

COMMISSION REGIONALE POUR LA  
FORMATION DES EXPERTS COMPTABLES  
ET FINANCIERS DE L'UEMOA (CREFEFCF)



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE  
ET GESTION FINANCIERE**  
DESCOGEF – SESSION 2025

**MANAGEMENT**

Durée : 2 heures

## DOSSIER I – QUESTIONS DE RÉFLEXION (8 points)

Chaque réponse ne doit pas dépasser 15 lignes. Argumentez clairement et donnez des exemples si possibles.

1. Pourquoi dit-on que « la structure suit la stratégie » ? Expliquez cette idée avec vos propres mots, puis montrez en quoi cela s'applique quand une entreprise grandit par absorption d'une autre.
2. Quels sont les trois moments clés d'un changement selon Kurt Lewin ? Décrivez ces étapes et illustrez-les avec un exemple concret dans un cabinet d'expertise comptable en pleine réorganisation (digitalisation des missions de révision).
3. Quelles différences entre fusion, absorption et apport partiel d'actif ? Expliquez en quoi ces formes de croissance externe se distinguent, puis montrez les principaux enjeux qu'elles posent en matière d'organisation et de stratégie.
4. Quelle est la différence entre l'écosystème des affaires (ESA) et l'environnement de l'entreprise ? Vous vous appuyerez sur : la dynamique et la nature des relations pour chacune des deux notions.

## DOSSIER II – QCM (5 points)

1. Quelle différence essentielle distingue une structure organisationnelle d'une configuration organisationnelle selon Mintzberg ?
  - a. La structure est formelle, la configuration désigne le budget de fonctionnement
  - ☒ b. La structure décrit les fonctions, la configuration englobe la dynamique globale et les mécanismes de coordination
  - c. La structure évolue, la configuration reste figée
  - d. La configuration est une déclinaison technique de la structure hiérarchique
2. Selon Mintzberg, la configuration de l'organisation professionnelle repose essentiellement sur :
  - a. La technostructure
  - b. Le centre opérationnel
  - c. L'idéologie
  - d. Le sommet stratégique
3. Dans le cadre d'un service public, une régie directe se distingue principalement par :
  - a. Le fait qu'elle fasse appel à un prestataire externe pour la gestion quotidienne
  - b. L'autonomie de gestion financière qu'elle partage avec une société d'économie mixte
  - c. L'intégration complète du service dans la structure administrative de la collectivité
  - d. L'existence d'un contrat de délégation de service public limité dans le temps
4. Par rapport à une régie, la concession se caractérise notamment par :
  - a. La délégation d'un service public à une entité publique interne pendant une durée illimitée
  - b. Le transfert du risque d'exploitation au concessionnaire, souvent privé
  - c. L'obligation de financer le service exclusivement avec des subventions publiques
  - d. L'absence de contrôle de la collectivité sur les modalités d'exécution du service
5. L'une des spécificités fondamentales des coopératives est :
  - a. Leur gouvernance strictement hiérarchique selon un modèle taylorien
  - b. La primauté du capital sur les personnes dans les prises de décision
  - c. Le principe de répartition des excédents proportionnellement au capital détenu
  - d. Le principe « une personne = une voix » indépendamment du capital détenu /

6. La stratégie de différenciation selon Porter vise principalement à :
- a. Réduire les coûts
  - b. Imiter les concurrents
  - c. Se positionner sur un segment de niche
  - d. Offrir une valeur unique perçue par le client ✓
7. L'apport partiel d'actif est une opération juridique qui consiste à :
- a. Dissoudre une société pour en créer une nouvelle
  - b. Transférer l'intégralité du patrimoine à une autre société
  - c. Apporter une branche d'activité à une autre entité sans dissolution ✓
  - d. Créer une filiale entièrement détenue par la maison mère
8. Le passage d'une structure artisanale à une structure managériale formalisée correspond à un changement :
- a. Adaptatif mineur
  - b. Incrémental conservateur
  - c. Radical et transformationnel ✓
  - d. Réversible et cyclique
9. Dans le modèle de Lewin, la phase de "dégel" correspond à :
- a. L'ancrage du changement
  - b. L'analyse stratégique initiale
  - c. La déconstruction des routines établies ✓
  - d. La mise en œuvre de nouveaux outils
10. Dans une structure matricielle, le pouvoir est :
- a. Concentré au niveau central
  - b. Exclusivement hiérarchique
  - c. Partagé entre deux dimensions (fonctionnelle et produit) ✓
  - d. Basé uniquement sur l'ancienneté

### DOSSIER III – ONG FasoÉquité (7 points)

L'ONG FasoÉquité, créée en 2008 à Ouagadougou, est active dans les domaines de la justice sociale, du développement communautaire et de la citoyenneté active. Reconnue pour son ancrage territorial, elle fédère 27 antennes locales réparties dans dix régions du Burkina Faso. Son mode d'organisation en réseau repose sur une coordination nationale, des pôles régionaux autonomes et une charte de fonctionnement participatif. Cette structure est pensée pour favoriser la proximité avec les communautés, une gouvernance collaborative et l'innovation ascendante à partir des expériences locales. Ce modèle hybride, à la fois souple et fortement territorialisé, est aujourd'hui confronté à des tensions croissantes. Depuis 2021, FasoÉquité connaît une montée des frictions internes. Certaines antennes régionales contestent de plus en plus les décisions venues de la coordination centrale, jugées trop déconnectées des réalités de terrain. Cette crispation est accentuée par les disparités croissantes entre structures rurales et urbaines, notamment en matière de ressources, d'équipement numérique et de profils de compétences.

La digitalisation accélérée pendant la pandémie a creusé les écarts de maîtrise des outils et de capacité de pilotage des projets. Les formations à distance n'ont pas été perçues comme accessibles ni adaptées, ce qui a contribué à alimenter un sentiment de marginalisation dans certaines zones.

En parallèle, FasoÉquité s'est engagée depuis 2023 dans une transformation structurelle majeure, soutenue par un nouveau financement de la coopération suisse. Ce projet vise à formaliser des réseaux thématiques nationaux, à restructurer les pôles existants, et à renforcer la transversalité des actions (gouvernance locale, genre, entrepreneuriat rural). La réforme du pôle « Formation citoyenne » cristallise les tensions : sa refonte, jugée technocratique, suscite des résistances fortes, notamment de la part des premiers membres de l'ONG, attachés à une approche plus communautaire et intuitive de la pédagogie civique.

Cette transition met en lumière des dynamiques organisationnelles complexes, où se mêlent enjeux de pouvoir, différenciation générationnelle, et diversité des profils de compétences. L'arrivée de jeunes cadres diplômés bouscule les équilibres anciens. Les pratiques managériales évoluent, mais l'appropriation du changement est inégale. L'ONG a mis en place des ateliers régionaux participatifs, des cellules de médiation et des dispositifs de capitalisation documentaire. Pourtant, les résistances subsistent. Plusieurs coordinateurs locaux expriment des doutes sur les nouvelles orientations, craignant une perte de sens et de proximité. D'autres regrettent l'absence d'une réelle politique de gestion des compétences tenant compte des parcours informels, des apprentissages empiriques et des savoirs d'expérience.

Ce contexte soulève des questions cruciales : comment accompagner les évolutions structurelles sans déstabiliser les pratiques locales ? Comment valoriser les compétences acquises sur le terrain dans un processus de changement ? Et surtout, comment construire une cohérence stratégique sans étouffer la diversité des cultures d'action au sein d'un réseau fortement décentralisé ?

#### Travail à faire :

1. Qu'est-ce qu'une organisation en réseau ? Quels en sont les avantages et les limites dans le cas de FasoÉquité ? (2 points)
2. À quel type de configuration organisationnelle de Mintzberg FasoÉquité peut-elle être rattachée ? Justifiez votre réponse à partir des composantes structurelles observées. (2 points)
3. En quoi la gestion des compétences est-elle un enjeu clé dans le changement en cours chez FasoÉquité ? Comment pourrait-elle être mieux intégrée pour soutenir cette transformation ? (3 points)

Compétence : savoir, savoir faire, savoir être pour il faut mobiliser pour  
le fonction de celle-ci