de façon *proactive* à l'égard d'une situation présente, en se fiant à des décisions prises lors d'expériences passées ou à la suite d'analyses ;
3. l'entreprise agit de manière *prospective* relativement à une situation attendue, en se basant sur l'analyse des tendances et la formulation d'une vision souhaitée.

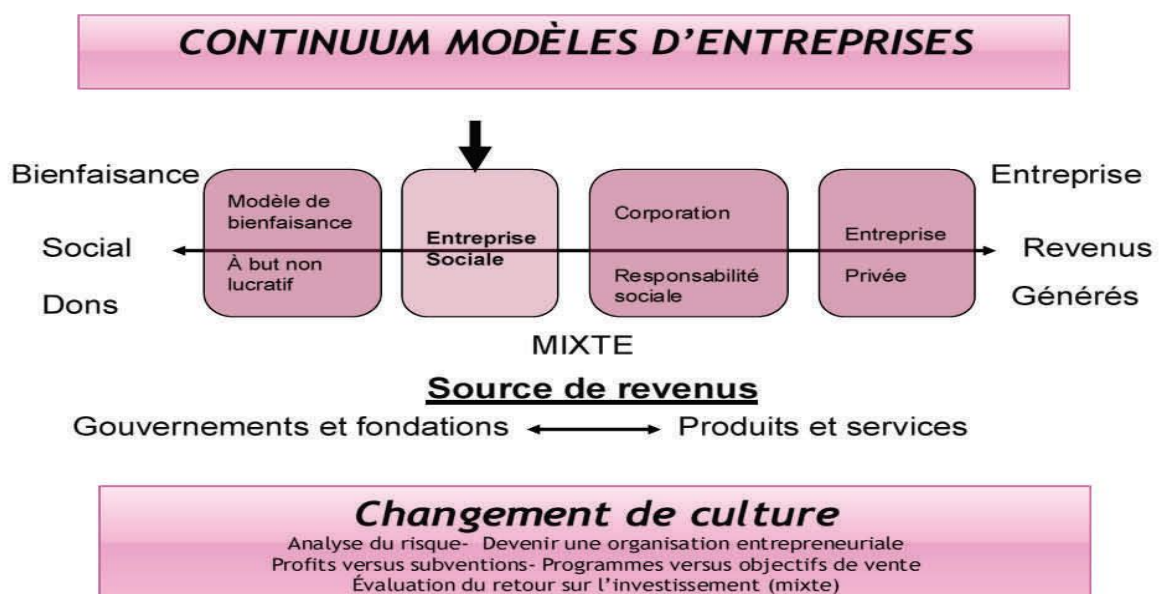
Pour une entreprise, il importe de connaître les facteurs en cause dans la réussite ainsi que les pratiques ou les actions concrètes ayant contribué à la mise en œuvre de ces facteurs.

Le succès des entreprises d'économie sociale repose sur cinq catégories de facteurs :

1. Les catalyseurs. Ces facteurs sont liés à l'émergence du projet d'entreprise. On y trouve, par exemple, le « leadership », la présence des ressources et des savoir-faire locaux ...
2. Les facteurs externes. Il s'agit de l'environnement externe de l'entreprise, qu'il soit général (contextes économique, technologique et social) ou particulier (évolution du secteur d'activité et des marchés spécifiques).
3. La structure de l'organisation. Ces facteurs sont en lien avec la structure de gouvernance, avec le mode de participation des membres ou de la clientèle, avec l'organisation du travail et avec les outils de gestion.
4. Les stratégies d'entreprise. Ces facteurs consistent au pilotage de l'entreprise, c'est-à-dire aux décisions prises pour développer les produits et services, pour se positionner sur les marchés et construire des liens avec ses membres et ses partenaires pour assurer la viabilité.

1-4- Le type d'entreprise selon la culture d'entrepreneuriat

Figure 1: *Continuum modèles d'entreprise*



Source : David Lepage, ENP, Vancouver, 2008⁷

Nous constatons que l'organisation à but non lucratif, à l'extrême gauche du schéma, peut avoir un statut de bienfaisance et être financée par les subventions et les

⁷ Cité par Mamour NDOUR & al

contributions. Cela n'empêche pas que cette organisation peut avoir des activités génératrices de revenus pour diversifier son financement et viser une certaine autonomie financière.

En se déplaçant vers la droite, il y a l'entreprise sociale, l'organisation ou la coopérative, qui a des revenus mixtes provenant de diverses sources tant des subventions, des contributions que des revenus générés par la vente de ses services et produits.

Le prochain modèle est la corporation. Plusieurs corporations développent davantage leur responsabilité sociale pour s'investir dans leur communauté. Ce sont des entreprises privées qui ont le souci de partager un pourcentage de leurs bénéfices à des activités, des causes qui leur sont chères.

Finalement, à l'extrême droite, l'entreprise privée qui existe d'abord pour faire des bénéfices pour son ou ses propriétaires.

L'ensemble du continuum présente un changement de culture entrepreneuriale et d'attitude face à la structure, au risque, au profit et à l'investissement.

1-5 Le business model

Comme l'entrepreneuriat social, le business model n'échappe pas au manque de consensus dans sa définition. Le terme «business model » est plus fréquemment traduit par l'expression «modèle économique » bien que d'autres traductions aient été proposées. Le modèle économique ou modèle de revenu est une partie du business model (BM) et correspond à sa partie financière.

Le business model (BM) d'une entreprise est, pour l'essentiel, la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coût qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte (Maitre et Aladji, 1999 dans Sibieude et Trelle-Kane, 2011)⁸.

Selon Louart (2013) les business model (BM) sont des méthodes pour cartographier la raison d'être des entreprises, pour expliquer en termes simples comment elles produisent de la valeur en lien avec leurs réseaux d'affaires et leurs activités.

L'accélération de l'innovation dans les business models est aujourd'hui le résultat d'une porosité croissante entre secteurs économiques. Jusqu'à une époque récente, la plupart des secteurs se caractérisaient par un modèle économique dominant. Or ce

⁸ Cité par Mamour NDOUR & al.

n'est plus le cas aujourd'hui. Une myriade d'options s'offre à ceux qui imaginent de nouveaux modèles et ceux-ci peuvent être en concurrence sur les mêmes marchés.

I-6- Le management

Lefèvre (2011) définit le management comme correspondant aussi bien à « l'art de faire », aux processus qui permettent l'optimisation de l'entreprise sur le marché, qu'à la valorisation des ressources humaines⁹. Le terme « management », dans son étymologie, renvoie à l'idée de « manège ou de ménage », et pourrait signifier « régler les affaires de la maison », ou aménager et bien évidemment organiser. Il symbolise la « main » (cf. La main visible des managers, A. Chandler). La main est symboliquement associée au management et au manager. Les expressions « prendre en main une organisation, tenir en main, mettre la main à la pâte » illustrent bien des postures et des comportements de dirigeants, dans la conduite des affaires...

Le management est défini comme un « art ou une action, qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ». Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation...

Le management résulte d'une vision et d'une anticipation sur l'avenir, mais il trace le chemin et il est alors pragmatique, mobilisateur et responsable.

I-6-1 La notion de management-gestion¹⁰

Marchesnay *et al.* (1984, p. 19) avancent que la recherche de compétitivité fait référence à deux types de processus adaptatifs qui doivent être pris en compte simultanément dans le management des entreprises : l'un, de longue période, « *fondé sur une logique d'innovation pouvant concerner l'ensemble des composantes de l'entreprise, y compris sa structure organisationnelle et son système de finalisation* » ; l'autre, de courte période, « *reposant sur une logique d'optimisation dans la réalisation des objectifs définis par le système de finalisation de l'entreprise et dans l'utilisation des ressources dont elle dispose* ». Ces auteurs insistent sur le fait que la prise en compte simultanée des deux types de processus apparaît comme l'enjeu central des

⁹Patrick Lefèvre, théorie et stratégie du management, *Les Cahiers de l'Actif - N°314-317 ; Mai 2011 ; p.38*

¹⁰François Fulconis, Gilles Paché : entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins ; Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2011/8 n° 48 | pages 158 à 178 ; ISSN 1768-5958

processus de recherche de compétitivité. Force est alors de constater que la réalisation de ces objectifs, ainsi que les deux logiques mentionnées (innovation et optimisation), sont étroitement liées à l'essence même du management des entreprises.

Lebraty (1992) tente une différenciation entre les termes de *management* et de *gestion*, et rappelle que leur opposition se retrouve de façon constante dans la problématique des choix décisionnels.

Tableau 1: *La distinction management-gestion*

<u>Caractéristiques</u>	MANAGEMENT	GESTION
Définition	Trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème. Découvrir le problème (par l'anticipation) ou « inventer » les données	Mettre en évidence la solution d'un problème qui, par construction, se trouve dans l'énoncé
Attitude	Oser refuser la fatalité du cadre donné et, donc, être apte à en imaginer un autre et à trouver les moyens de le réaliser	Être capable d'optimiser dans le cadre de contraintes
Objectif des décisions	Rechercher la solution d'un problème par la découverte des moyens de modifier ou de transgresser les contraintes	Rechercher la solution d'un problème par l'épuisement de la logique d'une situation
Ordre de pensée	Créativité (Logique d'ordre 2) Champ du qualitatif, du refus opportun des règles du jeu, de l'imagination, de l'intuitif voire de l'affectif	Calcul (Logique d'ordre 1) Champ du quantitatif, de l'obéissance à des règles du jeu Type de pensée : Pensée latérale ; Pensée verticale

(d'après Lebraty, 1992)

La distinction effectuée ci-dessus entre le terme *management* et celui de *gestion* précise clairement que le premier relève de la créativité (logique d'ordre 2) alors que le second relève du calcul (logique d'ordre 1). Conformément aux apports de Simon (1958, 1982), cette distinction corrobore l'idée selon laquelle à chacun de ces termes est associée une catégorie particulière de décisions.

I-6-2 Les deux modes fondamentaux du management

Dans le prolongement des deux catégories de décisions identifiées par Simon (1958) et reprenant les deux logiques correspondantes, Martinet (1993) affirme que, dans une perspective dynamique, le management de toute entreprise nécessite la réunion de

deux grands types d'activités « *distincts, complémentaires, mais aussi conflictuels* » : la création d'un potentiel de performances ou d'un ensemble de capacités destinées à mettre l'entreprise « *en situation de faire* » ; l'exploitation, aussi efficiente que possible, de ces capacités, c'est-à-dire la gestion quotidienne du « *faire* ». Ces deux types d'activités renvoient selon cet auteur aux deux modes fondamentaux du management (voir le Tableau 2) :

- un mode *stratégique* qui obéit à une « *logique de mise en situation, de positionnement, d'innovation, d'allocation des ressources-clés* », autrement dit à une attitude de conception (architecture de l'entreprise, définition de règles du jeu jugées souhaitables, etc.), appelé *management* par Lebraty (1992), ou *politico-stratégique* par Bréchet (1996) ;

- un mode *opérationnel* qui obéit à une « *logique d'action, d'optimisation à l'intérieur des règles du jeu ainsi créées, de fonctionnement efficient* », désigné sous le terme de *gestion* par Lebraty (1992), et de *tacticotechnique* par Bréchet (1996).

Tableau 2: *Les deux modes fondamentaux de management*

Caractéristiques	MODE STRATEGIQUE	MODE OPERATIONNEL
Finalité	Re (création) du potentiel de l'entreprise	Exploitation du potentiel de l'entreprise
But	Efficacité : atteinte des objectifs sur longue période	Efficienc e : amélioration des rendements à court terme
Type de questionnement	« <i>Fait-on les choses qu'il faut ?</i> »	« <i>Fait-on les choses comme il faut ?</i> »
« Mot d'ordre »	Innover	Optimiser
Type de démarche	Entrepreneurial	Incrémental (amélioration à la marge)
Attitude	Créer, modifier, peser sur les « règles du jeu » (notamment concurrentiel)	Gérer à l'intérieur des règles du jeu
Concrétisation	Décisions d'investissements stratégiques	Actions quotidiennes

(D'après Martinet, 1993)

A partir du Tableau 2, il est aisé d'avancer que selon le mode stratégique de management, les décisions prises (ou à prendre) se rapportent davantage à des problèmes de gestion marqués par un niveau élevé d'incertitude et amenant les responsables à adopter des conclusions définitives qui engagent leur entreprise sur une longue période. En revanche, concernant le mode opérationnel de management, les décisions prises (ou à prendre) concernent des problèmes de gestion caractérisés par un faible niveau d'incertitude, l'objectif étant de respecter ou de se conformer, dans

le court terme, à des procédures établies (processus de production, modes de distribution, etc.), à des normes plus ou moins implicites selon les secteurs d'activités, afin d'obtenir l'efficacité la plus élevée possible. Aussi peut-on affirmer qu'au-delà des différentes appellations utilisées pour différencier les diverses décisions (non programmables vs programmables, stratégiques vs opérationnelles) et pour préciser la notion de management (management vs gestion, politico-stratégique vs tactico-technique, mode stratégique vs mode opérationnel), les distinctions mises en évidence sont donc, de toute évidence, de même nature. Par ailleurs, elles font ressortir que, pour toute entreprise, la compétitivité s'appuie sur la mobilisation de deux types de potentiels : les capacités « *stratégiques* » fondées sur la logique d'innovation et les capacités « *opérationnelles* » reposant sur la logique d'optimisation. La logique d'optimisation ne représente de ce fait que l'une des facettes du management et des processus de prise de décision qui le sous-tend.

I-6-3 Les éléments du management

1-6-3-1- La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficacité. Il est évident que plus encore que l'efficacité, l'organisation recherche l'efficacité.

1-6-3-2 Le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;

- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion interne.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

1-6-3-3 Le management opérationnel

Il s'agit de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Il comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts

Le management est plus que jamais dépendant des facteurs d'environnement économiques et politiques. Les exigences sont plus fortes, marquées par des contraintes essentielles telles que :

- le développement de la concurrence,
- l'innovation technologique,
- le risque et la prévention des risques,
- la motivation des individus.

1-7- La gouvernance et l'organisation

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.

La gouvernance réfère aux règles et aux pratiques de gestion dont se dote une organisation, au partage clair des rôles et responsabilités, à la structure organisationnelle mise en place pour relever ses nombreux défis et enjeux. Elle réfère à de hauts standards d'intégrité, de transparence, d'efficacité et d'efficience.

La gouvernance peut dès lors être comprise comme «la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'une organisation»¹¹.

¹¹: www.institut-gouvernance.org

Dans plusieurs organisations, le conseil d'administration est l'instance qui gouverne l'entreprise. Dans d'autres, ce sont les comités de gestion, de régie ou des comités consultatifs qui contribuent à la réflexion et aident ou collaborent au processus décisionnels, de gestion et de vigie.

Management et organisation sont liés, parfois confondus. L'organisation est aujourd'hui définie comme un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétence sur le marché et la capacité à atteindre ses objectifs. L'organisation peut être regardée comme un rassemblement de ressources humaines, matérielles, de travail et de capital, influencées par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes.

1-8 Le concept d'innovation sociale

Sous l'appellation « d'innovation sociale », se rencontrent des mouvements issus de traditions et de cultures très différentes. Leur point commun est de prôner l'innovation "par les gens, pour les gens" (Vincent, 2009) en défendant une vision élargie de l'innovation, pas uniquement centrée sur l'innovation technologique. Elle est souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement (une avancée vers une nouvelle modernité) et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui s'appuierait sur la créativité des acteurs et en particulier des acteurs privés. Le terme « innovation sociale » renvoie à un déplacement du regard, de la technologie ou de l'entreprise vers la société.

Aussi, l'innovation sociale rassemble-t-elle des mouvements philanthropiques et des entrepreneurs sociaux, des acteurs du développement local qui promeuvent une démarche participative, des associations qui restaurent un lien direct entre les producteurs et les consommateurs.

En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficacité et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services. L'innovation sociale est donc convoquée pour combler les lacunes de l'intervention de l'État et des collectivités territoriales en matière de politiques sociales, voire parfois d'en favoriser le désengagement. En France, l'innovation sociale a longtemps été du domaine des acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles). Elle

tend aujourd'hui à impliquer les entreprises classiques en prônant la compatibilité entre des objectifs sociaux ou environnementaux et des objectifs économiques et de rentabilité.

Aujourd'hui, elle s'inscrit dans deux registres d'action différents : le militantisme et l'entrepreneuriat. Qu'elle se place sous le registre de la charité ou de l'émancipation sociale, l'action des premiers se joue traditionnellement *au défaut* du marché, dans ses interstices avec quelques risques de dérives vers la recherche du profit de plus en plus marqué. Les seconds ont au contraire pour ambition *d'élargir* le marché en y incorporant leurs activités, soit en concurrence avec les acteurs existants, soit en proposant de nouveaux services, ou de nouveaux produits, soit en visant une clientèle nouvelle.

SECTION II - CADRE JURIDIQUE

II-I-Typologie : Quelques Organisations de l'économie sociale

II-I-1 Les associations

Selon le lexique des termes juridiques « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices » (loi 1901 relative au contrat d'association). Il s'agit donc d'une relation contractuelle ouvrant des droits et des devoirs pour chaque membre.

Dans Wikipédia, une association est un regroupement d'au moins deux personnes qui décident de mettre en commun des moyens afin d'exercer une activité dont le but n'est pas leur enrichissement personnel ; c'est pourquoi on parle aussi d'association à but non lucratif, ou d'association sans but lucratif

En suisse, l'association¹² est la convention par laquelle plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances et leurs activités dans un but non lucratif. Une association est une forme corporative permettant d'acquérir la personnalité morale. L'appartenance à une association est tout à fait volontaire.

Au sens donc des articles 60 à 79 du code civil suisse, l'association est un groupement de personnes qui se proposent d'atteindre un but déterminé, et qui se donnent à cet

¹² Article 60ss Code civil suisse

effet une organisation appropriée. Elle peut choisir librement son but, et peut le modifier à certaines conditions.

Au Burkina Faso, une même loi régie le monde associatif (les associations, fondation, les syndicats, les mutuelle...). Dans l'ancienne (la loi 10/92/ADP du 25/12/1992 portant liberté d'association) « une association (article 1) est tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, spirituel, religieux scientifique professionnel ou socio-économique ». Cette loi a été relue. La nouvelle loi (loi n° 064-2015/CNT du 20 octobre 2015) reprend les mêmes termes pour définir l'Association.

L'article 3 de la loi adoptée donne des précisions sur les différents concepts. Ainsi, au sens de ladite loi, il faut comprendre par :

- Association : Tout groupe de personnes physiques ou morales, Nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socio-économique ;
- Association étrangère : Toute association dont le siège est situé à l'extérieur du Burkina Faso ;
- Association reconnue d'utilité publique : toute association ou union d'associations reconnue comme telle dont les activités poursuivent un but d'intérêt général, notamment dans les domaines de développement économique, social et culturel du pays ou d'une région déterminée.

II-I-2 Les Organisation non gouvernementales (ONG)

Selon la Banque mondiale, l'expression « ONG » recouvre toute une gamme d'organismes dont la diversité rend impossible une définition simple. Toutefois, la Banque considère d'ordinaire comme organisation non gouvernementale : « Tout groupe ou institution indépendant des pouvoirs publics qui a une vocation humanitaire ou répond à un souci d'entraide sans avoir de but lucratif » (BM,1996)

En France, les ONG sont créées soit sous le statut d'association, soit sous celui de fondation. La différence essentielle entre ces deux régimes réside dans le fait qu'une association est un regroupement de personnes alors qu'une fondation est l'affectation d'un patrimoine à une cause par une personne morale ou physique.

Au Burkina c'est la nouvelle loi adoptée qui prend en compte les ONG et leur confère une existence juridique.

Ainsi, au sens de l'article 3 de la loi du 20 octobre 2015, l'ONG est alors définie comme toute association étrangère autorisée, intervenant dans le domaine du développement économique, social, culturel du pays ou d'une région déterminée et ayant signé une convention d'établissement avec le ministère chargé de l'économie et des finances ou toute association nationale déclarée, intervenant dans le domaine du développement économique, social et culturel du pays ou d'une région déterminée et ayant obtenu un agrément du ministère chargé de l'économie et des finances après la signature d'un accord-cadre ;

II-I-3 Les fondations

Au niveau des articles 80 à 89 du Code civil suisse la fondation est définie comme une masse de biens individualisée qui est mise au service d'un certain but fixé par le fondateur. Autrement, une fondation se définit par l'affectation de biens en faveur d'un but spécial. Le patrimoine de la fondation doit permettre d'en assurer l'existence. Il s'agit d'une condition matérielle qui doit être remplie pour que la constitution d'une fondation soit valable. Elle ne peut en principe pas modifier le but qui lui a été donné. Elle n'est pas constituée de membres, mais uniquement d'un organe d'administration. Les fondateurs réalisent exclusivement une mission d'intérêt général sans but lucratif par l'affectation irrévocable de ressources ou de biens.

Alors qu'une association est constituée par ses membres, le facteur constitutif d'une fondation est une fortune. En tant que telle la fondation ne compte aucun membre ; elle ne représente qu'un capital affecté à un but. Les fondations sont tenues de maintenir le patrimoine mis à leur disposition, seul les rendements peuvent être utilisés pour financer les buts qui sont définis dans les statuts. Par conséquent, une fondation s'inscrit dans la durée et est conçue pour une période illimitée.

La fondation est constituée par un acte authentique, un testament ou un pacte successoral. L'inscription des fondations au registre du commerce est obligatoire afin

d'acquérir la personnalité juridique. Outre le but, l'affectation du capital initial et le nom, l'acte de fondation détermine l'organisation de la fondation et son mode d'administration. La fondation compte deux organes obligatoires : le Conseil de fondation et l'organe de révision.

- Le Conseil de fondation est l'organe suprême d'une fondation. Il est responsable de la direction générale de la fondation. Dans la pratique, on exige que le Conseil de fondation soit constitué d'au moins trois personnes physiques ou morales. Aucune assemblée générale des membres n'existe ; seul le Conseil de fondation est habilité à prendre des décisions stratégiques qui sont ensuite exécutées par la direction opérationnelle.
- L'organe de révision doit annuellement vérifier la comptabilité de la fondation et soumettre au conseil un rapport détaillé sur le résultat en lui proposant de l'adopter. Les fondations sont placées sous la surveillance de la corporation publique (Confédération, canton, commune) dont elles relèvent par leur but. L'autorité de surveillance veille à ce que les biens des fondations soient employés conformément à leur destination.

En France, le statut de la fondation est régi par la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat qui prévoit et organise leur fonctionnement. La fondation est alors définie comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ». A la différence des associations, les fondations ont un régime juridique de concession, c'est-à-dire que leur création requiert une autorisation express des pouvoirs publics.

De plus, la fondation se distingue de l'association par le fait qu'elle ne résulte pas d'un regroupement de personnes morales ou physiques pour réaliser un projet commun, mais d'un engagement financier irrévocable de ses fondateurs en vue de réaliser une œuvre d'intérêt général à but non lucratif. Elle ne comporte pas de membres, mais elle est dirigée soit par un conseil d'administration, soit par un directoire, soit par un conseil de surveillance.

Il existe trois principales formes de fondations en France (car il existe des fondations de création récente à savoir : la fondation de coopération scientifique, la fondation universitaire et la fondation partenariale).

- la fondation privée qui peut être reconnue d'utilité publique ;
- la fondation d'entreprise qui est créée par une entreprise en effectuant la dotation initiale.
- la fondation abritée, créée au sein d'une fondation reconnue d'utilité publique.

II-1-3-1 La fondation privée reconnue d'utilité publique

La fondation reconnue d'utilité publique peut être créée par un individu, une famille, un groupe de personnes, particuliers ou entreprises, dès lors qu'elle a pour vocation d'affecter des ressources de manière perpétuelle à une œuvre d'intérêt général. A noter qu'une association, ne pouvant être reconnue d'utilité publique faute de pouvoir réunir 200 membres, peut créer une fondation. La fondation reconnue d'utilité publique gère un patrimoine important afin de réaliser une mission d'intérêt général, le plus souvent sur le long terme. Son fonctionnement est réglementé et contrôlé de façon très précise.

Grâce à une donation, le fondateur peut organiser une fondation de son vivant. Il va offrir à la fondation qu'il constitue des biens et ressources se dépouillant de manière définitive. Cette donation est soumise au droit commun des libéralités et elle devra notamment être effectuée par acte notarié si elle porte sur des biens immobiliers. Elle ne prendra effet que lorsque la fondation sera ensuite reconnue d'utilité publique suite à la publication du décret.

Les conditions de la reconnaissance d'utilité publique sont : réaliser une œuvre d'intérêt général à but non lucratif, être dotée de ressources suffisantes et être indépendante (à la fois des fondateurs et de la puissance publique).

II-1-3-2- La fondation d'entreprise

Elle doit être créée par une entreprise, qui effectue la dotation initiale et peut lui donner son nom. Sa création est soumise à une procédure faisant intervenir la Préfecture du département du siège de la future fondation pour son approbation et le Ministère de l'Intérieur pour la publicité de la décision.

Elle bénéficie d'un régime plus souple que celui de la fondation reconnue d'utilité publique. La procédure d'autorisation nécessaire à sa création est plus simple et plus rapide.

En contrepartie, sa durée de vie est plus courte et elle ne peut ni posséder d'immeuble de rapport, ni faire appel à la générosité publique, ni recueillir des legs et des donations, autres que ceux des salariés. Elle doit se contenter pour se financer des versements des entreprises fondatrices et de leurs salariés, des subventions publiques et du produit des rétributions pour services rendus.

II-1-3-3- La fondation abritée ou sous égide

Une fondation abritée est créée par une libéralité avec charges, effectuée au profit d'une autre fondation dite « abritante » reconnue d'utilité publique. Elle n'a pas le statut de personne morale, mais elle bénéficie de la compétence et de la notoriété de l'organisme qui l'héberge et gère son budget. Elle n'a pas la capacité juridique. Parallèlement, la Fondation abritante, en tant que personne morale, est responsable de tous les actes effectués par la fondation abritée.

Le ou les fondateurs peuvent constituer une fondation abritée en donnant ou en léguant des biens meubles, immeubles ou des biens incorporels. La loi du 23 juillet 1987 ne pose aucune règle spécifique de création et de fonctionnement de ce type de fondation.

L'affectation irrévocable des biens à la fondation abritante pourra se faire : par donation avec charge aux termes d'un acte notarié, par testament, ou par don assorti d'un pacte adjoint précisant tous les rapports entre la fondation abritée et abritante.

Au Burkina Faso, il n'y a pas de réglementation spécifique aux fondations. De ce fait c'est dans les termes donc de l'article 3 de la nouvelle loi qui régit le monde associatif que sont logés les Fondations.

Toutes ces formes sociétales de l'économie sociale ont en commun de participer à la vie économique sans rechercher le profit. Elles n'ont ni personnalité, ni existence sans respecter certaines formes légales, en particulier d'avoir un statut écrit qui est déposé et publié dans un greffe civil. Par activité non lucrative, on entend qu'elle peut faire payer des biens ou des services, mais le prix doit correspondre à un défraiement des dépenses nécessaires à ses activités et non pas à une activité commerciale ou productive. De fait, son objet ne doit pas être le même que les entreprises de négoce,

de finance, d'assurance etc. mais le plus souvent des activités culturelles, éducatives, religieuses, artistiques, sportives, familiales etc.

II-2 environnement institutionnel

La déclaration universelle des droits de l'homme en son article 20 alinéa 1 stipule que « toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association » au Burkina cette liberté est affirmée dans les termes de la loi 10/92 ADP du 15 décembre 1992. Après plus d'une vingtaine d'année de mise en œuvre cette loi s'est retrouvée insuffisante pour répondre aux préoccupations de l'heure. Elle a donc été relue en octobre 2015 pour l'adapter d'avantage aux réalités du moment.

II-2-1 Le régime juridique des associations

Au Burkina Faso la vie associative est désormais marquée par deux régimes juridiques : la loi 10/92/ADP du 15 décembre 1992 et la nouvelle la loi 064-2015/CNT du 20 octobre 2015. La loi du 15 décembre 1992 qui régissait les structures associatives au Burkina comportait un certain nombre de lacunes, C'est pourquoi la nouvelle loi vient corriger des insuffisances. On peut citer en autre : le délai de 8 jours pour le dépôt des dossiers après la tenue de l'instance constitutive, l'absence de définition de la notion d'Organisation non gouvernementale (ONG) et les conditions de reconnaissance juridique des ONG, l'absence de base juridique permettant aux associations nationales d'acquérir le statut d'ONG qui leur confère des faveurs, l'absence de précision entre association à caractère local et celle à caractère national. A cela s'ajoutent la confusion entre les actes de déclaration et les actes de renouvellement en raison du fait que les deux états sont constatés par le même acte qu'est le récépissé, l'absence de base légale autorisant l'administration à diligenter une enquête de moralité sur les dossiers d'associations.

Au titre des innovations, la plus marquante est sans doute la précision du caractère apolitique des associations. En son article 2 alinéa 2, la loi n°064-2015/CNT interdit aux associations de poursuivre un but ou des objectifs purement politiques, et l'article 7 d'ajouter que les dirigeants d'une association ne peuvent être membres dirigeants de partis politiques. Mais, les responsables d'associations peuvent être membres de partis politiques tout comme les responsables de partis politiques peuvent être membres d'associations. Il s'agit d'éviter les confusions de genre. Aristide BERE¹³

¹³Directeur général des libertés publiques et des affaires politiques au ministère en charge de l'administration territoriale. Propos tenu au cours des états généraux des organisations de la société civile, rapporté dans Lefaso.net par Moussa DIALLO

précise que « Dans l'ancienne loi, le principe du caractère apolitique des associations n'était pas clairement défini. Il y a eu des débats sur la politisation des associations, sans qu'on ne dispose d'éléments légaux d'appréciation du degré de politisation. Il fallait donc trouver un mécanisme juridique qui puisse créer une barrière pratique entre les partis politiques et les « associations » »

L'autre innovation marquante est l'introduction de la procédure d'enquête de moralité (en cas de besoin). Cette procédure avait été souvent sollicitée par l'administration pour mieux assainir le milieu associatif. Mais, cela se faisait sans base légale. En la formalisant, cela permettra à l'administration d'agir dans la légalité. Cependant, il reste à préciser qu'elle n'est pas systématique. Elle est sollicitée au cas où l'administration aurait des appréhensions sur un dossier d'association.

Ensuite, la nouvelle loi crée une commission de médiation et exige la soumission des associations déclarées aux lois et règlements relatifs à la lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent. Contrairement à la loi 10/92, la présente loi permet de mener une enquête sur une association pour s'assurer qu'elle ne vise pas des objectifs criminels. Elle permet aussi à une association nationale d'acquérir le statut d'ONG. Aussi permet-elle désormais aux ONG d'avoir une existence légale et réglementer leurs interventions dans les secteurs clés du développement.

A ces innovations, l'on pourrait ajouter quelques autres dont : l'institution d'un nouveau format simplifié de récépissé ; l'institution d'une attestation en vue de conserver le même acte constitutif tout au long de la vie de l'association ; la précision de la procédure de renouvellement ; l'institution de frais d'enregistrement pour les associations déclarées ou autorisées ; la création d'une base de données informatisée ; la prolongation du délai imparti pour le dépôt de dossier après la constitution de l'association, de huit à quinze jours ; la prise en compte de l'avis du ministère du domaine concerné dans la procédure de reconnaissance de l'association reconnue d'utilité publique ; la révision du délai imparti à l'administration pour donner suite aux demandes ; l'obligation pour les associations étrangères d'avoir un représentant et un représentant adjoint dont l'un au moins est de nationalité burkinabè ; l'obligation pour les représentants des associations étrangères de résider au Burkina Faso...

Exit donc la loi 10/92/ADP. Il faut désormais parler de la loi 064-2015/CNT du 20 octobre 2015, portant liberté d'association. Contrairement à la loi 10/92 qui comportait 6 titres et 49 articles, la loi 64/2015 comporte 6 titres et 68 articles. Le titre I porte sur les dispositions générales ; le titre II traite de la définition et de la constitution des associations ; le titre III est relatif à l'association reconnue d'utilité publique ; le titre IV traite de l'association étrangère ; le titre V concerne les organisations non gouvernementales ; le titre VI est relatif aux syndicats ; le titre VII énonce des dispositions communes aux associations, aux ONG et aux syndicats. Enfin, le titre VIII traite des dispositions transitoires et finales.

Toutes ces innovations visent une amélioration du fonctionnement du monde associatif burkinabè. La loi est entrée en vigueur en janvier 2016. Toutes les associations disposent d'un an pour se mettre en règle vis-à-vis des nouvelles dispositions. En décembre 2016, celles qui ne se conformeront pas, seront purement et simplement dissoutes.

II-2-2 Le SPONG

Créé en 1974, le Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales (SPONG) est le premier collectif des ONG et Associations de droit privé, à but non lucratif œuvrant au Burkina Faso.

C'est l'ampleur des besoins et le souci d'une meilleure efficacité dans le contexte de la grande sécheresse qui a frappé le sahel entre 1970 -1974, qui a conduit 17 ONG à se regrouper officiellement dans un Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales en abrégé SPONG. Le collectif est déclaré conformément à la loi n°18/AL du 31 Août 1959, sous le Récépissé N° 10/IS/DGI du 09 avril 1975.

Plateforme nationale, le SPONG regroupe des ONG et associations de développement nationales et internationales, des fondations, des centres de recherche et de formation, des mouvements de jeunes, et des réseaux thématiques.

Ouvert à toutes les ONG et associations de développement intervenant au Burkina Faso, il se veut un cadre de concertation permettant aux organisations de la société civile de se connaître, d'agir sur le terrain avec plus de cohérence et aller ensemble en dialogue avec l'Etat et les partenaires techniques et financiers. Il se veut également,

un label de crédibilité pour les ONG et associations de développement du Burkina Faso.

Depuis sa création, le SPONG constitue un cadre de concertation, une interface entre les ONG et le Gouvernement et un cadre de facilitation de la mise en commun des efforts des ONG et associations œuvrant au Burkina Faso. Pour ce faire, le SPONG constitue un élément important de la société civile burkinabé et assume un rôle d'interface en tant que leader du mouvement associatif burkinabé avec l'Etat, le secteur privé et les partenaires au développement du pays.

Les objectifs de la SPONG sont de : Constituer un cadre permanent de concertation, de représentation, de plaidoyer et de promotion de ses membres et de la société civile ; renforcer les actions et les capacités des ONG et Associations de développement membres par l'information, la concertation et la formation ; constituer un positionnement pertinent de la société civile nationale, sous régionale et continentale ; instaurer un dialogue constructif avec l'État, le secteur privé et les autres partenaires nationaux et internationaux.

II-2-3 Les cadres de concertation règlementaires

Au terme du décret n°2011-296/PRES/PM/MEF/MATD portant création, attributions, organisation et fonctionnement il est créé un cadre de concertation entre l'Etat et les organisations ONG/AD au niveau nationale, régional provincial et communal. Outre ces niveaux de cadre, il est créé au sein des ministères des espaces de concertation avec ONG/AD intervenant dans leur domaine de compétence. Ces cadres ont pour objectif de promouvoir et de renforcer le partenariat entre l'Etat et les ONG/AD il vise spécifiquement à :

- Mettre en cohérence les interventions des ONG/AD avec les politiques nationales et sectorielle et partager leur expérience ;
- permettre une meilleure visibilité des contributions des ONG/AD à la mise en œuvre des politique publiques ;

II-2-4 Les conditions d'exercice

II-2-4-1 Les obligation

Toute organisation sociale, culturelle ou sportive doit opter pour la forme juridique qui soit la plus adaptée à son objectif et son fonctionnement. Quoiqu'il en soit, l'association doit être caractérisée par :

- Un objectif commun : l'association ne peut exister que si ses membres ont un objet commun ; Sont nulles et de nul effet, les associations fondées sur une cause ou un objet illicites, contraires aux lois et aux bonnes mœurs. Sont également nulles et de nul effet, les associations ayant pour objet des pratiques contraires à la dignité de la personne humaine ou prônant entre autres la haine, l'intolérance, la xénophobie, l'ethnicisme ou le racisme.
- Une activité durable : l'association doit avoir une activité durable (cette durée peut être définie ou non) ;
- Un but non lucratif : l'association est un groupement à but non lucratif. Cela signifie que même si l'association peut faire des bénéfices (au travers d'une activité commerciale accessoire par exemple) et employer des salariés (et les rémunérer) elle ne peut en revanche pas distribuer de richesses (en numéraire ou en nature). L'intérêt de l'association pour ses membres ne réside ainsi que dans l'activité qu'elle exerce.

Pour intervenir au Burkina Faso, toutes ONG étrangères est assujetties à la signature d'une convention d'établissement avec le Gouvernement du Burkina Faso les autorisant à mener leurs activités au Burkina Faso avec certaines facilités. Cette mesure a été ouverte, il y a quelques années aux ONG et Associations Nationales, adhérentes au SPONG ou ayant signé une convention avec le Ministère de l'économie et des finances sur la base d'un certain nombre de critères. Ces conventions étaient d'une durée de cinq (5) ans, renouvelable par tacite reconduction avant l'année 2013, qui a vu la prise du décret n° 2013/290/PRES/PM/MEF/MATDS du 16/04/2013 en conseil de Ministre pour inviter les associations étrangères de même que celle nationales à renouveler expressément leurs conventions. La nouvelle loi en son article 32 stipule que Le statut d'organisation non gouvernementale est acquis après la signature de la convention d'établissement pour les associations étrangères ou la délivrance d'un agrément après la signature d'un accord entre l'association déclarée et le ministère chargé de l'économie et des finances.

Les Associations qui œuvrent dans le domaine de la santé doivent établir une convention avec le ministère de la santé pour toutes activités de soin de santé à la population. Par ailleurs pour l'ouverture d'un centre de soins, il faut aussi une autorisation d'ouverture. L'arrêté n°2010-353/MS/CAB du 27 octobre 2010 portant autorisation d'ouverture et d'exploitation d'un établissement sanitaire privé de soins en fixe les conditions. Seules les personnes détentrice d'autorisation de création peuvent être autorisées à ouvrir un établissement sanitaire privé de soin (article 2).

Toute exploitation d'un établissement sanitaire privé de soin est assujettie à la tenue d'un registre de consultation journalière et d'hospitalisation dûment numéroté.

L'établissement est soumis au contrôle des autorités sanitaire du lieu de son ressort.

Selon les termes de l'arrêté interministériel n°2006- 111 /MS/MCPEA/MFB du 06 juin 2006 (article 2) on entend par établissement sanitaire privé, toute entreprise de santé, propriété :

- d'une personne physique nantie d'un ou de plusieurs titres de profession de santé ;
- d'une personne morale ;
- d'une association de professionnels de santé.

L'article 4 de son côté stipule que les établissements sanitaires privés sont des établissements privés à but lucratif ou à but non lucratif :

- les établissements sanitaires privés créés par les professionnels de la santé (seuls ou en association), sont des établissements à but lucratif ;
- les établissements sanitaires privés créés par les associations à base communautaire, les confessions religieuses et les ONG, sont des établissements à but non lucratif. Ils sont tenus de signer une convention avec le Ministère de la Santé, cadre qui détermine les droits, devoirs et obligations des parties.

L'article 13 donne le contenu de la notion du centre médical. Il est un établissement offrant le paquet minimum et le paquet complémentaire d'activités définis pour les centres médicaux publics.

Le centre médical doit obligatoirement avoir :

- un service d'urgence de cinq (05) lits au moins ;
- un service de consultation médicale ;
- une maternité ;
- un service de soins maternels et infantiles ;
- une capacité d'hospitalisation de trente (30) lits au moins.

Article 14 définit le centre médical comme la propriété d'une ONG, d'une confession religieuse, ou d'une association de professionnels de la santé dont un médecin.

II-2-4-2 La gestion financière et comptable

L'article 42 de la loi N° 10/92/ADP Du 15 décembre 1992 rappelle que les dirigeants des associations déclarées doivent tenir à jour un registre d'activités ainsi qu'un registre de comptabilité. Le registre d'activités enregistre notamment les comptes rendus de réunions, les manifestations et les réalisations effectuées. Le registre de comptabilité enregistre toutes entrées et sorties de fonds. Les adhérents ont accès à ces registres.

L'article 49 de la nouvelle loi reprend les mêmes termes en y ajoutant un registre de comptabilité matière. Le registre de comptabilité matière enregistre les biens meubles et immeubles de l'association.

Toute association, quelle que soit sa nature, bénéficiant de subvention ou de tout autre avantage financier consentis par l'Etat ou ses démembrements, est tenue de fournir les budgets, les comptes annuels et les rapports financiers y relatifs, au ministère chargé de l'économie et des finances et aux ministères techniques intéressés avec copie au ministre chargé des libertés publiques.

Dans ce cas, elle est soumise aux corps de contrôle de l'Etat. Tout refus de communication ou toute entrave à l'exercice du contrôle, entraîne la suppression de la subvention ou de tout autre avantage.

Enfin, dans la nouvelle loi (article 51) il est dit que toutes les associations légalement déclarées ou autorisées sont soumises aux lois et règlements relatifs à la lutte contre le financement du terrorisme, le blanchiment d'argent et la corruption.

II-2-4-3 La Fiscalité

➤ Les généralités

C'est la loi n°006-2010 AN du 29 Janvier 2010 portant régime fiscale des ONG/AD au Burkina Faso qui traite de la question fiscale dans le milieu association.

Les ONG et Associations de développement (ONG/AD) sont définies au plan fiscal comme des organisations à but non lucratif qui participent à la mise en œuvre des politiques de développement du Gouvernement. Elles accomplissent des missions de services publics dévolues normalement à l'Etat.

Du fait de leur contribution à l'accomplissement des missions de service public, elles bénéficient, conformément à la convention d'établissement signée avec le Gouvernement, de certaines faveurs sur leurs investissements effectués au profit des populations. Ces faveurs fiscales prennent la forme d'exonérations d'impôts, de taxes et des droits de douanes pour les achats de biens et services nécessaires aux activités menées au profit des populations. Ce régime de faveur exclut les activités lucratives des organisations.

Ce n'est pas le statut qui détermine le régime fiscal, mais l'activité et les modalités de gestion. Les associations sont en principes exonérées des impôts commerciaux, à savoir (impôt sur les sociétés de droit commun, taxe sur la valeur ajoutée, ...). Néanmoins, cette règle tombe lorsque l'association exerce une activité lucrative. Il est donc tout à fait possible qu'une association soit soumise aux impôts commerciaux (Impôt sur les sociétés, Taxe Professionnelle et TVA) au même titre qu'une entreprise.

➤ **Les exonérations fiscales accordées aux ONG/AD aux termes de la convention d'établissement¹⁴**

L'exonération fiscale accordée aux ONG/AD trouve son fondement à l'article 31 de la convention d'établissement des ONG étrangères installées au Burkina Faso. Conformément à cette disposition, le Gouvernement accorde aux ONG et Associations de développement une exonération au titre des :

- Impôts directs et taxes assimilées sur : les activités à but non lucratif; les salaires, indemnités et autres rémunérations en espèces ou en nature alloués au personnel du siège détaché au Burkina Faso
- Droits et taxes à l'enregistrement sur les opérations immobilières effectuées dans le cadre de leurs activités.
- Impôts indirects notamment la taxe sur la valeur ajoutée (TVA): le remboursement de la TVA sur les investissements effectués au profit des populations en matière de développement économique, d'enseignement et de santé.

➤ **Le remboursement de la Taxe sur la valeur Ajoutée (TVA)**

En lieu et place de l'exonération jusque-là accordée suivant dérogation spéciale de la lettre n° 2055/ MEF/ du 25/11/1996, la loi n° 06-2010/AN du 29 janvier 2010 a mis en

¹⁴fascicule sur les exonérations accordées ONG/AD

place une procédure du remboursement de la TVA aux ONG/AD pour les investissements effectués au profit des populations.

Le remboursement s'applique à la TVA acquittée pour les investissements effectués au profit des populations d'un montant égal au moins à cinq millions (5 000 000) de francs CFA en matière de développement économique, d'enseignement et de santé (article 331 bis du code des impôts).

- **La procédure de remboursement de la TVA**

Pour bénéficier du remboursement de la TVA, les ONG/AD doivent produire une demande sur imprimé fourni par l'Administration.

La demande est adressée au Directeur général des impôts dans le trimestre suivant la réalisation des investissements et déposée auprès du service des impôts de rattachement de l'ONG/AD. Le remboursement est assuré par la régie d'avance destinée au remboursement des crédits TVA. Il est effectué par émission d'un chèque BCEAO au nom de l'Organisation ou par virement bancaire au compte de l'ONG/AD. Le paiement intervient dans un délai maximum de 90 jours et, en cas de rejet, une décision motivée est notifiée au demandeur dans les trente (30) jours à compter de la date de demande.

- **Les Conditions d'éligibilité au remboursement**

Il faut : être une ONG/AD enregistrée à la DPSP- ONG ; être immatriculée auprès de l'administration fiscale ; joindre une copie de la convention d'établissement ou le récépissé de reconnaissance ; remplir les conditions fixées à l'article 331 bis alinéa 4 du Code des impôts.

Exonérées des impôts commerciaux, les associations non lucratives doivent néanmoins s'acquitter d'autres impôts :

- Cotisations des membres : elles sont en principes exonérées de taxes sauf lorsqu'elles sont la contrepartie de services imposables fournis par l'association
- Dons, donations et legs : les dons manuels ne sont pas imposables sauf s'ils sont la contrepartie d'une prestation fournie par l'association. Idem pour les donations et legs qui peuvent également donner lieu à des droits d'enregistrement.
- Subventions : les subventions de fonctionnement ne sont pas taxées tout comme les subventions d'équipement qui contribuent au financement direct d'une immobilisation.

- L'IUTS (impôt unique sur les traitements des salaires) : s'applique sur l'ensemble des salaires bruts du personnel, versés au cours de l'année dans toutes les structures non assujetties à la TVA.

Cette loi ne semble pas être appréciée par l'ensemble des ONG et Associations de développement intervenant au Burkina Faso. Pour ces dernières elle a entraîné davantage de problèmes et d'entraves au lieu de renforcer le partenariat Etat-ONG. Plusieurs difficultés sont relevées : l'achat désormais en TVA, le long délai de remboursement de ladite TVA, le manque d'informations relatif au remboursement de la TVA au niveau des communes, des régions, à la multiplicité des acteurs qui interviennent durant la procédure.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

Il s'agira de ce chapitre de s'imprégner du contexte d'émergence des ESS (section 1) et faire une description de la situation de la fondation des amis du cœur du Burkina (section 2).

SECTION-I- LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ESS

Les entreprises d'économie sociale (ESS) émergent au sein de contextes très variés et reposent largement sur la présence de leaders qui donnent l'impulsion nécessaire pour passer des besoins à une idée de projet, puis à une entreprise.

I-1 La problématique du chômage

De manière générale l'entrepreneuriat social a connu un renouveau avec la crise économique et la montée du chômage. Il est perçu par certains comme la vraie solution au développement face à la crise de confiance que connaît le capitalisme aujourd'hui. En France, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire qui rassemble aujourd'hui 10 % de la population active, un emploi sur huit dans le privé¹⁵ Dans le cas du Burkina Faso, le chômage ambiant est source d'idée et d'innovation sociale. En effet, environ 51% des jeunes de 15 à 29 ans sont sans emploi au Burkina Faso. 45% des demandeurs d'emploi ont un niveau secondaire et 20% un niveau supérieur. Ces chiffres de 2015 de l'observatoire national pour l'emploi et la formation professionnelle (ONEF) donnent l'impression que les écoles "créent" des sans-emplois à la charge de la société. Diplômés d'un système éducatif fondé sur "l'apprentissage par le par-cœur", beaucoup de jeunes ont du mal à intégrer la vie professionnelle. Le chômage devient de facto, un passage obligatoire. Les chiffres de l'agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE)¹⁶ confirment cet état de fait. De 2007 à 2011 elle a enregistré 46 232 demandeurs d'emploi pour 4533 postes d'emploi pourvus à travers les offres d'emploi traitées, soit un taux de 9,80%. Le taux de chômage est à 21,4% pour la tranche de 25 à 29 ans. Les différents acteurs intervenant dans le domaine mettent en cause le système éducatif burkinabè.

¹⁵ <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>

¹⁶Tiré de l'article produit par Basidou KINDA du bimensuel l'Evénement et cité par lefaso.net du mercredi 05-09-2012

C'est pourquoi, la fonction publique est longtemps demeurée la seule alternative qui s'est avérée par la suite une limite pour beaucoup. Dans ces conditions l'auto-emploi surtout sur le terrain associatif est vu comme une panacée.

1-2 La problématique de santé publique

Le mouvement associatif dans le domaine de la santé (lutte contre le sida, maladies cardiovasculaires...) et du développement local a vu naître de nouveaux types de managers qui ont réussi à se construire un niveau de vie aisé. Cet essor remarquable a suscité un engouement de beaucoup de jeunes vers le monde associatif. Ces derniers ont vu là une aubaine pour non seulement se trouver un emploi mais aussi se frayer un sentier sur l'échiquier politique locale voir même nationale. Au Burkina Faso, en 2001, 153 associations de lutte contre le VIH/SIDA dont 7 réseaux d'associations étaient recensées par le SP / CNLS sur l'ensemble du territoire. Sur les 153 associations, 80 % d'entre elles ont été créées entre 1994 et 2001 et 85 % sont concentrées en milieu urbain où sévit plus durement le chômage.

Dans le domaine sanitaire, l'émergence des associations au Burkina Faso résulte d'abord du faible engagement de l'Etat et la baisse du budget consacré à la santé. Cela a entraîné de profonds changements dans le secteur sanitaire, avec l'apparition de nouveaux acteurs, de structures privées à but lucratif et de structures privées à but non lucratif.

De plus, dans le contexte du VIH/SIDA, on était face à une situation complètement nouvelle pour laquelle le corps médical est dépourvu de solutions curatives. Face à cette situation d'impuissance se sont donc développées de nombreuses initiatives privées et associatives.

Ainsi, dans ce cas, on constate que la création des associations est souvent initiée par des acteurs du secteur socio-sanitaire. On peut citer entre autre : ALAVI, Association de prise en charge créée en 1995 par une assistante sociale à Bobo-Dioulasso, avec l'aide de deux médecins et d'autres personnels de santé qui avaient de l'expérience dans le domaine de la santé de la reproduction ; L'AFAFSI, qui a été créée à l'initiative d'agents de santé travaillant au laboratoire de sérologie du CHN de Ouagadougou ; L'AMMIE, créée par une infirmière du CHR de Ouahigouya et constituée à 80% d'agents de santé ;

Enfin, toujours dans le domaine de la santé, le Burkina a vu se développer une offre pléthorique de soins de santé avec la médecine traditionnelle et asiatique. Ce terrain a

vu se développer de nouvelles façons de faire du business dans le social souvent au mépris des textes réglementaires en matière de santé.

I-3 Les enjeux politiques

A la faveur de l'ouverture démocratique des années 90, on a assisté à la renaissance des Organisation de la société civile (OSC). Parmi les facteurs qui expliquent en générale la multiplication des structures associatives au Burkina Faso, on notera les raisons suivantes :

- un cadre législatif souple ;
- un contexte de décentralisation prévoyant une plus grande implication des organisations de la société civile ;
- la politique des bailleurs de fonds qui consiste en l'appui à des organisations locales. Les associations ont en effet gagné la confiance des bailleurs, des ONG et des Institutions internationales alors que les Institutions africaines sont considérées comme peu fiables ;
- les diverses opportunités générées par les associations : création d'emploi, accès à des formations,
- la cooptation des dirigeants dans les parties politiques. En effet, si une partie des associations fait un vrai travail efficace de prise en charge ou de prévention, il existe également un certain nombre d'associations opportunistes, dont la motivation première semble résider dans la maximisation du profit. Les acteurs du monde associatif ont souvent eu des accointances avec les acteurs politiques qui cherchent toujours à les contrôler pour asseoir dans leurs sphères d'influence une base électorale certaine. Il faut reconnaître que la force de mobilisation des dirigeants d'association constitue un appas imparable pour le pouvoir politique qui n'a pas hésité à déployer ses tentacules sur le fief associatif.

I-4 Les AGR

Par ailleurs, face à l'insuffisance des finances reçues et la rareté des ressources beaucoup d'association ont développé des activités génératrices de revenus (AGR). Certes, ce concept est de plus en plus utilisé dans le monde du développement en général, mais elles sont plus intégrées dans le mouvement associatif, afin d'assurer la pérennité de leurs activités.

Le développement des AGR fait partie des stratégies adoptées par les associations pour développer des fonds propres et pérenniser ainsi leurs activités de prise en

charge. Quand elles sont menées par les associations elles-mêmes ou pour elles, les AGR permettent d'augmenter les fonds propres de l'association et diminuer la dépendance vis-à-vis des fonds extérieurs.

SECTION-II-LA DESCRIPTION DE LA SITUATION DE LA FAAC-BF

II-1 Le diagnostic de la fondation des amis du cœur du Burkina Faso

II-1-1 La base légale

La fondation est créée par arrêté n°2014-00491/MATS/SG/DGLP/DOSOC du 07 avril 2014 ; au demeurant c'est une association des amis du cœur créée fin 2008 par le récépissé n°2008-0850/MATD/SG/DGLPAP/DAOSOC du 19 Décembre 2008. Par la suite le besoin s'est fait sentir de transformer l'association en fondation. Elle a une durée de vie illimitée et est apolitique. La fondation est immatriculée dans les registres des impôts sous l'Identifiant financier unique (IFU) n°00056780R. Le certificat d'immatriculation est délivré en date du 17 juin 2014. Son siège social est situé dans la ville de Ouagadougou.

Une convention de cinq (5) ans renouvelable en date du 27 mai 2014 est signée avec le ministère de la santé. Elle désigne les engagements du ministère de la santé et les obligations de la fondation.

II-1-2 Les dispositions statutaires

Les instances de la fondation selon les dispositions du statut en son article 10 sont :

L'Assemblée générale (AG)

Le Bureau exécutif (BE)

L'AG est l'instance suprême de la fondation. Il décide d'une manière générale de la gestion et de l'administration de la fondation. Elle est composée de tous les membres à jour de leurs obligations vis-à-vis de la fondation. Elle se réunit 2 fois dans l'année et en session extraordinaire en cas de besoin. Ces travaux sont assortis d'un Procès-verbal (PV).

Le BE est élu en AG pour une durée de 5ans renouvelable. Il se compose d'un coordonnateur général ; d'un secrétaire général et de son adjoint ; d'un chargé de finance et de son adjoint ; des conseillers techniques au nombre de 3. Le BE doit se réunir une fois par mois et en cas de besoin de façon extraordinaire. Toutes ses réunions sont sanctionnées par un PV. Il a pour rôle la gestion administrative ; financière et sociale

Les ressources de la fondation selon ses textes proviennent des cotisations des membres, les subventions, les dons et legs et les activités régénératrices de revenus à organiser. La fondation dispose d'un compte bancaire dont les retraits se font sur la signature du coordonnateur et du chargé des finances selon l'article 19 du statut.

II-1-3 La vision, la missions, les stratégies

La vision est l'idéal vers lequel se dirige l'organisation. La vision de la fondation les amis du cœur selon les termes du coordonnateur général est l'amélioration du bien-être de la population Burkinabè.

La mission représente la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités, son côté business. Elle doit permettre de répondre de manière très concrète à l'interrogation fondamentale «pourquoi l'entité a-t-elle été créée?

La fondation des Amis du cœur du Burkina Faso est née de la volonté d'un homme plein d'ambitions. A l'origine ce fut une association qui a pour but l'amélioration sanitaire de la population dans la prise en charge des maladies cardio-vasculaire. Le fondateur est un spécialiste de la médecine chinoise en son volet « acuponcture ». Il a d'abord gravité au tour de son père retraité depuis 1995 et qui gère une clinique de proximité dans son village de Bané localité situé à 35 km au sud de Tenkodogo. Le dévouement de son père, le respect et l'engouement de la population environnante ont certainement suscité en lui cette vocation médicale. Ainsi, n'ayant pas pu avoir les diplômes nécessaires à l'exercice de la médecine le fondateur de l'association est longtemps resté à côté de son père très respecté pour la qualité de ses soins et son humanisme démesuré. Cependant, à la faveur de la vulgarisation de la médecine asiatique dans les années 1990, il s'est émancipé de ses parents pour le commerce des produits médicinaux asiatiques et coréens en particulier. C'est à la faveur de ses relations privilégiées avec ses partenaires coréens qu'il a bénéficié de formations diplômantes en diagnostic et prise en charge des maladies (diplôme d'acuponcture et d'acupressur). Muni de ces diplômes, il crée avec des amis l'association « les amis du cœur » en 2008 et obtient un agrément du ministère de la santé pour l'exercice de la profession.

II-1-4 La composition Business Model (BM) ou modèle économique

II-1-4-1 La composante proposition de valeur

La fondation a pour objectif de :

- chercher des partenaires et correspondants pour venir au secours des nécessiteux souffrant de la tension artérielle et cardiopathie ;
- lutter contre le chômage par le recrutement et la formation des jeunes ;
- donner des conseils sur le comportement alimentaire ;
- prévenir et sensibiliser les populations sur les maladies cardiovasculaires et en occurrence la tension artérielle (hypo et hyper) ;
- offrir des soins à caractère social à travers l'ouverture de centres médicaux ;
- prévenir et sensibiliser les populations face aux maladies ;
- organiser chaque année des campagnes de dépistage gratuit des maladies cardiovasculaires (hypertension) ;
- promouvoir l'accessibilité au personnel médical à travers la mise en place d'une équipe de personnel médical de proximité pour chaque famille ;
- œuvrer pour le bien être des familles.

II-1-4-2 La composante architecture de la valeur (Ressources, compétences et Organisation)

✓ Ressources et compétences :

La fondation s'appuie sur l'expérience du coordonnateur qui en est le fondateur. En outre il s'appuie sur un spécialiste des maladies cardiovasculaire, un des imminents professeurs en cardiologie du pays ; un conseiller technique diplômé en gestion des entreprises qui évolue dans l'entrepreneuriat privé. Ensuite, elle compte dans ses effectifs du personnel médicale recrutés ou bénévoles.

✓ Organisation interne

Une direction assure la coordination. Dans chaque ville d'implantation, elle a une équipe de personnel soignant et de technicien de surface, et d'administration général. La fondation a installé des centres médicaux déjà fonctionnels à Ouaga, Tenkodogo et Sinkansé. D'autres villes sont en train d'être explorées. Avant sa transformation en fondation l'association était implantée à Ouagadougou, Koudougou et Bobo-Dioulasso

✓ Organisation externe : le réseau de valeur

Il est composé des partenaires qui souvent les soutiennent par des dons ou des subventions surtout pour les activités de campagnes de dépistage. Il s'agit des institutions onusiennes, des ministères sociaux, des collectivités locales.

II-1-4-3 La composante modèle de revenu

A ses débuts, en tant qu' « association les amis du cœur », l'association comptait sur le partenariat avec des organisations sociales et religieuses (des associations, l'Eglise catholique, les communautés protestantes et musulmane) qui organisent des activités de dépistage et de soins au bénéfice de leur public cible. Le dépistage se faisait avec une contribution modique des bénéficiaires et la vente des produits de soins essentiellement d'origine asiatique étaient leur seule source de revenu. Ces activités étaient menées dans toutes les provinces du pays et aussi dans les pays voisins comme le Mali, le Sénégal et le Niger avec les mêmes types de partenaires sociaux-religieux.

A la faveur de la création de la fondation, la direction a réorganisé sa composante Business Model (BM) pour plus de visibilité et d'impact. Elle a délaissé la médecine générale asiatique pour se concentrer sur les maladies cardiovasculaires en occurrence la tension artérielle. Ainsi, la fondation a renouvelé sa convention de partenariat avec le ministère de la santé tout en gardant la même vision. En plus des revenus tirées du partenariat traditionnel ci-dessus cités, la fondation vit d'une part des subventions ponctuelles des ministères de la santé, de l'action sociale, de la Loterie Nationale du Burkina (LONAB), de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), des membres d'honneur et d'autre part des activités des centres médicaux et des cotisations des personnes qui ont contracté un dépistage régulier avec la fondation.

La Fondation entend prospecter d'autres Domaines d'activités stratégiques (DAS) pour promouvoir l'accessibilité du personnel médical pour chaque famille et l'amélioration de l'alimentation des personnes atteintes ou à risque des maladies cardiovasculaires.

II-1-4-4 La composante rentabilité économique et impact sociétal

La fondation mobilise des fonds pour une rentabilité économique dans le seul but de poursuivre sa mission et l'étendre pour toucher le maximum de bénéficiaires. C'est pour cela qu'elle s'évertue à l'implantation de centres médicaux au fur et à mesure qu'elle en a la possibilité. La diversification des AGR pour assurer la rentabilité économique se fait à la seule condition que l'impact social soit là. La fondation travaille donc à assurer la couverture des coûts de productions des services et à améliorer son offre sanitaire. Le surplus dégagé au niveau des centres médicaux servent à assurer l'effectivité des campagnes de dépistage. En deux ans et demi, elle a touché des milliers d'habitants en partenariat avec l'administration étatique, locale, les

organisations de la société civile (OSC)...Elle a apporté des soins, sensibilisé et permis à des milliers personnes de connaître leur statut cardiovasculaire. En 2012, l'association à peine 4 ans de vie, se présentait déjà comme l'un des acteurs majeur dans la lutte contre l'hypertension artérielle¹⁷.

Tableau 3: *le Business Model de la Fondation*

Réseau de partenaires : <i>-Communautés locales sociales et religieuses</i> <i>-administration publique</i> <i>- société d'Etat</i> <i>- OMS</i> <i>-société des cardiologues du burkina (SOCARB)</i>	Organisation interne <i>-Siège</i> <i>-Centre médicale</i> <i>-Unité de recouvrement</i> ressources et compétences <i>coordonnateur</i> <i>Conseiller technique</i> <i>Professionnels de santé</i> <i>salariés</i>	Offre <i>Sensibilisation</i> <i>Soins de santé</i> <i>Dépistage gratuit</i> <i>Prestations de services</i>	mission sociétale <i>lutte contre les maladies cardiovasculaire</i> Bénéficiaires <i>-Personnes défavorisées</i> <i>-Habitants des localités sans couverture médicale important</i> <i>-particulier</i>	clients <i>Prestations de services pour des commanditaires (bailleurs sociaux, collectivités locales, communauté organisées) particuliers</i>
Coûts de structure <i>Frais de gestion</i> <i>Salaires</i> <i>Investissement</i> <i>Loyers et charges locatives</i>		Sources de revenus <i>Subventions et dons Publics</i> <i>Prestation payante</i> <i>AGR (centre médicaux : consultation, soins, dépôt pharmaceutique)</i> <i>Emprunt bancaire</i>		
rentabilité économique <i>-mobilisations des bailleurs sociaux fonds au service d'une mission sociale</i> <i>-mobilisation des dons en tant qu'association</i> <i>-les prestations de services et les dons permettent de couvrir les charges et d'assurer les missions</i>		Impact sociétal/environnemental <i>-Plus 40 emplois créés</i> <i>-plus de 5500 personnes prises en charge</i>		

Source : par l'auteur du présent mémoire

II-1-5 Les différentes DAS en cours

Un DAS est l'ensemble des activités constituant une unité stratégique justifiant une stratégie spécifique de conception et de mise en œuvre. L'ensemble des activités de cette unité sont fortement dépendantes les unes des autres du fait qu'elles font appel aux mêmes ressources et compétences fondamentales.

Nous avons pu identifier trois DAS à travers lesquels la fondation mobilise des ressources humaines et financières dans la poursuite de ces missions.

¹⁷ Magazine Fasozine n°40 Juillet-Août 2012

II-1-5-1 DAS centre médical

C'est pour répondre à un souci de prendre en charge les maladies cardiovasculaires et les besoins des populations riveraines que ces centres médicaux ont vu le jour. Ils offrent donc des soins dans la spécialité cardiovasculaire et aussi en médecine générale.

La mise en place des centres médicaux est consécutive, aux dires du fondateur, à la prolifération des offres de soins de la pharmacopée asiatique. Certaines personnes, avec leurs pratiques douteuses, ont contribué à discréditer ces produits de la pharmacopée asiatique. Plusieurs personnes ont exercé la consultation et la prise en charge sans autorisation préalable des autorités sanitaires. Ce qui a mis en mal la profession. Ensuite, il en a résulté une orientation stratégique pour mieux prendre en charge cliniquement les patients afin de maximiser l'impact social : augmentation du nombre de bénéficiaires ; agrandir son espace d'intervention, ... Enfin, cela résulte aussi d'une stratégie de survie économique liée à la concurrence dans le milieu. Beaucoup de personnes offrant les mêmes services avec souvent une technologie mieux incorporée, la demande se faisait de plus en plus faible. Cela menaçait donc la survie de l'entité. Il fallait donc, saisir l'opportunité du manque d'infrastructures sanitaires dans certaines localités pour offrir en plus des soins cardiovasculaires des soins de la médecine générale. Ainsi, pour ce changement d'échelle¹⁸⁴ l'alternative retenue est la voie de l'approfondissement et de la diversification. Pour comprendre cela, il faut se rendre compte que lorsqu'un cas de pathologie cardiovasculaire est détecté le patient est orienté sur des cliniques de la place. Aussi, ne disposant pas de matériel de cardiologie la fondation nouait un partenariat avec des cliniques pour le bilan annuel des membres adhérents. Désormais après le diagnostic chez des patients de maladies cardiovasculaires la fondation fera la prise en charge elle-même au moyen de spécialistes en santé cardiovasculaire et d'appareil médical adapté.

II-1-5-2 DAS prise de tension

Pour mettre en place chaque unité de recouvrement une équipe dirigée par le coordonnateur de la fondation mène d'abord une campagne de sensibilisation sur les risques de maladies cardiovasculaires et les moyens de prévention. Un courrier est d'abord adressé aux responsables des structures ministérielles ou administratives. Ce courrier explique la vision et la mission de la fondation et la proposition de l'offre de

¹⁸⁴4^{ème} étape de cycle de vie d'une entreprise social : expérimentation, modélisation, changement d'échelle, maturité

service au public cible ; une fiche jointe en annexe invite les éventuels intéressés par l'offre de santé à s'inscrire. Cette a l'issue des réponses obtenues que des préposés sont commis à la prise en charge des adhérents.

Pour l'instant, cette activité est orientée vers les travailleurs du public. Ce choix n'est pas anodin nous fait remarquer le coordonnateur. Les fonctionnaires ne bénéficient pas de prise en charge de l'assurance maladie comme dans beaucoup d'administration privées. Elle n'est pas encore orientée vers les travailleurs du secteur informel parce que ces derniers sont difficilement saisissables par rapport aux fonctionnaires qui sont toujours disponibles à leur poste de travail pour les rendez-vous avec les préposés.

II-1-5-3 DAS campagne de dépistage

Ce DAS est une activité saisonnière et qui mobilise la main d'œuvre des autres DAS. Ces activités se déroulent sur toute l'étendue du territoire. Elles sont menées en partenariat avec plusieurs associations, des communautés religieuses en vue de répondre au besoin en termes de santé de leurs membres.

Au niveau sous régional, ce sont plusieurs pays notamment le Mali, le Sénégal, le Niger qui accueilleraient la structure. Ces activités à l'international sont pour le moment suspendues.

Le support technique était constitué : de valises médicales « le HTC diagnostic » et « le quantum magnétique » ou le responsable fut l'un des premiers à en disposer au Burkina Faso ; une voiture personnel de fonction pour ses mission à l'intérieur, d'un locale comme siège.

II-1-6- Les DAS en projet

II-1-6-1 Le restaurant diététique

Dans le cadre de sa lutte contre les maladies cardiovasculaire, l'association des amis du cœur du Burkina Faso entend mettre en place un système de sensibilisation et de prévention à travers une restauration saine adaptée à chaque adhérent ;

II-1-6-2 La promotion de l'accessibilité au personnel médical

La Fondation entend constituer des équipes médicales de proximité pour les ménages adhérents. Ces équipes seront composées de médecins et d'infirmiers dans les différents quartiers résidentiels. Elles seront disponibles de jour comme de nuit pour les ménages dans le besoin de consultation et soin à domicile.

II-2 La Justification et l'explication des questions de recherche,

L'obtention du diplôme de Maîtrise en économie et gestion des entreprises d'économie sociale et solidaire (MEGEES) est conditionnée par la production d'un mémoire de fin d'étude, après un stage pratique au sein d'une structure sociale. Le choix de la Fondation des amis du cœur du Burkina Faso (FAAC-BF) pour mener l'étude est suscité par le fait qu'elle est une Organisation d'économie sociale et solidaire (ESS). Elle a donc un lien étroit avec notre profil de formation.

La finalité du présent projet, tel qu'il a été indiqué en introduction de la présente étude, est de traiter : la qualité du management de la Fondation des amis du cœur, et de la question de sa pérennité.

II-2-1 La qualité du management

Un manager doit aujourd'hui acquérir des aptitudes à analyser, à comprendre des situations et des événements dans un monde marqué par la turbulence et la fragilité des organisations. Les vicissitudes de nos sociétés et de l'économie ne doivent pas laisser place à des approches managériales trop conjoncturelles et opportunistes.

Le management social de la Fondation les « amis du cœur » comporte plusieurs enjeux :

- contribuer au maintien d'une logique non commerciale qui privilégie l'éthique ;
- contribuer à la qualité des prestations en direction des usagers et de la société ;
- optimiser les ressources humaines, tant au plan de la dynamisation que de la prospective ;
- assurer les conditions de l'innovation et du développement des services.

En principe pour son fonctionnement, la Fondation devrait avoir une organisation clairement définie qui puisse permettre d'appréhender la dynamique et l'évolution de la fondation des amis du cœur.

Ce travail de diagnostic nous permettra donc de comprendre le processus de création et les stratégies de gestion et de développement déjà mises en œuvre au sein de la Fondation.

II-2-2 La pérennité en question

Les futurs projets sont-ils quantifiables et potentiellement à forte impact sociétal ? Les différents documents nous permettront de percevoir la vision à long terme de la structure en termes d'opportunité dans le secteur.

Toute stratégie ne se réalise pas en une seule fois. Bien au contraire! Celle initialement réalisée doit être très régulièrement réévaluée, repensée, critiquée, complétée afin d'intégrer systématiquement tout nouvel élément pouvant avoir une incidence (majeure) sur le développement et la pérennité de l'entité.

La conception et l'évolution du BM sont fortement influencées par l'environnement. Le choix du business model et son évolution sont souvent dictés par la nature des besoins sociaux recensés et la somme des ressources (matérielles, institutionnelles et culturelles) mobilisées vers l'atteinte des objectifs sociaux visés. Alors, comment la Fondation les amis du cœur conçoit et formalise son business model pour répondre à sa mission ? Comment ce business model évolue dans le temps et pourquoi à travers les différents Domaines d'activités stratégique (DAS). Chaque DAS jouit d'une indépendance relative des autres DAS et exige la maîtrise d'un ensemble de facteurs de réussite spécifiques ainsi qu'un corps d'expertises et de savoirs à acquérir pour pouvoir atteindre avec succès la performance requise. Notre travail de diagnostic nous situera sur les différents DAS et leur mode de gestion au sein de la fondation.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE ET CADRE **D'ANALYSE DE LA RECHERCHE**

La méthodologie est un cheminement très important dans tout travail de recherche scientifique. Les résultats sont fortement tributaires du choix des techniques à utiliser et les conditions de leur réalisation. Il importe donc de présenter ici les techniques que nous avons empruntées (section1) et les conditions de travail sur le terrain (section 2).

SECTION-I- LES TECHNIQUES UTILISEES

I-1 La notion de diagnostic

Le diagnostic est un outil de gestion, voire une stratégie d'affaires. Il permet, par des investigations, d'obtenir une vision globale ou ciblée d'une organisation.

Ce type d'intervention peut se situer à divers paliers de l'organisation. Que ce soit sur le plan de la gouvernance, de la gestion, de la mobilisation des employés, de la connaissance de l'entreprise ou de la communication interne, de l'innovation, un tel diagnostic permet d'obtenir le pouls de l'organisation. Ainsi, le diagnostic de la fondation les amis du cœur devra permettre de :

- s'enquérir des pratiques actuelles et de leur efficacité ; notamment l'organisation au sein des différents DAS, la gestion des ressources humaines, les outils de pilotage;
- de bien gérer les changements organisationnels ou permettre de mettre en œuvre de nouvelles façons de faire ;
- éviter que des situations d'inconfort et de morosité dans le climat de travail nuisent au développement de la fondation.

L'acte de diagnostic se fonde avant tout sur un jugement qui se forme sur la base des constats enregistrés et du modèle ou de la situation visée. Le diagnostic, en ce sens, mesure l'écart qui existe entre l'état souhaité et la situation existante. Il est ensuite soutenu par une approche de recherche des causes. Dans ce sens, ce diagnostic permettra de mieux cerner ses forces et ses faiblesses, de définir les priorités de l'organisation et de faire des recommandations.

Pour bien prendre le pouls de l'organisation, le diagnostic devra être posé correctement avec des outils éprouvés tels que des sondages adaptés et des entretiens individuelles ou collectives encadrées.

I-2 La Démarche

I-2-1 Les outils

Le diagnostic utilise une panoplie de canevas, de formulaires, de fiches, mais aussi des méthodes et des sources d'information qui sont tous considérés comme des outils servant à collecter, analyser et synthétiser les données recueillies. Pour notre cas nous utiliserons :

- les textes de référence de l'association (statuts, règlement intérieur et charte) : ils informent sur la mission, la vision, et sur les aspects organisationnels globaux ;
- l'organigramme : il donne une vue d'ensemble sur la structure organisationnelle de l'association ;
- les rapports moraux, financiers et d'activités : ils fournissent des données synthétisées sur les capacités de l'association (finances, ressources humaines...) ;
- les PV de réunions des organes stratégiques : ils servent pour caractériser et analyser les décisions ;
- les guides d'entretiens, et l'observation participante ;

Par ailleurs nous ferons l'analyse SWOT de chaque DAS : (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats /Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)) qui permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.

Les étapes du processus sont :

- la revue documentaire
- l'élaboration des questionnaires
- la réalisation des entretiens
- l'analyse et synthèse des informations
- les recommandations

I-2-2 Les Techniques de collecte de données et types de données collectées

Dans le cadre de cette étude, trois types de techniques ont été utilisées pour la collecte des données. Il s'agit de la recherche documentaire, du guide d'entretien et de l'observation participante.

De prime à bord, la recherche documentaire a permis de mieux appréhender le thème dans l'élaboration du cadre théorique et empirique. Cela a servi également à décrire la gestion financière comptable de l'entité. En somme, cette approche a permis de faire l'état des connaissances sur le thème à traiter afin de constituer une base de données assez solide permettant de définir les concepts du sujet et d'analyser ce cas d'étude. Notons par ailleurs que cette recherche s'est faite à travers des documents tels que les rapports, les mémoires, les ouvrages et les articles en relation avec le thème d'étude dans les bibliothèques de l'UFR/SEG, à la bibliothèque centrale de l'Université et sur internet.

Après avoir consulté la documentation relative à ce thème, un guide d'entretien a été élaboré. Le guide d'entretien soumis au personnel, avait pour objectif de percevoir la typologie des travailleurs, leur motivation, la participation de ces derniers à l'animation des différents DAS et surtout les insuffisances constatées dans le management globale de la fondation et des DAS qui pourraient plomber la réalisation des objectifs. Notre séjour, durant le stage et après celui-ci dans l'optique d'apporter notre contribution en tant que bénévole, nous a permis de toucher la réalité de la gestion des différents DAS, la conceptualisation et la mise en œuvre des projets.

Les données recueillies grâce à ces techniques ont permis de répondre aux questions spécifiques tout en permettant de formuler des recommandations.

I-2-3 Les Variables et indicateurs de l'étude

Au regard de la littérature et de la nature des données à récolter, il a été retenu des variables à mesure de vérifier la qualité du management de la fondation les amis du cœur et sa pérennité. Ces variables et ces indicateurs sont choisis en fonction des hypothèses de l'étude. Ainsi, les variables et indicateurs retenus pour l'étude sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 4: Tableau des variables

Concept	Variables	Indicateurs
diagnostic de management de la fondation locale « les amis du cœur	Facteurs internes I- <u>Le management stratégique</u> <i>Vision et mission</i> Gouvernance <i>Ingénierie du projet</i> II- <u>Le management opérationnel</u> -Tableau de bord -ressources humaines -l'offre - ressources financières	- La connaissance claire de la vision et des missions - L'adhésion entière aux objectifs - Les organes d'administration existent et sont fonctionnels - Les PV ou CR de concertations tenues régulièrement - Maitrise du montage du projet et sa mise en œuvre - plan de mobilisation du financement - L'organigramme - Le programme d'activités - La définition des tâches - participation à la définition des projets - La motivation des travailleurs - Les demandes d'emploi - Pris en compte des besoins en matière de santé - Le respect des procédures - Les registres comptables - Les documents budgétaires et financiers
	Facteurs externes ➤ <u>Le management stratégique</u> Le réseau des partenaires Implantation dans le secteur ➤ <u>Le management opérationnel</u> Gestion des conflits relations avec l'environnement (clients ou usagers)	- existence de partenaires - Partenariat pérenne et formalisé - bonne connaissance du milieu associatif - existence de politique de prospection - Les cas de départ - existence du dispositif de règlement des conflits - Les cadres de concertation communautaires - La boîte à suggestion - L'impact social

Source : l'auteur du présent mémoire

SECTION -II- LES CONDITIONS DE REALISATION

Il est important de préciser que cette méthodologie a été essentiellement axée sur l'analyse qualitative du management global de la fondation.

II-1 Le lieu de l'enquête et les personnes interviewées

Nous avons au préalable effectué un stage du 01 au 30 septembre 2013 dans le centre médical à Ouagadougou qui sert aussi de siège à la fondation. L'enquête s'est déroulée sur deux périodes : La première étape celle de Ouagadougou s'est déroulée en novembre 2015 ; et la seconde étape celle de Tenkodogo fin février 2016.

L'étude a concerné une population constituée, de l'ensemble du corps du personnel de la fondation. Un échantillon de vingt (25) personnes travaillant à Ouagadougou comme à Tenkodogo a été retenu afin d'y administrer le questionnaire. Dix (10) personnes du DAS prise de tension et quinze (15) personnes de DAS centre médical. Dans l'équipe de la direction de la fondation une seule personne a été interviewée. Aussi avons-nous jugé nécessaire d'interroger les personnes qui sont impliquées activement dans la vie de l'association

II-2 Les difficultés rencontrées

Le danger était d'avoir des réponses auxquelles les employés ne s'identifient pas nécessairement, mais qu'ils se sentent obligés d'émettre pour avoir un discours reconnu comme acceptable par l'organisation. Alors, s'est imposé à nous la nécessité de proposer un dialogue authentique avec les intervenants. Citons aussi, l'indisponibilité de certains membres de l'équipe dirigeante de la fondation qui ne nous a pas permis d'avoir des analyses croisées au niveau de la hiérarchie. In fine, la recherche s'est ancrée sur une méthodologie bien définie s'appuyant sur les compétences tant techniques que managériales que nous avons acquises durant la formation en MEGEES et par l'expérience de terrain : la maîtrise du management associatif ; la connaissance de l'organisation ; la mobilisation du financement du monde associatif ; le régime juridique des associations ; le droit des ressources humaines ; la gestion financière et comptable ; la planification du développement, et enfin, la maîtrise des différents systèmes d'information administratifs. Aussi, avons-nous pleinement profité du séjour durant notre stage et dans le cadre du bénévolat au sein de la fondation pour mener, entre autres, des entretiens non structurés avec les principaux protagonistes afin d'assimiler l'esprit général de la politique de management de l'institution.

CHAPITRE IV : ANALYSE ET RECOMMANDATION

Tout organisme connaît, au cours de son évolution, des événements importants qui laissent leurs traces et qui déterminent, en partie, son orientation et le rythme de son parcours. Ils peuvent même impacter son organisation, ses objectifs ou même ses fondements. Ce faisant, ils contribuent à former son identité. D'où l'importance de mettre la lumière sur ces événements et y apporter les analyses nécessaires.

La revue documentaire devrait venir confirmer le rapport d'enquête. Mais la fondation ne dispose pas de mémoires (rapports d'étude, de partenariats, d'activités...). En l'absence donc de documents fournis, il nous a été difficile de nous appuyer sur un travail de recherche antérieur portant spécifiquement sur la fondation.

SECTION-I- ANALYSE

I-1 le management opérationnel

Le management opérationnel n'est pas optimum. Beaucoup de lacunes peuvent être relevées. Dans presque tous les DAS le dispositif de gestion ne permet pas d'accorder du crédit à la Fondation.

Tableau 5: variable du management opérationnel

Variables	Indicateurs	commentaire
Tableau de bord	Organigramme	Néant !
	Programme d'activité	Oui ! pas dans tous les DAS
	Définition des tâches	Oui ! mais elle n'est pas écrite
Ressources humaines	Participation à la définition des DAS	Néant !
	Motivation des travailleurs	En fonction du type de travailleur
	Les demandes d'emploi	Oui !
L'offre	Prise en compte des besoins en matière de santé	Oui ! répond à un besoin certain
Ressources financières	Le respect des procédures	Non !
	Les registres comptables	Oui ! mais pas tous les documents recommandés
	Les documents budgétaires et tableau financiers	Néant !
Gestion des conflits	Les cas de départ	Oui !
	Existence de dispositif de règlement des conflits	Néant !
Relation avec l'environnement	Les cadres de concertation communautaires	Néant !
	Existence de boîte à suggestion	Néant !
	L'impact social	Certain !

I-1-1 Le commentaire par DAS

II-1-1-1 DAS « centre médical »

➤ L'offre de service

Il se résume aux soins de médecine générale et au volet spécialité cardiovasculaire.

➤ Tableau de bord

- Organigramme et définition des taches

Il n'existe pas un organigramme clairement défini. Par conséquent, les taches des différents agents ne sont pas formalisées. La communication se fait de façon verbale. Cela qui n'est pas de nature à responsabiliser chaque travailleur avec un cahier de charges dûment établi et à base duquel ses performances peuvent être raisonnablement évaluées.

Notons tout de même que l'unité de gestion des centres médicaux est constituée de :

- l'administration générale, elle se compose du coordonnateur qui en est le responsable administratif, et d'une secrétaire-comptable.

- technicien de surface (un gardien qui s'occupe de l'entretien et de la sécurité des locaux ; il est salarié ; un hygiéniste diplômé « garçon et fille de salle » de l'école nationale de santé publique. Ce dernier s'occupe de l'entretien du bâtiment de la désinfection des matériels et assiste le personnel médical. Un agent de liaison ou coursier) ;

- l'équipe technico-médical ; (d'infirmier breveté, d'infirmier d'Etat; d'équipe de cardiologues et d'échographes. Chaque centre médical est sous la responsabilité d'un infirmier major).

L'effectif diffère d'un centre médical à l'autre. Certains du personnels sont recrutés par un contrat à durée déterminée et renouvelable. Certains sont salariés, d'autres prestataires sont rémunérés à la tache ou prestation effectuée ; ce sont des journaliers. Les bénévoles sont des proches parents qui fréquentent le centre et apportent leur soutien à son fonctionnement.

- Le programme d'activité

Le programme d'activité de l'ensemble des emplois n'est pas élaboré. Seul le travail du personnel journalier est défini et programmé. Ce programme permet donc d'informer les patients sur les horaires de consultation des spécialistes de la médecine.

➤ **Gestion des ressources humaines**

- **Participation à la définition des DAS**

Les agents au sein de ce DAS ont une connaissance sur les autres DAS existant. Cependant, tous avouent n'avoir pas été associés à leur mise en place.

- **Politique de motivation des travailleurs**

La motivation financière est la question la plus importante selon les enquêtés de cette DAS. Elle est la préoccupation principale des salariés. Le salaire, même s'il dépasse le SMIG est largement en deçà de ce qui est servi dans d'autres administrations (public comme privées).

- **Les demandes d'emploi**

Les demandes de stage et d'embauche sont enregistrées par le coordonnateur. Ce qui donne une assurance en matière de main d'œuvre pour la fondation.

Tableau 6: *récapitulatif de l'effectif du personnel (Ouagadougou, Tenkodogo, Sinkansé)*

Poste de travail	Nombre	Existence de contrat		Typologie		
		écrit	Verbal	salarié	journalier	bénévolat
Secrétaire-comptable	3	2	1	2		1
Infirmier	8	4	4	4	4	
Médecin spécialiste	4		4		4	
Technicien de surface	7		7	3		4
Total	22	6	16	9	8	5

Source : par l'auteur du présent mémoire à partir des renseignements recueillis ; février 2016

➤ **La gestion financière et comptable**

Il y a un secrétaire comptable qui gère le cahier de caisse et enregistre les factures après les avoir numérotées.

La gestion de la banque est assurée par le responsable lui-même. La tenue du compte banque s'appuie sur les relevés bancaires. A noter qu'il n'y a pas de livre journal de banque. En l'absence de règles qui régissent le décaissement le responsable de la fondation a carte blanche pour gérer. Il n'y a pas de budget définissant les différentes lignes de dépenses.

Les livres ouverts sont le livre journal de caisse et le livre d'épargne du personnel soignant. La comptabilité est minimale. Elle consiste en l'enregistrement chronologique des recettes et des dépenses et la solde (recette – dépense) dans les colonnes prévues dans un registre de caisse. Il n'y a pas de seuil défini pour le reversement du solde dans le compte banque. Il n'existe pas de tableaux financiers

(pas de tableau de suivi de trésorerie, pas de tableau d'états de rapprochement bancaire etc.), mais le contrôle de caisse est réalisé sérieusement. Il n'y a pas non plus une situation des acquisitions.

➤ **La gestion de conflit**

Le dispositif de règlement de conflit n'existe pas ! hors on enregistre des départs aux motifs inconnus ou inexplicables, des ruptures de contrat à l'amiable... Il n'y a pas de PV de réunion disponibles. Cependant, tous les interviewés mentionnent la tenue de réunion à chaque fois qu'il y a nécessité. Ces réunions sont présidées par le coordonnateur de la fondation ou l'infirmier major. Pour la plupart des enquêtés, toutes les questions liées au fonctionnement du centre médical sont discutées. Mais la décision revient au coordonnateur et au major. Souvent des questions qui ne sont pas à l'ordre et qui sont préoccupantes pour les travailleurs sont évitées d'être débattues.

➤ **Relation avec l'environnement**

- **Les cadres de concertation communautaires**

Aucune rencontre n'est jusque-là initiée en faveur des patients ou usagers des centres médicaux. Aucune boîte à suggestion n'est disponible. Alors que cet outil est un moyen de communication efficace permettant de prendre en compte le besoin, la satisfaction, les plaintes etc, des personnes qui fréquentent les centres

- **L'impact de ce DAS**

L'impact de ce DAS est très important. Les centres médicaux permettent d'offrir des soins de qualité aux plus démunis. En plus, ces centres s'implantent dans des localités où l'offre sanitaire n'est pas optimum. Ces activités touchent ainsi des centaines de personnes qui bénéficient des opportunités de dépistage et de prise en charge de leur état clinique. Nous n'avons pas pu colmater des données statistiques pour étayer nos propos faute de rapport d'activités.

➤ Le résumé des forces et faiblesses ; opportunités et menaces

Tableau 7: *Analyse SWOT du DAS centre médical*

Internes	<u>Forces</u> -Equipe pluridisciplinaire - motivation des spécialistes de la médecine. - dévouement du coordonnateur -impact social important	<u>Faiblesses</u> -bas salaire - absence de politique de gestion des ressources humaines - charges financières lourdes - gestion financière chaotique
externes	<u>Opportunités</u> - abondance de la main d'œuvre - possibilité de partenariat - importance de la demande de soin - importance de territoire à exploiter - ancrage social intéressant	<u>Menaces</u> - Absence de mécène financier - financièrement dépendant des autres DAS

Auteur : auteur du présent mémoire

Ce DAS constitue dorénavant le socle de la fondation avec la diversité de la main d'œuvre et l'importance de l'investissement qui l'accompagne. L'environnement économique et social du DAS offre beaucoup d'opportunité d'expansion. Mais cet avenir semble être compromis par une gestion approximative des ressources tant humaines que financières.

II-1-1-2 Le DAS contrôle de tension ou recouvrement

➤ **L'offre de service**

L'offre de service principal est la prise hebdomadaire de tension artérielle et le bilan de santé. Le bilan de santé est annuel et est effectué au profit des adhérents avec les cliniques partenaires. Avant la mise en place du centre médical, les clients qui présentaient des signes d'alerte de maladie, sont orientés dans des cliniques privées de leur choix ou vers celles en partenariat avec la fondation. Avec la mise en place du centre médical, la fondation entend prendre par elle-même ces préoccupations des patients.

➤ **Tableau de bord**

- **Organigramme et définition des tâches**

Il n'y a pas d'organigramme particulier. Cette DAS est mise en place depuis 2011. L'activité est pour le moment menée uniquement dans la ville de Ouagadougou.

L'équipe de gestion est définie ainsi qu'il suit :

- Le coordonnateur lui-même est responsable de l'activité. Il est mis au courant de toutes les situations rencontrées.
- La secrétaire-comptable du centre médical reçoit le versement et gère les stocks de carnets de prise de tension artérielle.
- Les préposés au recouvrement ; c'est un personnel formé par la fondation elle-même pour la prise de tension et la sensibilisation aux risques cardiovasculaires. Ils sillonnent les différents sites agréés pour rencontrer les adhérents une fois par semaine

- **Le programme d'activité**

Chaque préposé établit un programme de tournée en fonction de la disponibilité du patient. Ce programme n'est pas communiqué à la direction. Par contre un calendrier de versement des différentes cotisations est arrêté de commun accord avec tous les préposés.

- **Gestion des ressources humaines**

- **Participation à la définition des DAS**

Les agents de ce DAS sont les plus anciens de la fondation. Ils disent n'avoir pas été là au début du montage du projet. Ils ont simplement été recrutés et formés en technique de sensibilisation et de prise de tension. Ils ne sont pas non plus consultés dans le montage des autres DAS.

- **Les concertations sont permanentes.**

A chaque fois qu'il est nécessaire une rencontre est tenue entre le coordonnateur et les préposés. Ces rencontres auxquelles nous avons assistées constituent un cadre de débat démocratique. Les difficultés rencontrées sont débattues sans tabou afin de trouver des solutions aux plaintes et suggestions des patients. C'est l'un des DAS qui emploie beaucoup de travailleurs et c'est d'ailleurs ce dernier qui entretient des rapports permanents avec des clients fidélisés à la fondation. De ce fait le coordonnateur a compris que la communication est l'une des clés du dynamisme et de pérennité de l'activité. Ces réunions ne sont pas assorties de compte rendu officiel.

Les problèmes récurrents que les préposés rencontrent sont entre autres :

- les rendez-vous manqués avec les patients sur les lieux de travail ; cela qui suppose qu'il faut fixer un autre jour dans la semaine pour ces derniers afin d'assurer la prise régulière de la tension ;

-Le non renouvellement des tensiomètres ; Les préposés demandent des tensiomètres de nouvelle génération.

-le refus de paiement des cotisations par les adhérents et les changements de résidence sans information préalable du préposé.

➤ **La gestion financière et comptable**

- **Le registre des carnets**

Il existe un registre de suivi des préposés pour le retrait des carnets de santé des clients. Il retrace le nom et prénom, le nombre de carnets retirés et la somme montant verser correspondant. Chaque préposé retire le nombre de carnet à la charge du patient moyennant la somme de 1000F par carnet.

- **Le livre de suivi des préposés**

Il est confondu au livre journal de caisse tenu au sein du centre médical. Il n'y a donc pas un document autonome de recouvrement qui retrace le versement fait par les différents préposés à cette activité. En outre, il est difficile de déterminer le nombre d'adhérents car il n'y a pas de registre disponible à cet effet. Chaque préposé gère son portefeuille de clients dont le nombre vacille entre 70 et 120.

- **Les ressources financières de l'activité**

Une contribution mensuelle de 1 000Fcfca est demandée à chaque adhérent. Le préposé fait la prestation et recouvre le droit mensuel de 1000 francs. Quel que soit le nombre de patients qu'il gère il reverse 30 000f et le solde restant est son salaire ou émoluments. L'activité est menée par vingt (20) préposés. Ce qui donne une recette totale de six cent mille (600 000) francs CFA le mois. Les femmes sont en majorité. Elles sont au nombre de 18 agents.

Dans ce scénario c'est le préposé qui a plus de client qui est le mieux rémunéré. Ils se disent satisfaits de l'avantage financier qu'il tire.

Ce DAS est le plus rentable et peut être considérée comme une activité "vache à lait". Il soutient fortement les activités des autres DAS. Il gagnerait à être réorganiser pour sa pérennisation.

Cette activité ne nécessite pas un investissement financier et matériel important. Le matériel utilisés par les préposés sont le tensiomètre et les carnets de santé estampillés « fondation les amis du cœur »

➤ **Relation avec l'environnement**

- **Les cadres de concertation communautaires**

Aucun cadre de rencontre n'est prévu pour échanger directement avec les adhérents. Leur préoccupation est simplement recueillie par les préposés. Ces préoccupation se traduit en termes de besoin complémentaire en soin : la prise régulière du poids ; le contrôle de la glycémie...

- **L'impact de ce DAS**

L'activité a une forte marge en termes d'impact social. Pour le moment elle cible quelques travailleurs de l'administration publique, sans répondre totalement à leur besoin en termes de prise en charge de pathologies cardiovasculaires.

➤ Le résumé des forces et faiblesses ; opportunités et menaces

Tableau 8: Analyse SWOT du DAS prise de tension

Internes	<u>Forces</u> - Fidélisation des patients - Motivation des préposés - Ecoute des clients - Forte potentialité d'impact social	<u>Faiblesses</u> - Organisation faible - Offre de soin limité - la qualité des outils de travail
Externes	<u>Opportunités</u> - Possibilité d'expansion territoriale - Possibilité de diversification de l'offre sanitaire	<u>Menaces</u> - Assurance maladie universelle - diversités d'offres de particulier ou en association

Auteur : auteur du présent mémoire

La matrice SWOT montre qu'en dépit de ces forces notamment la fidélisation des adhérents et la motivation des préposés, la limite de l'offre de sante constitue un handicap à prendre au sérieux dans le cadre d'un changement d'échelle.

II-1-1-3 Le DAS campagne de dépistage

➤ fonctionnement

Les campagnes concernent le dépistage des maladies cardio vasculaire et le diabète. L'activité commence par l'obtention d'une autorisation du ministère de la santé. Généralement le lancement a lieu dans la ville de Ouagadougou. Ensuite des équipes se déploient dans les provinces. Des agents de santé des localités concernées sont sollicités. En l'absence, de rapports de mission, nous nous sommes contentés de quelques moutures d'ordre de mission signées par les autorités locales et étatiques. Ce qui nous met dans l'impossibilité d'établir un tableau des différentes prestations et flux financier généré de 2008 à 2014 pour cette activité majeure.

La campagne de dépistage 2013-2014 a été officiellement lancée le 07 septembre 2013 sous le thème « un geste simple qui sauve contrôler sa tension ». A l'occasion, ce sont d'importants moyens humains, matériels et financiers qui sont mobilisés. A cet effet des demandes de soutiens sont envoyés aux partenaires que sont le ministère de la santé, de l'action social, la LONAB, l'OMS... Chaque campagne est parrainée par une importante personnalité. Dans chaque région la campagne est patronnée par une autorité ou personnalité importante de la localité.

En 2015, cette activité n'a pas été officiellement lancée pour faute de moyens. Néanmoins des activités ont eu lieu dans le quartier qui abrite le centre médical de Ouagadougou et la ville de Tenkodogo lors du lancement officiel des activités du centre médical de ladite ville.

Ce DAS est le plus médiatisé à travers les journaux, les magazines et sur les ondes des radios FM de la place.

L'impact de cette activité est important. Elle permet de toucher des milliers de personnes qui ignore les risques cardiovasculaires ; des personnes pour la plus part démunies de moyens pour faire leur bilan de santé.

➤ Le résumé des forces et faiblesses ; opportunités et menaces

Tableau 9: Analyse SWOT du DAS campagne de dépistage

<p>Internes</p>	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bonne communication - disponibilité d'équipe technique pluridisciplinaire - impact social important 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse dans la planification et dans la mobilisation du financement - mauvaise gouvernance - offre limitée
<p>externes</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenaires techniques et financiers importants - bonne couverture médiatique de l'activité - engouement important pour l'activité 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurance maladie universelle - d'autres offreurs

Source : auteur du présent mémoire

Ce DAS mobilise surtout des financements extérieurs. Pourtant l'une de ses faiblesses réside dans l'absence d'un plan de mobilisation financier ; un outil indispensable permettant une gestion rationnelle et efficace des activités.

I-1-2 Les constats généraux

I-1-2-1 Comptabilité et registres comptables

Comme nous l'avons déjà souligné la comptabilité n'est pas appropriée. Ce tableau ci-dessous représente le seul état financier auquel nous avons eu accès. Il fait ressortir les ressources et les emplois de la fondation pour tout l'exercice 2013. Il est un agrégé des bilans des différents DAS. Ainsi, les fonds reçus de 5 839 000 Fcfa (LONAB et OMS) sont pour la DAS campagnes de dépistage ; les cotisations sont pour la DAS prise de tension ; les postes Consultations (2 742 500 Fcfa) et Dépôt Pharmaceutique (706 000 Fcfa) sont les ressources générées par le centre médical de Ouagadougou¹⁹. Ce bilan ne précise pas la qualité du poste Banque alors qu'un compte bancaire est ouvert au nom de la fondation.

Tableau 10: Bilan exercice 2013 au 31/01/2013

EMPLOIS		RESSOURCES	
Libelles	montants	Libelles	montants
DEPENSES	22 766 000	FONDS RECUS	5 839 000
. Personnel administratif	2 040 000	. LONAB	1 685 000
. fonctionnement	7 185 000	. OMS	4 154 000
. Equipements	8 606 000		
. Personnel terrain	4 935 000		
CREANCES	526 500	RESSOURCES PROPRES	18 328 500
. Pharmacie SACRE CŒUR	475 000	. Consultations	2 742 500
. Burkina médical facile	51 500	. Dépôt Pharmaceutique	706 000
		. Cotisations	14 880 000
TRESORERIE ACTIF	875 000		
.caisse	875 000		
Total emplois	24 167 500	Total ressources	24 167 500

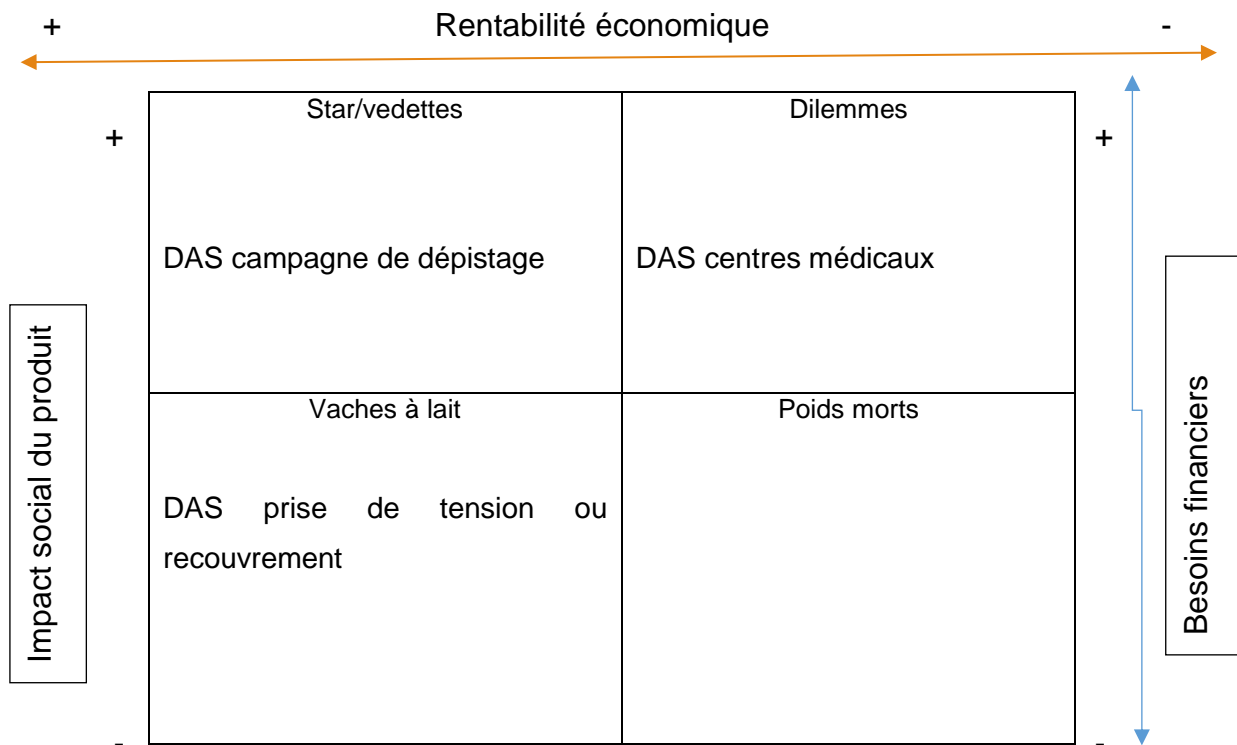
Source : archives fondation

¹⁹ Détail des états annexés au bilan.

I-1-2-2 Management des ressources humaines

La Fondation ne dispose pas d'une politique interne claire de Gestion des ressources humaines (GRH). Il n'existe donc pas d'organigramme formel qui définit la place de chaque individu au sein de l'organisation. Les contrats de travail sont négociés avec le personnel salarié et le personnel à la prestation (journalier) ; les grilles salariales ne sont pas définies. Le salarié négocie son contrat. On constate que les salaires sont supérieurs au SMIG (Salaire minimum interprofessionnel-garanti) même s'ils sont bien bas par rapport aux salaires d'autres administrations (privée comme publique) pour la même catégorie de travailleur.

Figure 2: *Adaptation de la matrice dite « BCG » au cas de la Fondation*



Source : auteur du présent mémoire

Cette matrice révèle que les différents DAS ne sont logés dans le même enseigne. Le DAS campagne de dépistage est à une position idéale. Il devra être maintenu et intensifié pour demeurer une vitrine de la Fondation. Les ressources du DAS prise de tension devront servir à financer les activités du centre médical afin d'amener ce dernier à la position star ou vedette.

I-2 Le management stratégique

Tableau 11: variable du management stratégique

variables	Indicateurs	commentaire
Vision et mission	Connaissance claire	Oui ! 80% du personnel
	Adhésion entière aux objectifs	Oui ! tous prétendent adhérer
gouvernance	Les organes d'administration	Oui ! existence conforme au statut
	Les PV ou CR de concertation	néant ! Réunion non régulièrement tenu et sans PV
Ingénierie du projet	Maitrise du montage et de la mise en œuvre du projet	Néant !
	Plan de mobilisation des financements	Néant !
Le réseau des partenaires	Existence de partenaires	Oui !
	Partenariat pérenne et formalisé	Néant ! partenariat non formalisé
Implantation dans le secteur	Existence de politique de prospection	Oui ! non formalisé.
	Bonne connaissance du milieu associatif	Oui !

I-2-1 La vision et la mission

La vision de la fondation est définie et connue de tous. Cette clarification permet la mobilisation du personnel autour du devenir même de la fondation. Les missions de la fondation sont aussi clairement identifiées et servent de référence à la mise en œuvre des projets. La fondation sait pourquoi elle existe et les actions qu'elle doit entreprendre pour atteindre ses objectifs. La mission est bien connue de 80% du personnel. Ce fait est motivant et permet de fédérer les travailleurs.

La vision et la mission sont contenues dans le statut et le règlement intérieur. A chaque recrutement la vision et la mission sont expliquées au nouveau venu.

I-2-2 L'analyse de la gouvernance

Les instances statutaires ne sont pas convoquées. L'assemblée générale ne se tient pas. D'ailleurs, il n'y a pas de rapport mis à notre disposition. Les réunions du bureau exécutif sont informelles. Au dire de 95% des enquêtés il ne se convoque pas avec un ordre du jour précis. Ce sont souvent des rencontres fortuites et des échanges focalisés sur la résolution de certaines difficultés.

I-2-3 Le réseau des partenaires

- Existence de partenaires

Il existe des partenaires qui de façon sporadique assiste la fondation par des dons et des subventions. Au nombre de ces partenaires on peut citer le Ministère de la santé,

de l'action sociale, la LONAB, l'OMS... A Sinkansé un partenariat avec le centre de santé étatique est en cours de prospection afin de permettre aux malades de bénéficier des examens d'échographie cardiaque et pelvienne. En dehors de ces cas, la fondation n'a pas encore noué des relations avec d'autres organisations surtout du monde associatif. Cela constitue une limite à son expansion. Par ailleurs, la fondation les « amis du cœur » n'a pas encore adhérer au SPONG afin de bénéficier d'une aura qui permettra de nouer des relations nationale et internationale pérenne avec des partenaires sociaux et financiers. Elle ne peut non plus bénéficier de certaines facilités fiscales par ce qu'elle n'a pas de convention avec le ministère chargé de l'économie et des finances.

- **Partenariat pérenne et formalisé**

Les partenariats que nous venons de mentionner ne sont pas formalisés. Ils ne sont pas pérennes et ne constitue donc pas de source de revenus sûrs pour la fondation.

I-2-4 Implantation dans le secteur

➤ **Existence d'une politique de prospection**

La prospection n'est pas formalisée dans des documents permettant au personnel ou à tout partenaire de s'imprégner des projets futurs de la fondation.

Le cas des projets futurs en est l'illustration :

- **DAS Restaurant diététique**

La fondation compte dans un premier temps créer un centre de formation pour cuisinier et surtout pour les restaurateurs. Dans un second temps elle entend créer un restaurant diététique à la portée de tous. Elle vise ainsi la promotion des aliments locaux et autres adaptés au statuts physique (âge, poids, taille) et sanitaire des adhérents, à travers un régime alimentaire sain (cuisine diététique). Pour le moment son public cible est constitué de travailleurs du public car selon le constat du fondateur 80% d'entre eux sont des clients potentiels.

Cette activité devra se traduire par la livraison des repas (petit déjeuner, et déjeuner) au lieu de travail. Des partenariats devront être noués avec des spécialistes tels que les médecins nutritionnistes, les cuisiniers spécialistes, le laboratoire national de santé publique et les partenaires traditionnels de la fondation.

Le slogan de ces activités est : « que la nourriture soit notre médicament et notre médicament la nourriture ».

- **DAS : promotion de l'accessibilité du personnel médical**

Il s'agit dans les perspectives de constituer des équipes médicales de proximité pour les ménages adhérents. Ces équipes seront composées de médecins et d'infirmiers dans les différents quartiers résidentiels. Elles seront disponibles de jour comme de nuit pour les ménages dans le besoin de consultation et soin à domicile. Selon les dires du fondateur beaucoup de personnes sont intéressées par cette offre. L'opérationnalisation de cette activité constituera une nouvelle donne dans le paysage sanitaire au Burkina Faso.

Ces deux idées novatrices ne sont pas consignées dans un document quelconque pour servir de feuille de route. Les agents ne sont pas associés aux réflexions qui concernent ces projets à venir. Lors des échanges avec les salariés de la Fondation, ces derniers ont soulevés que le planning des activités n'est pas fait.

Dans ce contexte, il y a fort à parier que le développement économique s'établit sur une base chaotique et improvisée comme pour c'est le cas des centres médicaux dont l'implantation n'a pas fait l'objet d'étude sérieuse mais de simples observations et avis recueillis sur le terrain.

➤ **Bonne connaissance du milieu associatif**

Il n'y pas d'étude pour mieux cerner l'étendue de l'offre sanitaire des partenaires du monde associatif ; hors, il en existe des associations pilotées par des spécialistes de la santé qui propose des services bien appréciés. Alors, la question est de savoir quelles dispositions la fondation pourra prendre pour demeurer en phase avec les attentes de la population à travers des offres qui se singularisent des autres. Par ailleurs, il importe de savoir ce que les autres proposent afin de lier des relations partenariales dans le sens de poursuivre sa mission avec efficience.

I-2-5 L'ingénierie du projet

➤ **Montage et mise en œuvre du projet**

La mise en œuvre de projet, tout comme la conception, représente l'une des principales faiblesses de l'organisation. La Fondation ne dispose pas de bonnes compétences dans le domaine de la conception de projet. Les capacités de la fondation dans ce domaine ne permettent pas de formaliser aisément les projets sous la forme d'un document écrit et d'élaborer les outils qui permettront sa mise en œuvre et son suivi. La structure est obligée de recourir aux spécialistes en montage de projet

qui vendent chèrement leur compétence. A titre illustratif le montage du dossier financier pour le prêt a coûté deux cent mille (200 000) francs.

Les capacités de mise en œuvre de projet dépendent du flair du coordonnateur, sa détermination et ses réseaux d'amis.

➤ **Mobilisation du financement**

La capacité de mobilisation des financements n'est pas optimum. Le projet est accrocheur et les partenaires sociaux sont disposés à accompagner la fondation affirme le coordonnateur. Cependant, il faut reconnaître qu'une mobilisation conséquente des finances demande une technique de plaidoirie reposant sur des projets quantifiés et dont les activités sont bien planifiées. L'ingénierie de projet faisant défaut, la fondation peine à trouver du financement pour ces DAS en dehors des campagnes de dépistage qui est une vitrine principale en direction des partenaires. Elle est donc obligée de recourir à des prêts bancaires soumis à des hypothèques, généralement sur les biens personnels du coordonnateur.

A titre d'exemple, pour la mise en place des unités médicales de Tenkodogo et de Sinkansé deux institutions ont été contactés. Une banque de la place pour un montant accordé de 16 500 000 FCFA., et une société de fourniture d'appareils médicaux-hospitaliers qui a concédé des appareils d'une valeur de 22 000 000 FCFA.

En outre, les objectifs en matière de mobilisation des ressources ne sont pas spécifiés dans un quelconque document ; Lors de notre séjour au sein de cette organisation, nous avons constaté qu'elle ne dispose pas d'un plan stratégique de mobilisation des ressources financières. Un plan stratégique est à la fois un outil qui permet de planifier le travail futur et un moyen d'enregistrer l'information pour s'y référer ultérieurement. Il doit être réaliste et faisable.

En plus, le fonctionnement des centres médicaux nécessite un investissement très important. Sans partenaires financiers fidèles, ces centres ont du mal à être mis en œuvre. A l'étape actuel des investissements la fondation peine à honorer ses premiers engagement contractuels. Nous pensons que cela est dû au fait que l'étude de terrain a omis certaines données ou les données recueillies ont été surévaluées. Aussi, peut-on envisager le fait que l'amortissement des différents contrats de financement ait été mal négocié. En tous les cas, cette étude n'a pas été menée par un spécialiste. Elle s'est basée sur l'observation et quelques renseignements recueillis par le coordonnateur.

Tableau 12: Analyse SWOT global de la fondation

<p>Internes</p>	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité des ressources humaines -Communication externe -Emplacement géographique -Qualité des projets en perspective -Impact sociétal certains 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Absence de politique de gestion des Ressources humaines -Gestion financières et comptables approximatives -La gouvernance : équipe de pilotage réduite au seul coordonnateur -Absence de gestionnaire de métier
<p>externes</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Les institutions comme le SPONG -L'accompagnement de l'Etat -La fiscalité incitative -La panoplie des partenaires sectoriels et financiers -Disponibilité de managers de l'économie sociale et solidaire -Eventail de possibilité de prévention et de prise en charge des maladies cardiovasculaire 	<p><u>menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -les mutuelles de santé -le dynamisme du mouvement associatif dans le domaine de la santé

Source : auteur du présent mémoire

Commentaire : en dépit des opportunités énormes dont dispose la Fondation, ses faiblesses internes peuvent saper son effort de développement. On ne devrait pas non plus occulter le fait que la dynamique associatif est forte dans le domaine de la sante. Ce qui pourrait menacer la survie de la Fondation.

Pour finir, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas d'étude sérieuse qui permet à la fondation d'identifier les autres organisations poursuivant des buts similaires ou apparentés et ainsi trouver un positionnement différent voire original. Cependant, avec l'expérience la fondation a réussi à identifier des DAS à même d'assurer sa survie. Pour le moment la Fondation offre un concept qui suscite l'intérêt des gens envers l'organisation. Elle doit donc consolider ses acquis et rectifier rapidement ses insuffisances managériales.

SECTION -II- LES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE

Les recommandations qui sont présentées ci-dessous ne prétendent pas solutionner la problématique dans son ensemble ni de manière définitive. Cependant, elles s'inscrivent dans une démarche progressive à entreprendre en vue de combler les principales lacunes et de favoriser la mise en place des projets futurs gage de la pérennité de la fondation.

II-1 La Comptabilité et registres comptables

II-1-1 La mise en place d'une comptabilité

Les associations peuvent se contenter de tenir une comptabilité simplifiée. Elle consiste en la tenue d'un registre « recettes-dépenses » avec plusieurs colonnes distinguant les opérations de base (cotisations, achats, loyers...).

Malgré sa simplicité, cette forme de comptabilité s'avère la plupart du temps assez insuffisante pour repérer les erreurs. Autre inconvénient majeur, elle ne permet la production d'états financiers (bilan, compte de résultat...). Or ces documents servent de référence et de base de négociation pour l'obtention de prêts ou de subventions. Il faut à l'avenir, avec l'importance des investissements et au regard des perspectives d'évolution de la Fondation, mettre en place une comptabilité d'engagement. Elle est plus élaborée car il faut enregistrer chaque opération deux fois : c'est le principe de la comptabilité en partie double. Cette méthode, beaucoup plus fiable, permet de produire des états financiers et d'assurer un contrôle permanent des comptes. Elle nécessite l'utilisation d'un logiciel comptable prenant en compte les spécificités du secteur associatif.

Il est important d'avoir pour chaque DAS une comptabilité propre. Cela permettra d'identifier clairement la rentabilité et l'impact sociétal de chaque DAS afin de maîtriser les changements d'échelle appropriés.

II-1-2 La conservation des documents

Chaque opération enregistrée en comptabilité suppose l'existence d'une pièce justificative lui correspondant (facture, note de frais, bordereau de remise de chèques, ticket de caisse). Les pièces comptables permettent de prouver que l'opération enregistrée est bien réelle, qu'elle figure pour le bon montant, sur la bonne période et qu'elle est conforme à l'objet social de l'association. Pour ne pas égarer ces documents, il est conseillé de les regrouper chronologiquement dans des dossiers ou

classieurs différents (dossier « factures à payer », « factures émises », « relevés de compte », « cotisations »...) et de les conserver en un lieu facile d'accès, comme le siège de l'association.

Nous recommandons aussi l'élaboration d'un budget de fonctionnement et d'investissement. Ceci permettra de maîtriser les flux des dépenses et les priorités. Il permet aussi un bon contrôle et empêche de naviguer à vue.

II-2 L'organisation interne

Il faudrait définir une politique de gestion des ressources humaines en adéquation avec les valeurs de l'organisation. Définir clairement une politique interne de gestion des ressources humaines c'est affirmer son identité, ses valeurs et sa crédibilité.

La réalisation d'un organigramme semble également essentielle au bon fonctionnement de toute structure. Sans vouloir tendre à une trop grande hiérarchisation de l'entité, il est tout de même essentiel que les liens de responsabilités soient clairement identifiés et communiqués à l'ensemble des travailleurs œuvrant au sein de la Fondation. C'est le rôle de l'organigramme : Qui dépend de qui? Qui est amené à prendre quel type de responsabilité ? Chaque individu a (salarié ou non) toujours besoin de pouvoir: se situer dans l'organisation (dimension individuelle de son engagement) ; de comprendre les objectifs de l'organisation (dimension collective de son implication) ; de pouvoir se projeter (a-t-il un avenir dans l'organisation?) ; d'être rassuré (suis-je réellement utile? Pourrais-je perdre ma place?) et d'être reconnu et apprécié.

L'idéal serait d'émettre un cahier des charges pour chaque collaborateur et chaque bénévole. Un cahier des charges permet donc de connaître de manière précise et concise la position occupée, les attentes professionnelles et les responsabilités inhérentes au poste, la description de l'ensemble des activités exercées.

II-3 La réorganisation de la DAS « prise de tension »

On peut dire que ce DAS est à son niveau de maturité. Il est impérieux qu'il soit réorganisé. Sinon on risquerait de tomber dans une routine et en déconnexion totale avec les aspirations des adhérents. Aussi, remarquons nous que les offres de santé formelle comme informelle faites par des particuliers ou en association sont légion. Nous pouvons citer : l'association « action solidarité » qui a fait une offre de bilan de santé et de dépistage-vaccin de l'hépatite B aux agents du trésor sur toute l'étendue du territoire nationale ; les mutuelles locales qui tentent de contracter de l'assurance

maladie pour leurs adhérents. Il faut donc au niveau de ce DAS trouver des voies idoines pour toucher les acteurs du secteur informel ; élargir le territoire d'intervention ; allier la prise en charge directe par soi-même des cas de maladie diagnostiquée ; aussi répondre à d'autres besoins notamment le dépistage du diabète, de l'hépatite... et enfin opérationnaliser le DAS restaurant diététique. Il s'agit donc d'augmenter l'impact sur chaque bénéficiaire, de toucher de nouveaux bénéficiaires à l'intérieur du même territoire et sur de nouveaux territoires. Si cela est bien mené il permettra d'accroître l'efficacité de la fondation et la survie de la structure au regard de la fidélisation de cette clientèle. C'est une perspective à fort impact social sur les clients.

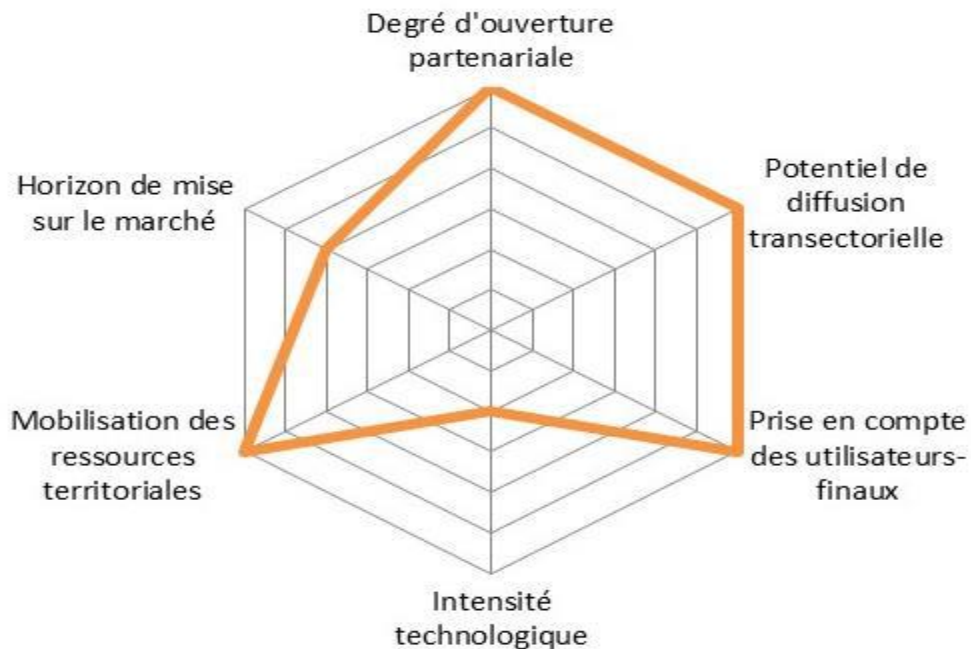
II-4 L'ingénierie du projet

II-4-1 Le recrutement d'un gestionnaire de métier

Il y a une envie forte d'innover de la part du coordonnateur. Mais l'envergure que doit prendre cette structure commande un renfort en personnel rompu dans la gestion et le management des entreprises de l'économie sociale et solidaires. C'est toute une culture d'entreprise que les dirigeants de la fondation doivent réformer pour que l'entité survive.

Qu'il soit question du développement d'une entreprise privée ou d'une entreprise sociale, chaque entrepreneur doit identifier l'opportunité d'affaires, faire les diverses études appropriées, réaliser le plan d'affaires et entreprendre les diverses étapes de démarrage, de développement et de croissance. Toutefois, étant donné que l'entreprise sociale exige une démarche collective pour démarrer une entreprise, il est capital de travailler tant sur le développement organisationnel que sur la mobilisation communautaire. Cette démarche se traduit par les termes d'innovation sociale. L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers.

Figure 3: Matrice de l'innovation sociale



Source : Nicolas NOVA, avril 2005

-Le degré d'ouverture partenariale : il désigne la nécessité plus ou moins grande pour une stratégie d'innovation d'associer diverses parties prenantes pour atteindre son objectif. Elle associe une diversité d'acteurs pour intégrer une pluralité de points de vue et de compétences. L'innovation sociale est une innovation systémique qui repose sur la force et la diversité des liens entre parties prenantes

-Le potentiel de diffusion transectorielle : il apporte un éclairage sur le partage dans d'autres secteurs économiques des méthodes ou des principes inhérents à la stratégie d'innovation.

-La prise en compte des utilisateurs finaux : ce critère désigne l'intensité de la relation avec l'utilisateur final que requiert la stratégie d'innovation. La place laissée à l'utilisateur final dans l'innovation n'est pas la même selon le modèle. Elle intègre les « bénéficiaires » dans le processus. Ceux-ci peuvent même être à l'initiative de l'innovation

-L'intensité technologique : il désigne la place plus ou moins centrale qu'occupe la technologie dans la stratégie d'innovation.

-La mobilisation de ressources territoriales : ce critère illustre l'ancrage territorial de la stratégie d'innovation sur le plan de la mobilisation de ses ressources (savoir/savoir-faire, infrastructures, financements, etc.). Il invite à considérer les modèles d'innovation à travers le prisme des écosystèmes locaux et à s'interroger sur la richesse et la diversité de ces écosystèmes.

-L'horizon de mise sur le marché : ce terme désigne l'horizon temporel de déploiement de l'innovation. Il est évalué en fonction de la complexité du processus (niveau d'investissement, gouvernance, délais de réalisation) qui sous-tend la stratégie d'innovation.

L'innovation sociale est une innovation très collaborative et au sein de laquelle l'utilisateur ou client est considéré au centre de la démarche. Par nature très contextualisée (les besoins sociaux non satisfaits sont appréhendés à des échelles locales), elle mobilise un ensemble important d'acteurs locaux (financeurs spécialisés, acteurs de l'ESS, citoyens bénévoles, entreprises sociales partenaires, mécènes, etc.). Si la valeur qu'elle propose ne repose pas en premier lieu sur la technologie, une innovation sociale peut tout de même allier technologie et réponse à un besoin social

II-4-2 La mobilisation du financement

Un plan stratégique de mobilisation du financement est idéal. Il peut s'étendre sur une période variant entre 3 et 5 ans assortit d'un cadre moyen de dépense sur la même période. Cette stratégie est nécessaire d'autant plus que la structure a de grandes ambitions.

Il faut disposer d'un plan de mobilisation des ressources financière bien élaborer et détaillé. Il s'agit ici de décrire les diverses stratégies, les techniques et les moyens de mobilisation de ressources financières tels que les cotisations, les subventions, les évènements spéciaux, les revenus d'activités, les autres stratégies novatrices d'acquisition, les dons importants, et les campagnes de souscription. Il existe divers moyens de mobilisation des ressources et toute OES doit chercher la meilleure combinaison de ces moyens en fonction de ses objectifs de mobilisation des ressources et de son environnement.

En outre, les ONG/AD jouissent d'un statut particulier en matière fiscale au Burkina Faso. Cependant ce régime n'est pas automatique sans l'accomplissement de certaines formalités administratives et l'observation de certaines règles prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Le non-respect de ces règles peut avoir des conséquences dommageables non seulement pour l'ONG et le projet mais également pour ses partenaires sociaux. Il est donc impératif pour le gestionnaire de la Fondation de maîtriser la réglementation et les démarches à suivre pour bénéficier durablement des avantages fiscaux prévus par la législation en vigueur actuellement et éviter les conséquences fâcheuses d'une négligence.

En conclusion, la fondation devra prendre conscience des enjeux et de l'importance des principes de gouvernance, tant sa mission et son champ d'action ne cessent de se diversifier et de s'amplifier. Ces enjeux sont étroitement liés à une organisation adaptée aux missions, à une mise en cohérence des activités, à une maîtrise des charges et à une exploitation rationnelle des ressources.

CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic du management de la Fondation des amis du cœur du Burkina Faso a permis de mettre en lumière la qualité du management qui y prévaut.

Pour atteindre cet objectif, l'étude a consisté dans un premier temps en une revue des notions et concepts relatifs au monde associatif ; puis il fut question d'aborder le cadre juridique dans lequel évoluent les associations au Burkina et enfin de poser notre regard sur la situation de la fondation avec pour objectif principal d'appréhender la dynamique organisationnelle et évolutive de la fondation des amis du cœur.

A cet effet, l'hypothèse de recherche fut formulée en ses termes: « le management de la fondation les amis du cœur est efficace »

Des données quantitatives et qualitatives ont été collectées à cet effet pour sa vérification. Cela a abouti aux résultats suivants :

- en ce qui concerne le management opérationnel : une absence de schéma organisationnel de pilotage, une absence d'une politique claire de gestion des ressources humaines, une gestion financière et comptable approximative voire chaotique qui induit des charges financières lourdes non maîtrisées
- pour ce qui est du management stratégique une mauvaise gouvernance, une absence de partenariat formelle, une faiblesse dans la planification et dans la mobilisation du financement

Ces résultats ont été analysés à l'aune de l'outil SWOT. Ce qui nous permet d'affirmer au regard des lacunes constatées dans le management de la Fondation que l'hypothèse secondaire 1 « l'organisation au sein de la fondation est adaptée à la structure.» n'est pas vérifiée.

Par ailleurs en dépit du dynamisme du dirigeant de la Fondation, l'avenir de la fondation n'est pas assuré quand bien même elle dispose d'idée novatrice. Son organisation et sa capacité opérationnelle peuvent plomber son efficacité. Alors notre hypothèse secondaire 2 «la fondation est dans une vision dynamique claire et pérenne» n'est pas vérifiée, car la Fondation n'a pas su, à travers son modèle économique, schématiser des projets fiables de manière claire et complète dans le moyen et long terme. Par ailleurs son avenir pourrait être compromis par le dynamisme du mouvement associatif dans le domaine de la santé et les mutuelles de santé qui sont en projet dans les admirations publiques et privées.

En tout état de cause le management de la fondation des amis du cœur n'est pas efficace. Ce qui infirme notre hypothèse principale puisque ce management n'est fondé ni sur une logique d'innovation permanente et ni sur une logique d'optimisation dans l'utilisation des ressources dont elle dispose.

Ainsi, En vue d'améliorer la gestion de la Fondation des recommandations ont été faites. Ces recommandations si elles sont prises en compte permettra à l'entité d'occuper une place capital dans l'espace associatif national.

Les dirigeants devront mettre l'accent sur le plan de l'ingénierie du projet. La Fondation ne dispose pas de spécialiste en montage et gestion de projet pour mener à bien ses missions mettant ainsi à rude épreuve la capacité financière de la Fondation à travers des investissements lourds non étudié. Les forces identifiées lors de cette étude devraient pouvoir être consolidées. Les faiblesses devraient tendre à être corrigées systématiquement afin que l'environnement extérieur ne puisse devenir menaçant et mettre en péril la survie même de l'organisation.

Il est claire que désormais, cette association ne peut plus fonctionner à « l'aveuglette » et au bon gré des opportunités et du hasard. Elle doit se doter d'une vision claire et d'une mission à décliner en objectifs, avec la mise en place d'une structure organisationnelle en cohérence avec ces objectifs.

Toutefois, toute démarche d'organisation ou de réorganisation n'a de véritable sens que si elle se fonde sur une planification stratégique servant de soubassement et de justification des choix organisationnels. Cette planification permettra de clarifier les missions de la Fondation, d'étudier les possibilités de maillage entre les différents DAS, les liens fonctionnels entre eux, mais aussi des possibilités de maillage et d'alliance avec d'autres partenaires. Un tel changement managérial est nécessaire pour le futur de la Fondation.

La présente étude n'a certainement pas pu cerner tous les paramètres de fonctionnement de l'association. Il reste donc un champ ouvert à d'autres études qui pourraient approfondir davantage la question de management. Ces études pourraient intégrer en plus du diagnostic du management, un diagnostic typiquement organisationnel et une réflexion sur l'autonomie financière de la fondation.

Enfin, En France comme en Suisse, nous constatons que les textes régissant la fondation se distinguent de celles régissant l'association. En effet, la fondation ne résulte pas d'un regroupement de personnes morales ou physiques pour réaliser un

projet commun, mais d'un engagement financier irrévocable de ses fondateurs en vue de réaliser une œuvre d'intérêt général à but non lucratif. En Suisse, elle ne comporte pas de membres, mais elle est dirigée soit par un conseil d'administration, soit par un directoire, soit par un conseil de surveillance. N'est-il pas opportun de nos jours de définir des textes spécifiques aux fondations comme cela l'est pour les mutuelles, les syndicats, les coopératives etc ?

BIBLIOGRAPHIE

- BELY Jacques (2005), « La valeur client, fondation des « business models » gagnants », *L'Expansion Management Review* 2005/3 (N° 118), p. 44-53. DOI 10.3917/emr.118.0044

- BOUTILLIER Sophie (2009), « Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) », *Innovations* 2009/2 (n° 30), p. 115-134. DOI 10.3917/inno.030.0115

- CARPENTIER Anne (2003)– *Réseau Pratiques – Inter Aide Formation Diagnostic Organisationnel* GRETT / Intrac (F3E / Coordination Sud) – Nov. 2003

- CELERIER Isabelle (2013) : L'économie sociale et solidaire, un atout pour la coopération décentralisée *Savoirs communs* n°14 ; juin 2013 ; p102

- CODELLO-GUIJARRO Pénélope, BEJI-BECHEUR Amina (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion* 2015/1 (N° 246), p. 103-109.

- DESREUMAUX Alain (2009), « Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? », *Humanisme et Entreprise* 2014/1 (n° 316), p. 7-26. DOI 10.3917/hume.316.0007

- DGCOOP; DGI; DGD (2013): fascicule sur les exonérations accordées aux ONG et associations de développement ; octobre 2013 ; p.28

- FULCONIS François, PACHE Gilles (2011) : entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins ; *Management Prospective* Ed. | « Management & Avenir » 2011/8 n° 48 | pages 158 à 178 ; ISSN 1768-5958

- LAGACE Mélanie, LUSSIER Karl et YORN Chakda (2014) , *Coopérative de solidarité Niska ; les facteurs de succès des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale : études portant sur douze cas ; 2014 ; p15*

- Le Carrefour Associatif : Management Associatif, Guide de planification stratégique et organisationnelle, programme concerté Maroc (PCM) Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), p.28
- LEFEVRE Patrick (2011), théorie et stratégie du management, *Les Cahiers de l'Actif* - N°314-317 ; Mai 2011 ; p.38
- LEFEBVRE Valérie Jamal (2012) : Sciences de la gestion (Management) ; Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) Décembre 2012
- NDOUR Mamour, ALEXANDRE-LECLAIR Laurice (2014) : comprendre l'entreprise sociale par son business model, le cas des associations en France; Université Paris Descartes-Sorbonne Paris cité CEDAG EA1516 octobre 2014 ; p26
- PFISTER Sonya Martin : comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle ! Guide pratique de management en 87 conseils Ed. Fondation Arcanum Route des Arsenaux 41 Case postale 237 1705 Fribourg – Suisse p.158
- RICHEZ-BATTESTI Nadine, VALLADE Delphine (2009), « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations* 2009/2 (n° 30), p. 41-69.
- Magazine Fasozine n°40 Juillet-Août 2012

Site internet :

- www.institut-gouvernance.org
- www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire
- www.cairn.info
- www.swissfoundations.ch

Notes de cours :

- OUEDRAOGO.S (2014) : Cours de management des ressources des entreprises d'économie sociale et solidaire, 60pages
- SEREME.F (2015) : cours de diagnostic organisationnel ; p38

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I -CADRE CONCEPTUEL ET ANALYTIQUE - DEFINITIONS ...	6
SECTION- I- GENERALITES	6
I-1 L'entreprenariat social	6
I-2 L'entreprise d'économie sociale.....	7
I-3 Les principes de l'économie sociale	8
I-4- Le type d'entreprise selon la culture d'entrepreneuriat	10
I-5 Le business model.....	11
I-6- Le management.....	12
I-6-1 La notion de management-gestion.....	12
I-6-2 Les deux modes fondamentaux du management	13
I-6-3 Les éléments du management.....	15
1-6-3-1- La démarche managériale	15
1-6-3-2 Le management stratégique.....	15
1-6-3-3 Le management opérationnel.....	16
1-7- La gouvernance et l'organisation	16
I-8 Le concept d'innovation sociale	17
SECTION II – CADRE JURIDIQUE	18
II-I-Typologie : Quelques Organisations de l'économie sociale	18
II-I-1 Les associations	18
II-I-2 Les Organisation non gouvernementales (ONG)	19
II-I-3 Les fondations.....	20
II-I-3-1 La fondation privée reconnue d'utilité publique	22
II-I-3-2- La fondation d'entreprise.....	22
II-I-3-3- La fondation abritée ou sous égide	23
II-2 environnement institutionnel	24
II-2-1 Le régime juridique des associations	24
II-2-2 Le SPONG	26
II-2-3 Les cadres de concertation règlementaires	27
II-2-4 Les conditions d'exercice	28
II-2-4-1 Les obligation	28
II-2-4-2 La gestion financière et comptable.....	30
II-2-4-3 La Fiscalité	30
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE	34
SECTION-I- LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES ESS	34

I-1 La problématique du chômage	34
I-2 La problématique de santé publique.....	35
I-3 Les enjeux politiques	36
I-4 Les AGR	36
SECTION-II-LA DESCRIPTION DE LA SITUATION DE LA FAAC-BF	37
II-1 Le diagnostic de la fondation des amis du cœur du Burkina Faso.....	37
II-1-1 La base légale.....	37
II-1-2 Les dispositions statutaires.....	37
II-1-3 La vision, la missions, les stratégies	38
II-1-4 La composition Business Model (BM) ou modèle économique.....	38
II-1-4-1 La composante proposition de valeur.....	38
II-1-4-2 La composante architecture de la valeur (Ressources, compétences et Organisation).....	39
II-1-4-3 La composante modèle de revenu	40
II-1-4-4 La composante rentabilité économique et impact sociétal	40
II-1-5 Les différentes DAS en cours	41
II-1-5-1 DAS centre médical.....	42
II-1-5-2 DAS prise de tension.....	42
II-1-5-3 DAS campagne de dépistage.....	43
II-1-6- Les DAS en projet.....	43
II-1-6-1 Le restaurant diététique.....	43
II-1-6-2 La promotion de l'accessibilité au personnel médical.....	43
II-2 La Justification et l'explication des questions de recherche,.....	44
II-2-1 La qualité du management.....	44
II-2-2 La pérennité en question.....	44
CHAPITRE III : METHODOLOGIE ET CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	46
SECTION-I- LES TECHNIQUES UTILISEES.....	46
I-1 La notion de diagnostic.....	46
I-2 La Démarche	47
I-2-1 Les outils.....	47
I-2-2 Les Techniques de collecte de données et types de données collectées	47
I-2-3 Les Variables et indicateurs de l'étude	48
SECTION -II- LES CONDITIONS DE REALISATION	50
II-1 Le lieu de l'enquête et les personnes interviewées.....	50
II-2 Les difficultés rencontrées	50
CHAPITRE IV : ANALYSE ET RECOMMANDATION	51

SECTION-I- ANALYSE.....	51
I-1 le management opérationnel	51
I-1-1 Le commentaire par DAS.....	52
II-1-1-1 DAS « centre médical ».....	52
II-1-1-2 Le DAS contrôle de tension ou recouvrement.....	55
II-1-1-3 Le DAS campagne de dépistage.....	58
I-1-2 Les constats généraux.....	60
I-1-2-1 Comptabilité et registres comptables	60
I-1-2-2 Management des ressources humaines.....	61
I-2 Le management stratégique	62
I-2-1 La vision et la mission.....	62
I-2-2 L'analyse de la gouvernance	62
I-2-3 Le réseau des partenaires	62
I-2-4 Implantation dans le secteur	63
I-2-5 L'ingénierie du projet.....	64
SECTION -II- LES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE.....	67
II-1 La Comptabilité et registres comptables.....	67
II-1-1 La mise en place d'une comptabilité	67
II-1-2 La conservation des documents	67
II-2 L'organisation interne	68
II-3 La réorganisation de la DAS « prise de tension ».....	68
II-4 L'ingénierie du projet	69
II-4-1 Le recrutement d'un gestionnaire de métier.....	69
II-4-2 La mobilisation du financement.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	73

ANNEXE

Guide d'entretien individuel

Diagnostic sur le management de la fondation les amis du cœur

Typologie agent

- ✓ Agent n°
- ✓ Ancienneté
- ✓ Poste de travail
- ✓ Type de contrat (verbal ou signé)
- ✓ Type de personnel (salarié, journalier, bénévole...)

I- Le management stratégique

Vision et mission

- ✓ A quel(s) besoin(s) pensez-vous que votre organisation est censé répondre?

- ✓ A quel(s) type(s) de problème(s) la fondation s'attaque-t-il?

- ✓ Qui en seraient les bénéficiaires?

- ✓ Le sentez-vous dans les actes quotidiens de la fondation ?

- ✓ Adhère-vous à cette vision ?

- ✓ Connaissez-vous les différentes missions que s'est données la fondation ?

- ✓ A-t-elle les moyens humains et financiers pour les mener ?

Gouvernance

- ✓ Quelles sont les organes d'administration et de gestion de la fondation ?

- ✓ Quelle sont les cadre de concertation prévu par les textes ?

- ✓ Sont-ils tenus ?

Connaissance des différents DAS

Un DAS est l'ensemble des activités constituant une unité stratégique justifiant une stratégie spécifique de conception et de mise en œuvre. L'ensemble des activités de cette unité sont fortement dépendantes les unes des autres du fait qu'elles font appel aux mêmes ressources et compétences fondamentales.

- ✓ Quels sont les domaines d'activité stratégique :

En cours d'exécution ;

----- - - -- - -

En projet de formalisation ;

----- - - -- - -

En avenir (au stade d'idée) ;

----- - - -- - -

- ✓ Dispose-t-on d'un plan d'affaires pour chaque DAS?

----- - - -- - -

Le réseau des partenaires

- ✓ La fondation a-t-elle des partenaires financiers et sociaux (bailleurs sociaux, des collectivités locales, des fondations, des associations locales, Etat, OMS...)?

Si non ! Pourquoi selon vous ?

----- - - -- - -

Si oui ! Lesquelles ?

----- - - -- - -

- ✓ Ces partenariats sont-ils formalisés ?

----- - - -- - -

Implantation dans le secteur

- ✓ Avez-vous une idée des de la concurrence dans le secteur ?

----- - - -- - -

- ✓ Connaissez-vous d'autres organisations sociales qui œuvrent déjà en faveur de la résolution ce type de problématique?

----- - - -- - -

- ✓ Quel est l'élément différenciateur de votre démarche par rapport aux autres structures sanitaires dans la ville?

----- - - -- - -

