



BOUNGOINDZI NYANGUI MIREILLE

**LA PRATIQUE DE LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE AU SEIN D'UN ORGANISME
PUBLIC : CAS DU FODEX**

Mémoire présenté

à l'université internationale de langue française au service
du développement africain

Université Senghor

pour l'obtention du Master en Développement

**DÉPARTEMENT ADMINISTRATION – GESTION
(SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DES PROJETS)**

Alexandrie
Egypte

2007

RESUMÉ

Cette étude se propose une démarche de planification stratégique à mettre en œuvre au sein d'un organisme public gabonais, soit le Fonds d'Expansion et de Développement des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries (FODEX). Établissement public à autonomie financière, le FODEX a pour objectif majeur le financement de la PME/PMI gabonaise par l'octroi des crédits. Il renforce leur rôle dans l'économie nationale, par la diversification des activités de production, la création des emplois, la restructuration et l'expansion des activités économiques existantes. Cette structure, mise en route au départ dans un contexte expérimental d'une durée de 4 ans, connaît des difficultés majeures liées à son environnement. A sa treizième année d'existence, une planification stratégique s'avère impérieuse afin d'assurer sa pérennité.

A cette fin, un modèle de plan a été développé en tenant compte des spécificités des organismes publiques qui sont les limites de l'action imposées par les lois et les règlements, l'absence de mécanisme de marché en ce qui a trait aux ressources, les pouvoirs limités des stratèges publics, les influences politiques, la responsabilité vis-à-vis d'un large public et enfin l'ambiguïté des objectifs des organisations.

Conformément au modèle, Ce plan triennal comprend la mission, les orientations, les objectifs, les actions et moyens, les délais d'exécution et les résultats attendus.

La mise en œuvre et le succès de cette démarche dépendra de l'engagement des dirigeants de l'institution, de la mobilisation, participation et formation du personnel, du soutien de l'Etat gabonais et enfin d'une bonne communication interne et externe qui changera son image actuelle.

Mots clés: Stratégie, Planification, Mission, Objectifs, Diagnostic, Orientation stratégique, Enjeux, résultats attendus, organisme public.

TABLE DE MATIERES

RESUMÉ.....	i
TABLE DE MATIERES	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
DEDICACE	vii
REMERCIEMENTS.....	viii
INTRODUCTION	1
1.1 LA NOTION DE STRATÉGIE.....	4
1.2 LES COURANTS DE PENSÉE STRATÉGIQUE	5
1.2.1 <i>Le courant normatif</i>	5
1.2.2 <i>Le courant descriptif</i>	7
1.2.3 <i>L'école de configuration</i>	10
1.3 DÉFINITION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	11
1.3.1 <i>Les objectifs et missions de la planification stratégique</i>	11
1.3.2 <i>Les avantages d'une planification stratégique</i>	12
1.3.3 <i>Les différents processus de formulation de plan</i>	12
1.3.4 <i>Planification stratégique dans le secteur public</i>	13
2.1 MÉTHODOLOGIE DÉVELOPPÉE À LA HARVARD BUSINESS SCHOOL.....	17
2.2 ADAPTATION DU MODÈLE AU SECTEUR PUBLIC.....	17
2.3 PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ADOPTÉ	19
2.3.1 <i>Exposition de la mission et des objectifs</i>	19
2.3.3 <i>Analyse de l'environnement externe et interne</i>	21
2.3.4 <i>Définition d'une stratégie</i>	23
CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE SCHÉMATISÉ	24
2.5 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL ADOPTÉE	24
CHAPITRE III.....	25
L'EXPERIENCE QUEBÉCOISE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE : UN MODELE INNOVANT POUR LA VILLE D'ALMA	25
3.1 LA STRUCTURE MUNICIPALE	25
3.2 VISION ET OBJECTIFS DE LA VILLE D'ALMA	26
3.3. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE.....	26
3.3.1 <i>Les principales forces et opportunités de la ville d'ALMA</i>	27
3.3.2 <i>Les principales faiblesses et menaces de la ville d'ALMA</i>	27
3.4 LES PRINCIPAUX ENJEUX	28
3.5 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	29
3.5.1 <i>Première orientation : Déploiement du leadership recherché</i>	30
3.5.2 <i>Deuxième orientation : Optimisation des ressources</i>	31
3.5.3 <i>Troisième orientation : Déploiement de l'économie</i>	32
3.5.4 <i>Quatrième orientation : Maintien et développement d'un cadre de vie exceptionnel</i>	33
3.5.5 <i>Cinquième orientation : Evaluation du cheminement vers la ville modèle</i>	34
3.6 LECONS APPRISES	35
CHAPITRE IV.....	36
ETAT DES LIEUX DANS L'ORGANISME PUBLIC : LE FODEX	36
4.1 LES MISSIONS ET OBJECTIFS DU FODEX.....	36

4.2 LA SEGMENTATION ET LES SEGMENTS STRATÉGIQUES	37
4.2.1 <i>Segmentation stratégique</i>	37
4.2.2 <i>Segmentation sectorielle</i>	39
4.2.3 <i>Segmentation géographique</i>	40
4.2.4 <i>La clientèle</i>	40
4.3 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	40
4.3.1 <i>La concurrence du secteur</i>	40
4.3.2 <i>Les entrants potentiels</i>	42
4.3.3 <i>Les partenaires</i>	43
4.3.4 <i>Les facteurs réglementaires</i>	45
4.3.5 <i>Autres éléments externes</i>	45
4.4 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE	48
4.4.1 <i>Diagnostic financier</i>	48
4.4.2 <i>Diagnostic technologique</i>	48
4.4.3 <i>Diagnostic fonctionnel (l'organisation)</i>	49
4.4.4 <i>Enjeux du FODEX</i>	54
CHAPITRE V	56
5.1 LES CHOIX STRATÉGIQUES	56
5.1.1 <i>Première orientation : adapter les activités du fonds aux attentes de la clientèle et des partenaires.</i>	56
5.1.2 <i>Deuxième orientation : moderniser et améliorer les interventions du FODEX</i>	57
5.1.3 <i>Troisième orientation : lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale</i>	58
5.2. Mise en œuvre au niveau organisationnel	59
5.2.1 <i>Création d'une direction de ressources humaines</i>	59
5.2.2 <i>Création d'une direction juridique et de recouvrement</i>	61
5.2.3 <i>Création d'un service informatique</i>	61
5.2.4 <i>Création d'une direction de contrôle interne</i>	62
5.2.5 <i>Aménagement physique des locaux et des espaces de travail</i>	62
5.3 NOUVEAUX SERVICES DE CRÉDITS	62
5.3.1 <i>Les nouveaux services de crédits offerts</i>	63
5.3.2 <i>Les bénéficiaires cibles</i>	64
5.3.3 <i>Les conditions liées aux crédits</i>	64
5.3.4 <i>Les garanties</i>	65
5.3.5 <i>Le suivi des activités de crédit</i>	66
5.4 RECHERCHE DE NOUVEAUX BAILLEURS	68
5.5 AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION	68
5.6 PARTENARIAT AVEC L'OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (L'ONE).....	68
5.7 LA REDDITION DES COMPTES	69
5.8 IMPACT ATTENDU	69
CONCLUSION.....	70
ANNEXES.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	77

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1: Objectis du FODEX	36
Tableau 2 : Diagnostic de l'environnement externe	47
Tableau 3 : Diagnostic de l'environnement interne.....	53
Tableau 4 : Matrice BCG du FODEX.....	54

FIGURES

Figure 1: Modèle de planification stratégique adapté au secteur public.....	19
Figure 2 : Les facteurs influençant la formulation de la mission et des objectifs.....	20
Figure 3 : Modèle de Porter, les cinq forces de la concurrence.....	22
Figure 4 : Diagnostic interne	23
Figure 5 : Cohérence de la stratégie retenue.....	23
Figure 6 : Application du modèle de Porter au FODEX.....	47

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BNCR	Banque National de Crédit Rural
CDE	Centre pour le Développement des Entreprises
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Central
FAGA	Fonds d'Aide et de Garantie des PME/I
FED	Fonds Européen pour le développement
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FFS-PME	Fonds francophone de soutien à la PME
FMI	Fonds Monétaire International
FODEX	Fonds d'Expansion et de Développement des petites et moyennes entreprises ou industries
MRC	Municipalité Régionale de Comté
ONE	Office National de l'Emploi
ONG	Organisation non gouvernementale
PME/PMI ou PME/I	Petites et Moyennes Entreprises ou Industries
PROMOGABON	Agence Nationale de Promotion de la PME/I
SFI	Société Financière Internationale

DEDICACE

A mon père et à ma mère

Toujours présents dans les moments cruciaux.

Vous m'avez poussée et encouragée pour que le meilleur de moi soit toujours donné.

*Vous m'avez toujours faite confiance et je vous dois aussi la confiance et la force que
j'ai en moi.*

A mon fiancé N'DIAYE PINDIA Landry

*Ma réussite a toujours été ton leitmotiv. Incontestablement, je te dois ce que je suis
présentement. Les mots me manquent pour exprimer ce que j'ai dans le cœur comme
gratitude, respect et admiration. Ce travail, je te le dédie humblement.*

REMERCIEMENTS

La présentation et la soutenance d'un mémoire s'inscrit dans le cursus et la formation de l'Université Senghor. La rédaction de ce mémoire n'aurait pas abouti sans l'implication de certaines personnes dans les différentes étapes de sa réalisation.

Aussi, nous tenons à remercier particulièrement :

- ☞ Monsieur le Professeur Brahim MEDDEB, Directeur du Département Administration-Gestion pour son encadrement et son soutien à la rédaction de ce travail ;
- ☞ Mme NGOLEINE OSSOUKA, Administrateur Général du Fonds d'Expansion et de Développement des petites et moyennes entreprises ou industries;
- ☞ Monsieur MBA Jean Pierre, directeur de la microfinance et des PME/I pour l'accueil chaleureux dans son service et le suivi exercé à notre égard ;

Nous pensons également à :

- ☞ Tout le personnel du FODEX et de l'Université SENGHOR, pour l'encadrement, la disponibilité et la gentillesse manifestés à notre égard ;
- ☞ L'ensemble des responsables de l'Université de Senghor, pour l'accueil et le suivi ;
- ☞ Tous nos professeurs pour l'enseignement dispensé toute l'année ;
- ☞ Toute la promotion 2005-2007, veuillez trouver ici l'expression de mes sincères remerciements.

INTRODUCTION

Les crises régulières et considérables qui ont éprouvé le Gabon sans répit ont souvent détourné l'attention et la réflexion sur les possibilités de résoudre de façon sérieuse et définitive les problèmes. Elles ont orienté les énergies vers la gestion exclusive des urgences.

Après une période de croissance soutenue (1980-1985), favorisée par l'augmentation des prix du baril de pétrole, l'économie gabonaise est entrée dans une phase de récession au cours des années 1986-1989, avec l'effondrement du marché pétrolier. Pour faire face à cette crise, un programme de redressement économique et financier a été mis en œuvre par le gouvernement, à partir de 1986. Ce programme a bénéficié de l'appui des institutions de Bretton Woods et de la Banque Africaine de Développement (BAD). Il a été brusquement remis en cause en 1990.

Face à cette détérioration de la situation financière, le Gabon conclut, en septembre 1991, un nouveau programme avec le Fonds Monétaire International (FMI). Pour résorber le chômage et diversifier les activités économiques, les Autorités gabonaises décident d'appliquer une recommandation du programme d'ajustement structurel, relative à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries (PME/I). Cette recommandation tente d'infléchir la tendance constatée des banques commerciales à favoriser la grande industrie au détriment des PME/PMI, en raison de leur fragilité, de la faiblesse de leurs garanties et surtout de leur incapacité à présenter des dossiers bancables.

C'est dans ce contexte que le Fonds d'Expansion et de Développement des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries (FODEX) est créé en 1993 par l'Ordonnance N°0001/93 PR du 15 avril 1993. Sous la forme d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le FODEX est placé sous la tutelle de la Primature. Ce projet, mis en route au départ dans un contexte expérimental d'une durée de 4 ans, s'inscrit dans le cadre des nouvelles priorités de la politique de développement économique du Gabon.

Le FODEX, sous la tutelle de la Primature, a pour objectif majeur le renforcement du rôle de la PME/PMI gabonaise dans l'économie nationale, afin de diversifier les activités de production, de créer des emplois et de réaliser la restructuration et

l'expansion des activités économiques existantes. Après 14 ans de fonctionnement, le FODEX connaît des difficultés majeures dans son organisation et son fonctionnement. La situation du FODEX aujourd'hui doit ainsi être examinée à la lumière de ses difficultés structurelles graves qui, dès l'origine, ont compromis le développement de l'organisme. En somme, il s'agit pour l'organisme de redéfinir sa démarche, de miser sur l'intelligence et d'agir avec cohérence, autant dans ses relations internes qu'externes, se restructurer.

La restructuration comporte évidemment des risques. Mais refuser systématiquement le changement peut être aussi dangereux. Mener à bien un changement stratégique exige alors du temps et le respect d'un certain nombre de principes. Pour y parvenir, les organismes, en général, mettent en place un système d'anticipation leur permettant de gérer l'incertitude et la complexité, de recueillir et d'analyser les informations stratégiques susceptibles d'avoir des effets majeurs sur leurs opportunités dans l'avenir. Dans le cas du FODEX, la planification stratégique devient essentielle pour connaître et maîtriser les règles du jeu et se positionner dans son environnement.

La planification stratégique permettrait fort probablement aux dirigeants du FODEX de déterminer précisément où ils veulent amener l'organisme durant la prochaine année ou à plus long terme, comment il faut s'y prendre pour l'y amener. La planification stratégique étant un processus coordonné et méthodique, sert à établir les orientations de l'organisme et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser.

Il est donc de la première importance que le FODEX s'impose le devoir de constituer une capacité de réflexion prospective et suivre une méthodologie appropriée pour la formulation d'un plan de développement stratégique. Ceci est d'autant plus important, car l'organisme doit percevoir l'avenir comme une opportunité en se représentant d'abord la forme qu'il est susceptible de prendre, les types de problèmes qui se posent et ce que sera la vulnérabilité du fonds s'il ne réagit pas. Certains problèmes sont faciles à prévoir, d'autres moins. Mais si l'organisme s'efforce de réduire la part de l'imprévu, il sera mieux armé pour faire face à l'avenir.

La planification stratégique comporte habituellement un certain nombre d'étapes et on la retrouve sous différentes appellations, planification stratégique organique, planification fondée sur des enjeux, planification fondée sur des objectifs etc. La façon de la nommer n'a pas vraiment d'importance. Étant donné qu'il n'existe pas deux entreprises

identiques, le processus est établi en fonction de la nature de chaque institution et adapté selon les besoins. Par exemple, pour le FODEX, un plan détaillé portant sur divers aspects de l'organisation serait plus efficace. Le processus d'élaboration d'un plan stratégique, sera un moyen pour le FODEX de mieux comprendre les facteurs déterminants pour la réussite de son activité.

Le présent travail a comme objectif d'établir et de proposer les différentes directions stratégiques que le FODEX pourrait prendre aujourd'hui pour servir au mieux le développement de l'économie gabonaise. A cette fin, nous traiterons d'abord de l'approche théorique de la planification stratégique. Le premier chapitre portera essentiellement sur les considérations générales de cette notion qui découlent de la littérature.

Le second chapitre présentera le système de planification stratégique et le modèle à proposer dans le cadre de cette étude.

La troisième partie présentera un exemple de planification stratégique et les leçons à tirer.

Le quatrième chapitre décrira l'analyse de la situation actuelle au sein du FODEX, organisme gabonais.

Le dernier chapitre développera les différentes propositions de solutions permettant de pallier aux faiblesses constatées dans la démarche de planification de l'organisme. Certaines recommandations relatives à la mise en place d'une bonne stratégie au sein du FODEX seront formulées pour achever cette étude.

CHAPITRE I

LES APPROCHES THEORIQUES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Issu de l'après guerre pour éclairer les décideurs sur les évolutions de leur environnement, le concept de planification stratégique a été réapproprié par les managers stratégiques dans les années 1960 et 1970. Il subit un examen critique terrible au cours des années 1980 et sombre dans la quasi-désuétude au cours des années 1990, pour refaire surface sous un jour nouveau au moment de la bulle Internet.

Ce concept a connu, au fil du temps, des évolutions sous l'influence de courants de pensées variés. Les notions développées en relation avec ce concept, ont subi progressivement des transformations. L'expression « planification stratégique » est prise aujourd'hui comme terme générique pour désigner un processus de formulation et de mise en œuvre de stratégies ou peut être entendue au sens étroit qu'elle avait lors de son apparition au cours des années 70.

La compréhension de la notion de stratégie nous permettra de mieux disséquer celle de planification stratégique.

1.1 LA NOTION DE STRATEGIE

La stratégie, du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire » est :

- l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation (politiques, militaires, économiques, financières, morales...) pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix,
- et par extension, l'élaboration d'une politique, définie en fonction de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités, dans d'autres domaines que celui de la défense, notamment dans les activités économiques (stratégie commerciale, industrielle, financière etc.).

Il existe une multitude d'autres définitions de la stratégie. Le spécialiste canadien de management, Mintzberg (1987), recense ce qu'il appelle les « 5P » pour définir le concept de stratégie : perspective ; positionnement ; pattern (modèle) ; plan et piège (moyen d'éliminer un concurrent). Ces 5 P sont interreliés, et s'expriment globalement sous la forme de démarches stratégiques différentes, selon ceux qui les mettent en œuvre. Pour Marchesnay (1995 : p21), la stratégie est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux,

puis les objectifs, de fixer les choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

En somme, les décisions stratégiques répondent aux questions :

- D'où venons nous ?
- Où sommes nous ?
- Où voulons nous aller ?
- Comment saisissons nous les opportunités ?
- Avec quels moyens ?

Gérer stratégiquement, c'est adopter un processus et utiliser des modèles d'analyse qui guident la pensée et l'action, en tenant compte du fait que les outils ne sont pas neutres, mais reflètent différentes écoles de pensée stratégique.

1.2 LES COURANTS DE PENSEE STRATEGIQUE

En définissant une stratégie comme une approche ou un plan général, « permettant aux entreprises d'avancer en ligne droite », Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2000) exposent les fondements de 10 écoles représentant chacune des courants de pensée en stratégie d'entreprise. Ces écoles ont connu, les unes et les autres, un certain succès au fil des ans, et restent ancrées dans notre réflexion actuelle. Ces dix écoles se répartissent en trois groupes qu'il convient d'examiner.

1.2.1 Le courant normatif

Il comprend les écoles essentiellement normatives telles que les écoles de la conception, de la planification et du positionnement. Elles insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement.

D'abord l'école de la conception **développée par Learned, Christensen, Andrews et Guth**. Selon cette école, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (FFOM). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples. Dans ce processus, la situation interne de l'entreprise est croisée avec la situation externe de l'environnement.

L'analyse FFOM consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes. La formulation stratégique arrive à son terme lorsque la stratégie est formulée comme une perspective.

Les contributions de cette école sont : l'ordre, une ambiguïté réduite, et la simplicité, utile dans les environnements relativement stables. Elle vient en appui d'un leadership visionnaire fort. Cependant, elle a des limites car la simplification peut déformer la réalité. La stratégie a beaucoup de variables et est en soi complexe, inflexible, faible dans des environnements instables. Il y a le risque de résistances (comportement du non-inventé-ici).

Ensuite, **l'école de la planification** développé par Ansoff (1965), reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant son élaboration en étapes distinctes et en lui donnant, sous forme de check-lists, une formalisation plus rigoureuse. Mais elle se démarque de l'école de la conception, en introduisant dans l'élaboration stratégique, des planificateurs. En clair, l'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants dans la phase de conception. Un ensemble rigoureux de phases sont prises en compte, de l'analyse de la situation à la mise en œuvre de la stratégie.

Cette école donne un sens clair et permet la répartition des ressources de l'entreprise. Les analystes peuvent pré-visualiser les faits et juger les stratégies élaborées et mieux contrôler. Mais la stratégie peut devenir trop statique. Le risque existe de Groupes de décision. La prévision est difficile. Les cadres dirigeants doivent créer la stratégie dans une tour d'ivoire alors que la stratégie est en partie un art.

Enfin, **l'école du positionnement** prétend qu'il n'existe que quelques stratégies clés assimilables à des positions de marché. Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. La stratégie consistera à rechercher un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable. Pour Porter (1986), une firme ne peut posséder que deux grands types d'avantages concurrentiels : la domination par les coûts ou la différenciation.

L'école du positionnement remplace les planificateurs par les consultants ou analystes pour la constitution et l'interprétation des matrices concurrentielles. Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie. Cette école a transformé le management

stratégique en une science, facilitant de futurs progrès. Elle présente le contenu avec une approche systématique à celle existante de regarder la stratégie. Elle se concentre sur les faits (économiques) concrets. Et est particulièrement utile aux premiers stades du développement de la stratégie, quand les données sont analysées. Mais elle a les mêmes limites que l'école de la planification, néglige l'influence, la politique, la culture, les faits sociaux. Elle est plutôt orientée vers les grandes sociétés, vers les chiffres.

1.2.2 Le courant descriptif

Le deuxième groupe s'intéresse plus à la description des véritables processus d'élaboration de la stratégie (école entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle).

Premièrement, **l'école entrepreneuriale** axe le processus stratégique sur la vision du dirigeant de l'entreprise qui sait ce qu'il faut faire. Il s'agit d'une stratégie de type « parapluie ». Le chef prédit les grandes lignes (dessein stratégique) et se laisse la possibilité d'ajuster son plan en cours de route ou de réagir à des événements inattendus. Le processus visionnaire a lieu dans l'esprit du fondateur ou du leader charismatique d'une organisation. L'école souligne le côté le plus inné des conditions et des processus mentaux - intuition, jugement, sagesse, expérience, et perspicacité.

Une vision claire et un Président visionnaire aident les organisations à naviguer en cohésion dans les eaux troubles particulièrement dans ses débuts ou dans les années très difficiles pour l'organisation. Elle est souple et émergent dans les détails. Mais la navigation d'un cap prédéfini peut aveugler quelqu'un sur des dangers ou des développements potentiels inattendus. Comment pouvez-vous identifier le bon leader, possédant toutes les qualités requises ? Les leaders entrepreneuriaux et visionnaires ont une tendance à aller trop loin. Être Président est un travail extrêmement exigeant dans cette perspective.

Deuxièmement, **l'école cognitive**, les chercheurs se sont intéressés à ce qui se passe dans la tête du stratège. Le véritable architecte est l'esprit. Le stratège n'a pas une rationalité parfaite car il risque de s'enfermer à tort sur l'analogie, l'illusion, l'escalade dans l'engagement, postuler sur un seul résultat.

Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information.

Elle voit la stratégie comme un processus cognitif dans l'esprit du stratège. Les stratégies émergent comme concepts, cartes, schémas et structures de la réalité. Elle souligne le côté créateur du processus de stratégie. Forte au niveau d'un stratège individuel, elle est très utile pour expliquer pourquoi nos pensées sont imparfaites.

Elle n'est pas très pratique, au delà de l'étape conceptuelle, pour concevoir de grandes idées ou stratégies. Actuellement elle n'est plus très utile pour guider des processus collectifs de stratégie.

Troisièmement, **l'école de l'apprentissage** ; l'entreprise doit laisser les initiatives se mettre en œuvre. Les expériences réussies permettront à l'entreprise de se rassembler sur le modèle qui marche. La stratégie consiste à développer les capacités organisationnelles en vue d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter le savoir. Dès lors, Pour Prahalad et Hamel (1995), le management stratégique est un processus « d'apprentissage collectif » visant à développer et à exploiter les compétences clés.

Le Management porte une attention toute particulière sur ce qui fonctionne au fil du temps, et ce qui ne fonctionne pas. Ils incorporent ces « leçons apprises » dans leur plan d'action général. Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait, comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise s'adapte, ou « apprend ».

Cette école offre une solution pour traiter la complexité et l'imprévisibilité dans la formation à la stratégie. Plus de personnes peuvent apprendre et plus besoin de leader omnipotent. Elle peut être combinée avec la vue émergente. Elle est puissante dans des situations complexes et crée un processus de changement continu. Elle est forte dans des organisations professionnelles. Mais cette école pourrait mener à n'avoir aucune stratégie ou juste à faire des manœuvres tactiques (embrouillant tout) ou entraînant à la dérive stratégique. Pas du tout utile pendant les crises. Pas très utile en conditions stables. La prise de beaucoup de petites mesures sensibles ne s'ajoute pas nécessairement pour mener jusqu'à une stratégie totale saine. Vous ne pouvez pas sauter un abîme en prenant de petites mesures. Il y a des coûts liés à l'apprentissage.

Quatrièmement, **l'école de la puissance** considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement le résultat d'influence et négociation entre les acteurs ou coalitions. La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants.

La stratégie est développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et/ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.

Elle peut aider les plus forts à survivre dans la jungle de l'entreprise, à s'assurer que tous les aspects d'une question sont entièrement discutés et à traverser des obstacles au changement nécessaire. Elle est démocratique et peut aider à diminuer des résistances après qu'une décision soit prise. Elle est réaliste, utile pour comprendre des alliances stratégiques, et pour faire une analyse de partenaire.

Mais la politique utilise beaucoup d'énergie, cause de gaspillage et de déformation et est coûteuse. Elle peut mener à des aberrations et à n'avoir aucune stratégie ou à faire juste des manœuvres tactiques (embrouillant tout). Elle exagère le rôle de la puissance dans la formation de la stratégie.

Cinquièmement, **l'école culturelle** accorde une importance capitale à la culture d'entreprise est une connaissance collective de croyances partagées. La stratégie consiste à perpétuer les pratiques qui ont bien marché et à conserver le faisceau de ressources stratégiques en les enracinant dans la culture d'entreprise.

Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la stratégie est regardée comme un processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

Cette école souligne le rôle crucial que les processus, les convictions et les valeurs sociales jouent dans la prise de décisions et dans la formation de la stratégie. Elle explique les résistances aux changements stratégiques. Elle aide à traiter avec les valeurs dominantes des organisations ou des régions, et les processus de fusions et acquisitions. Mais elle est vague, peut alimenter des résistances au changement et peut être abusé pour justifier le statu quo. Elle donne peu d'indices sur la façon dont les choses devraient aboutir.

Sixièmement, **l'école environnementale** mise sur l'environnement en tant que véritable acteur stratégique. L'entreprise se maintient en réagissant à l'environnement. C'est l'environnement qui décide de son niveau d'aptitude et de sa sélection.

Pour cette école, la stratégie est une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. Là où d'autres écoles voient l'environnement comme facteur, l'école environnementale le voit en tant qu'acteur.

Elle donne un rôle central à l'environnement dans la formation à la stratégie. Mais les dimensions de l'environnement sont souvent vagues et agrégées. Ceci la rend moins utile pour la formation à la stratégie, voie peu réaliste.

1.2.3 L'école de configuration

Le troisième groupe est constitué par l'école de la configuration qui essaie de combiner en fait toutes les autres. C'est la synthèse des autres écoles. Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. Il s'agit d'obtenir un équilibre sur plusieurs dimensions de l'entreprise : structure, système, situation, processus. Puis après une phase de maturité et stabilité, mener une « révolution » pour se transposer dans un autre état configurable.

Pour cette école, la formation de la stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décisions à un autre.

Les formes stratégique et organisationnelle (développement de l'organisation) sont étroitement intégrées et devraient être réconciliées. Une organisation peut être décrite dans les termes d'une configuration stable de ses caractéristiques, qu'elle adopte pendant une période dans un type particulier de contexte. Ceci la fait se comporter de manière particulière, ce qui provoque un ensemble particulier de stratégies. Les périodes de stabilité sont interrompues de temps en temps par quelque processus de transformation. La voie de la formation de la stratégie doit s'adapter à sa propre époque et contexte, alors qu'elle prend une ou plusieurs des 10 formes mentionnées. Par conséquent la formation de la stratégie elle-même a des configurations.

Mais en réalité il y a beaucoup de nuances de gris, et pas simplement un nombre limité des configurations valides. En outre, le modèle est dans l'œil du spectateur. Si vous décrivez la réalité en utilisant des configurations, vous tordez la réalité afin de l'expliquer. En définitive, aussi claires soient-elles, ces écoles suscitent un problème qui l'est moins. L'élaboration d'une planification stratégique comprend elle plusieurs processus ou ces écoles font elles partie d'un même processus ? La réponse est positive dans les deux cas.

La formation de la stratégie est un processus de planification, que les planificateurs conçoivent et auquel ils apportent leur soutien, qui a pour objectif de planifier pour produire des plans, MINTZBERG (1994).

Il est évident que certaines de ces écoles peuvent constituer des stades ou des aspects s'intégrant dans un seul et unique processus de création stratégique : l'école cognitive

dans la tête du stratège, l'école du positionnement pour l'analyse des données historiques et ainsi de suite. Intégrer tout cela dans un même processus peut paraître une rude épreuve. Mais, la création stratégique est à la fois une conception estimative, une vision intuitive et un apprentissage émergent. C'est une question de transformation et de perpétuation, une approche qui englobe la connaissance individuelle comme l'interaction sociale (basée sur la collaboration ou le conflit), une démarche qui inclut l'analyse avant, la programmation après et la négociation pendant, tout ceci dans un environnement souvent exigeant.

Dans les années 90, le secteur est devenu plus éclectique, toutes les écoles citées plus haut gagnent en importance. La stratégie est un domaine qui a connu l'obsession avec les positionnements génériques basés sur des calculs soigneux, la planification et aujourd'hui l'apprentissage.

1.3 DEFINITION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique peut être considérée comme un outil de travail qui s'adresse à tout groupe souhaitant organiser, préparer et maîtriser son avenir. Dans le cas d'un organisme public, la planification stratégique lui permet d'organiser son action de manière cohérente et rationnelle à travers la formulation d'un plan stratégique.

1.3.1 Les objectifs et missions de la planification stratégique

La planification stratégique a comme objectif premier de renforcer le processus de prise de décisions par la direction en lui permettant de déterminer et d'examiner les principaux facteurs internes et externes qui touchent l'organisme. Elle vise à améliorer le rendement organisationnel et sert de fondement à l'élaboration d'outils de gestion, dont le plan d'affaires et le plan opérationnel. Elle permet également à l'organisation d'adapter ses services et ses activités aux nouveaux besoins de ses marchés et clients. Le processus porte essentiellement sur l'élaboration de stratégies qui permettront à l'entreprise d'améliorer son rendement et d'en faire un chef de file de son secteur.

Ainsi chaque organisme planifie pour coordonner les actions et les ressources humaines et s'assurer que le futur est systématiquement pris en compte, mais cela ne signifie pas qu'il sera bien pris en compte. En planifiant, l'organisme contrôle, à la fois la direction générale et la hiérarchie, mais aussi le futur et l'environnement en rendant celui-ci moins complexe par décomposition, améliore les résultats et clarifier les rôles. Il

partage la vision, la mission, les objectifs et les activités du groupe en vue d'attirer des bailleurs de fonds, des membres et des bénévoles.

La planification permet de résoudre les problèmes car le processus de planification en lui-même peut contribuer à la résolution des problèmes et à constituer des équipes plus fortes. Cette planification doit répondre à plusieurs exigences. Elle doit être sélective et stratégique, pour tenir compte à la fois des objectifs et de l'environnement national, régional et mondial. Elle doit ensuite être participative, car en tant qu'outil de dialogue, elle doit mobiliser dans sa préparation ceux que les stratégies vont concerner et qui auront à les mettre en œuvre. Enfin elle doit être réaliste et pouvoir être mise en œuvre, effort qui exige un suivi technique permanent.

1.3.2 Les avantages d'une planification stratégique

Le processus de planification stratégique nous aidera à concevoir une vision pour décrire les caractéristiques, les qualités et les comportements que nous souhaitons pour notre organisme. Un tel processus peut améliorer l'efficacité des procédures et processus internes et accélérer le processus décisionnel. Grâce à la planification stratégique, l'organisme exerce plutôt que subit une influence, Clarifie ou redéfinit son rôle ou l'identité de son groupe cible et réagit positivement devant l'inévitable, le changement. La planification stratégique l'aide à résoudre les problèmes graves auxquels il fait face, à trouver des manières originales d'atteindre ses objectifs et à réduire le recours à la gestion de crises. Enfin la planification stratégique a aussi pour avantage d'aider l'organisme à utiliser les ressources avec efficacité et efficience, à prévoir les problèmes et élaborer des politiques permettant de répondre aux besoins futurs, puis à obtenir un engagement de la part de ses membres et les amener à travailler ensemble vers des objectifs communs.

1.3.3 Les différents processus de formulation de plan

Le concept et la formulation de la stratégie sont indissociables, car la stratégie est la résultante de trois processus différents. Premièrement, le processus économique permet de comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise et d'en connaître les ressources. Deuxièmement, le processus social et organisationnel rapproche les points de vue et suscite l'engagement par le moyen de la communication interne et de la recherche d'un consensus. Troisièmement, le processus politique s'occupe de l'établissement du maintien et du transfert du pouvoir au sein de l'entreprise.

La prise en compte de façon simultanée des différents processus (complémentaires), mène à une bonne planification. On devrait rechercher l'adéquation permanente entre d'une part les objectifs des hommes et des groupes à l'intérieur et l'extérieur de l'organisme, et d'autre part, les caractéristiques de ce dernier.

1.3.4 Planification stratégique dans le secteur public

A l'instar de leurs homologues du secteur privé, les gestionnaires publics en Amérique du nord ont commencé, au cours des années 1980 à faire de la planification stratégique. Dans le domaine public, la planification stratégique est donc apparue une dizaine d'année plus tard que dans le secteur privé.

La planification stratégique se distingue du processus de planification suivi par le passé dans les organismes publics. Elle contient des éléments nouveaux empruntés à une conception moderne de gestion : définition de la mission de l'organisme, création et partage de la culture organisationnelle, mobilisation et responsabilisation des ressources humaines, agrandissement de la capacité d'adaptation au changement et gestion de la qualité (Charih et Paquin, 1993a, 1993b, 1993c, Paquin 1994).

☞ La différence spécifique de la dimension publique

Traditionnellement, les administrations ou organismes publics n'établissent pas d'échéancier et ont plutôt tendance à vouloir profiter des occasions qui se présentent.

Le nombre d'actions possibles dans l'administration publique est presque illimité. Les ressources disponibles étant limitées, il faut bien limiter les aspirations et suivre un processus rationnel tel que la planification stratégique. La planification stratégique ne peut s'appliquer dans le secteur public de la même façon que dans le secteur privé en raison de sa dimension publique.

L'absence de mécanisme de marché en ce qui a trait aux ressources, les pouvoirs limités des stratèges publics, les limites de l'action imposées par les lois et les règlements, les influences politiques, la responsabilité vis-à-vis d'un large public et l'ambiguïté des objectifs des organisations sont, entre autres, ce qui distinguent fondamentalement le secteur public du secteur privé. Enfin, Bushell et Halus (1992) indiquent que les administrateurs du secteur privé ont beaucoup plus de liberté de décisions que ceux du public, plus influencés par l'environnement. Il semble qu'il est beaucoup plus difficile de faire de la planification stratégique dans le domaine public.

☞ **L'utilité de la planification stratégique dans un organisme public**

Charih et Paquin (1994) reconnaissent que la planification stratégique vise d'abord à préciser les enjeux stratégiques et à déterminer les lignes d'actions d'un ministère ou d'un organisme du secteur public. Ils font remarquer aussi qu'elle a pour but :

- de modifier la culture de l'organisme ;
- de mieux intégrer ou de mieux coordonner les diverses parties de l'organisme ;
- d'améliorer l'efficacité et la productivité ;
- d'accroître la satisfaction et la qualité de vie au travail ;
- d'améliorer la qualité des services à la clientèle ainsi que les communications internes et externes.

La planification stratégique peut atteindre de tel but après la mise en œuvre.

Bernier (1997) affirme que la planification stratégique dans l'administration publique est « d'autant plus belle qu'elle est inutile ». Pour lui, les organismes gouvernementaux peuvent fonctionner efficacement sans planification stratégique digne de ce nom. Ils établissent des plans stratégiques après de long processus rituels, mais n'utilisent pas les plans produits. Les gouvernements changent trop souvent et rapidement d'idées, lorsqu'ils n'improvisent pas, pour que la planification puisse servir. Bernier (1998) apporte la précision suivante. Même dans des anarchies organisées, un processus formel de la planification stratégique peut être utile pour donner un cadre de référence, pour donner la possibilité de développer une vision commune et permettre de programmer les activités.

☞ **Les difficultés rencontrées et les conditions de réussite**

Deux difficultés surgissent souvent au cours du processus stratégique dans le public :

- la quasi-impossibilité de modifier les objectifs en cours de route ;
- le financement et le grand nombre d'allocations peu judicieuses (dépenses fortes pour la formulation et faibles pour la mise en œuvre).

Les questions que soulève le processus de la planification stratégique regardent beaucoup moins le développement que la mise en application. Quatre aspects se rattachent plus particulièrement au facteur humain : la résistance au changement, le manque de motivation, le manque de volonté et le manque de compétence. A la suite d'un bon diagnostic, il faudrait penser à une mise en application dans laquelle, les ressources humaines seront directement concernées.

Bender, Murphy et Redden (1990) énumèrent cinq conditions de réussite :

- une stratégie directrice en accord avec les valeurs ;
- un nombre suffisant de personnes engagées à tous les niveaux organisationnels ;
- une mission clairement définie ;
- un processus axé sur ce que peut maîtriser l'organisation ;
- un respect de priorité.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

2.1 MÉTHODOLOGIE DÉVELOPPÉE À LA HARVARD BUSINESS SCHOOL

La méthodologie de la planification stratégique développée à la Harvard Business School est la plus diffusée et la plus utilisée, c'est le modèle classique.

Ce modèle de base est connu sous différents noms : modèles SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats), modèle de Harvard, modèle d'Andrews, modèle LCAG (modèle conçu par l'équipe de professeurs de Harvard Business School : Learned, Christensen, Andreuws, et Guth).

Dans ce modèle désigné par l'acronyme de FFOM, le dirigeant cherche à établir un équilibre entre les facteurs internes (forces et faiblesses de l'entreprise, valeurs et aspirations du dirigeant) et des facteurs externes (opportunités favorables et menaces de l'environnement).

Hafsi, Séguin et Toulouse (2000 : 132) ont apporté à ce modèle classique quelques modifications. Ils ont ajouté la vision et la mission et la finalité spécifique (stratégie formulée), qui permettront à la stratégie choisie de prendre en compte des éléments qui concernent l'identité de l'organisation actuelle et future, ainsi que les contributions économiques et non économiques que l'organisation veut apporter à son milieu.

2.2 ADAPTATION DU MODELE AU SECTEUR PUBLIC

La planification stratégique est considérée comme un processus constitué d'étapes nommées : organisation de la démarche stratégique, radiographie de l'environnement, sélection des problèmes clefs, formulation des missions, analyse interne et externe, définition des buts, objectifs et stratégies, plan d'action, mise en œuvre et contrôle-évaluation.

Trois raisons majeures expliquent le succès et la légitimité croissante du courant favorable à l'importation de démarche stratégique du privé :

- l'absence de proposition de modèle normatif propre au secteur public ;
- le rapprochement des contraintes de gestion entre le public et privé, notamment à travers l'apparition des phénomènes de concurrence, la raréfaction des ressources et l'introduction des notions de clients et du concept de qualité dans la gestion des services publics. ;

- l'effort fourni par les chercheurs et les managers publics dans la conception d'approches adaptées aux besoins et spécificités de chaque type d'organisation.

Les partisans d'une approche stratégique adaptative supposent que l'organisation peut faire face aux changements de l'environnement en passant d'un mode réactif à un mode proactif voire interactif. Cependant si la démarche stratégique publique comprend des composantes rationnelles issues des modèles du privé (analyse de l'environnement, étude des forces internes, tentative de positionnement concurrentiel) elle n'en demeure pas moins un processus incrémental et politique ou « les stratégies prennent souvent corps à partir de réponses planifiées face à des événements non anticipés », FAVOREU (p14).

Tirailée entre d'une part la volonté d'anticiper les événements plutôt que de les subir, la volonté de créer un futur désiré et d'autre part les contraintes liées à la nature politique des processus de décision qui font que les stratégies émergent, se structurent (face à des problèmes nouveaux perçus comme prioritaires) plus qu'elles ne se planifient, la démarche stratégique en milieu public et les modèles proposés tentent alors de trouver une voie intermédiaire. Ce tiers système qui tente de concilier les exigences de changement stratégique avec les particularismes du milieu public, est considéré comme étant la seule voie possible dans l'utilisation de modèle de planification stratégique par les organisations publiques.

Pour pouvoir être appliqué au secteur public, le modèle stratégique doit subir certaines modifications, car l'approbation et la satisfaction de la population remplace le profit. La planification stratégique dans les organismes publics diffère donc qualitativement de la planification stratégique dans les entreprises privées, mais la différence est mineure en ce qui concerne le processus. Le contenu diffère mais la forme reste la même. Pour la mise en œuvre et le suivi, la communication, la participation du personnel et la gestion rigoureuse du processus, sont des éléments recherchés.

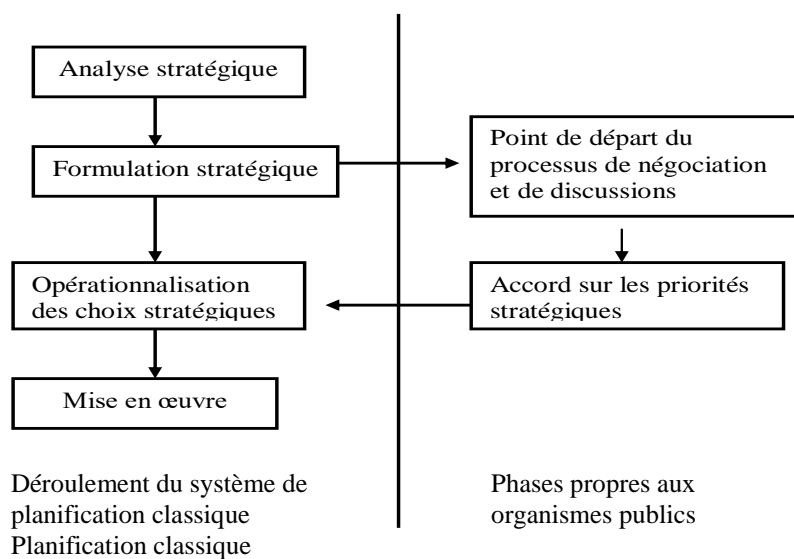


Figure 1: Modèle de planification stratégique adapté au secteur public

2.3 PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ADOPTE

Définir les orientations d'une entreprise, consiste à énoncer d'abord la mission, ensuite préciser les objectifs généraux. Réaliser cette mission et atteindre ces objectifs dans un contexte concurrentiel, requiert des stratégies.

2.3.1 Exposition de la mission et des objectifs

Chaque organisation démarre généralement par un bref énoncé de sa mission. Les organisations doivent répondre aux questions suivantes : en quoi consistent nos affaires ? Quels sont nos clients ? Qu'est ce qui importe à nos clients ? En quoi consisteront nos affaires demain ? En quoi devraient consister nos affaires ?

La mission procure à l'interne et à l'externe un énoncé de la raison d'être, du but, de l'image et du caractère de l'entreprise. Elle doit être faisable, motivante et distincte. La mission d'une organisation se compose de ses principes directeurs et de son orientation générale. C'est une expression de la vision qui est à l'origine de la création de l'organisme, une déclaration d'objectifs organisationnels.

Les objectifs reflètent la façon dont l'organisme souhaite mener à bien sa mission. Les objectifs choisis doivent être formulés de manière opérationnelle et mesurable.

La mission et les objectifs d'une organisation sous-tendent et orientent toutes les activités qu'elle entreprend, et sont une source de motivation pour le conseil

d'administration et le personnel de l'organisme. La stratégie définie doit refléter la mission ainsi que les objectifs de l'organisme.

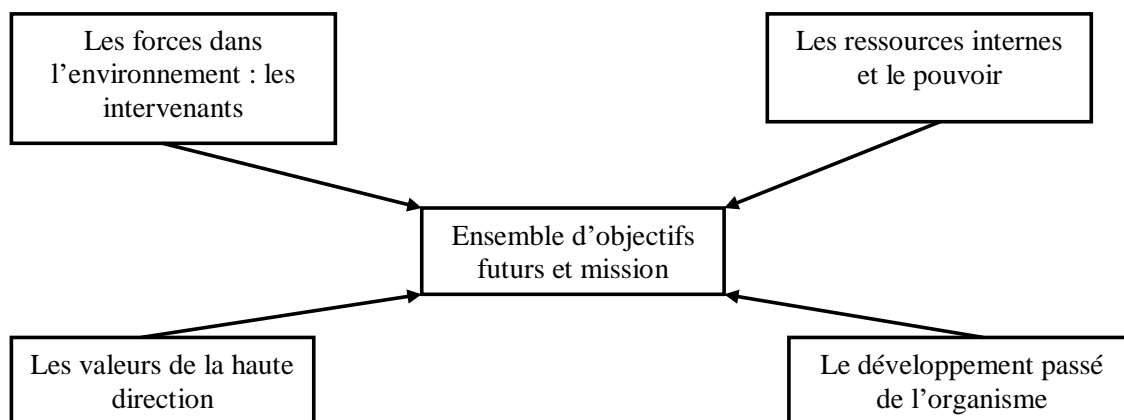


Figure 2 : Les facteurs influençant la formulation de la mission et des objectifs

2.3.2 Segmentation et segment stratégique

Comprendre les besoins des clients auxquels il s'adresse aide l'organisme à mettre en place les moyens (produits, personnel et équipement) nécessaires pour offrir de bons services, tout en étendant la portée de son activité et en améliorant sa rentabilité.

L'avis de la clientèle peut s'avérer très précieux pour la conception de nouveaux produits, et pour déterminer si les produits existants répondent à leurs attentes.

Lorsqu'un organisme public se développe, sa clientèle tend à se diversifier, et l'organisme peut avoir intérêt à répartir sa clientèle actuelle et potentielle par segments de marché, pour faciliter les analyses. Les marchés sont généralement d'abord désignés par le lieu (par exemple, quartier urbain particulier, ville de marché semi-rurale, ou région dans un rayon de 25 kilomètres autour d'une agence). Ils sont ensuite segmentés en fonction des activités économiques qui les caractérisent (commerce, production, agriculture, etc.). L'organisme définit les segments auxquels il souhaite s'adresser ; de cette façon, il s'assure que les produits et services proposés répondront aux besoins spécifiques de la clientèle.

Une fois le marché potentiel ou existant évalué, l'organisme peut déterminer s'il présente une bonne opportunité d'expansion de ses activités, et si une enquête plus détaillée sur les caractéristiques personnelles et économiques des clients, ainsi que sur les types de services financiers les plus appropriés, est justifiée.

Lorsqu'un marché correspond aux critères initiaux de l'organisme, celui-ci peut décider de réaliser une analyse plus détaillée afin d'en savoir davantage sur les entrepreneurs qui opèrent sur ce marché, et sur le type de produits et de services qui répondraient le mieux à leurs besoins. Cette analyse prend en compte à la fois les caractéristiques personnelles et économiques des clients, actuels ou potentiels.

2.3.3 Analyse de l'environnement externe et interne

L'objectif de l'analyse de l'environnement externe et interne est de mettre en évidence les éléments sur lesquels l'organisme doit particulièrement porter son attention pour répondre au mieux aux besoins de sa clientèle et améliorer sa rentabilité. En produisant régulièrement l'information nécessaire à l'évaluation des tendances passées et des performances présentes, les analyses constituent un premier support pour définir le type de stratégie qui permettra à l'organisme d'atteindre ses objectifs.

☞ Environnement externe

Une organisation opère dans un environnement externe qui est en changement constant. L'environnement interne précise au responsable ce qui est désiré et ce qui est permis. Le marché externe précise ce qui est possible.

Cette analyse sera menée après l'identification des opportunités au sein de l'environnement du marché dans lequel évolue l'organisation. En clair, un organisme ne peut pas envisager de saisir une grande opportunité s'il n'a pas et n'est même pas à même de développer les capacités nécessaires.

Les faiblesses sont de deux sortes. Premièrement, il y a des faiblesses qui dépendent de l'environnement ou des contraintes organisationnelles concernant ce que l'organisation est autorisée à faire. Un second type de faiblesse est davantage corrigible. Elles proviennent de la structure de l'organisation, de sa stratégie, des tactiques qui ne sont pas bonnes. De manière peu surprenante, de nombreux responsables ne voient pas ou plus ces déficiences.

Pour cette raison, il est important que la direction fasse procéder périodiquement à un audit extérieur de l'organisation. Par conséquent, il peut servir comme un outil majeur pour mener des analyses des environnements intérieur et extérieur comme partie intégrante du développement d'un processus de planification stratégique. Ceci est mentionné ici parce qu'il peut être utilisé à la fois pour identifier les domaines qui ont besoin d'être améliorés et pour identifier les capacités organisationnelles qui constituent

les conditions du succès dans les marchés sur lesquels l'organisation opère ou sur lesquels elle souhaite opérer.

Une analyse de l'environnement externe prend en compte les facteurs suivants :

- les cinq forces de la concurrence (voir schéma) ou modèle de Porter;
- les facteurs réglementaires ;
- les autres éléments externes.

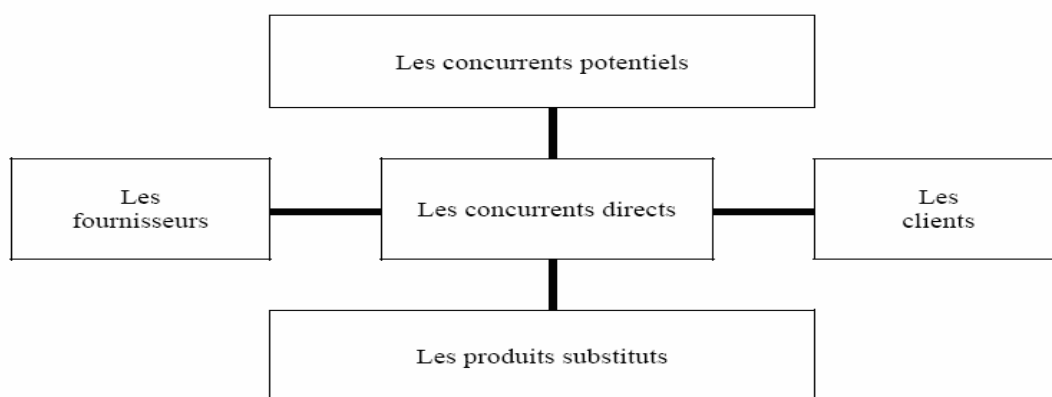


Figure 3 : Modèle de Porter, les cinq forces de la concurrence

(Source, cours de Planification Stratégique de Monsieur Lucien Gendron, Novembre 2006)

☞ Environnement interne

L'aptitude d'une entreprise à réaliser ses objectifs dépend avant tout de sa capacité institutionnelle. C'est pourquoi chaque institution doit réaliser une évaluation approfondie de ses points forts, de ses principales faiblesses et des domaines qui nécessitent un effort de développement institutionnel. L'analyse interne est généralement effectuée après l'étude de marché et l'analyse externe. Cette analyse permet à l'organisme de mesurer ses points forts et faiblesses en fonction de sa capacité à satisfaire les besoins de ses clients dans le contexte où elle opère. L'objectif de l'analyse interne est de faire apparaître les compétences distinctives de l'organisme sur lesquelles il sera possible d'élaborer un ensemble de manœuvres stratégiques.

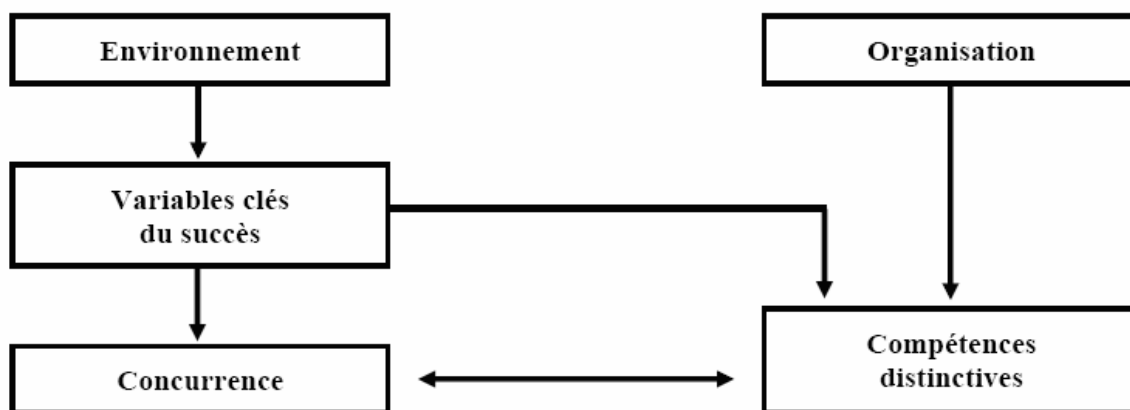


Figure 4 : Diagnostic interne

Source, cours de Planification Stratégique de Monsieur Lucien Gendron, Novembre 2006

2.3.4 Définition d'une stratégie

Une fois que les premières étapes ont été complétées, les responsables peuvent intégrer ce qui a été appris lors de ces étapes dans le cadre d'une stratégie à court et moyen terme. Les opportunités et les menaces dans l'environnement externe peuvent être comparées aux forces et faiblesses de l'organisation. Cela détermine ce qu'une stratégie permettra le mieux de réussir dans le cadre de la mission réelle de l'organisation et de ses objectifs.

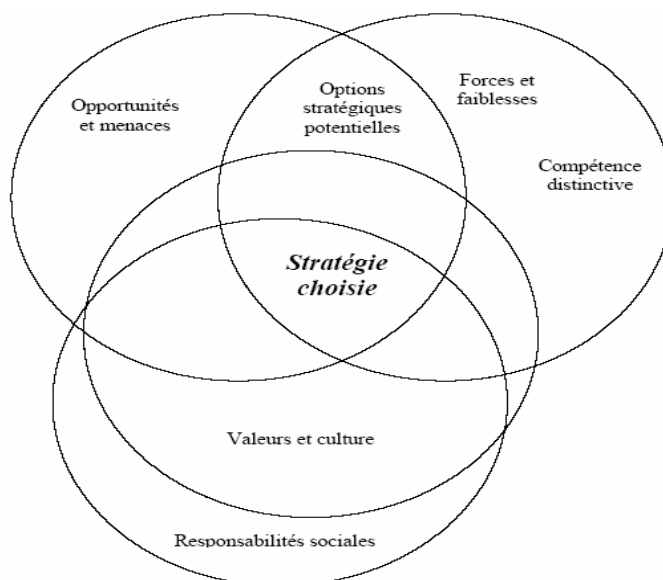
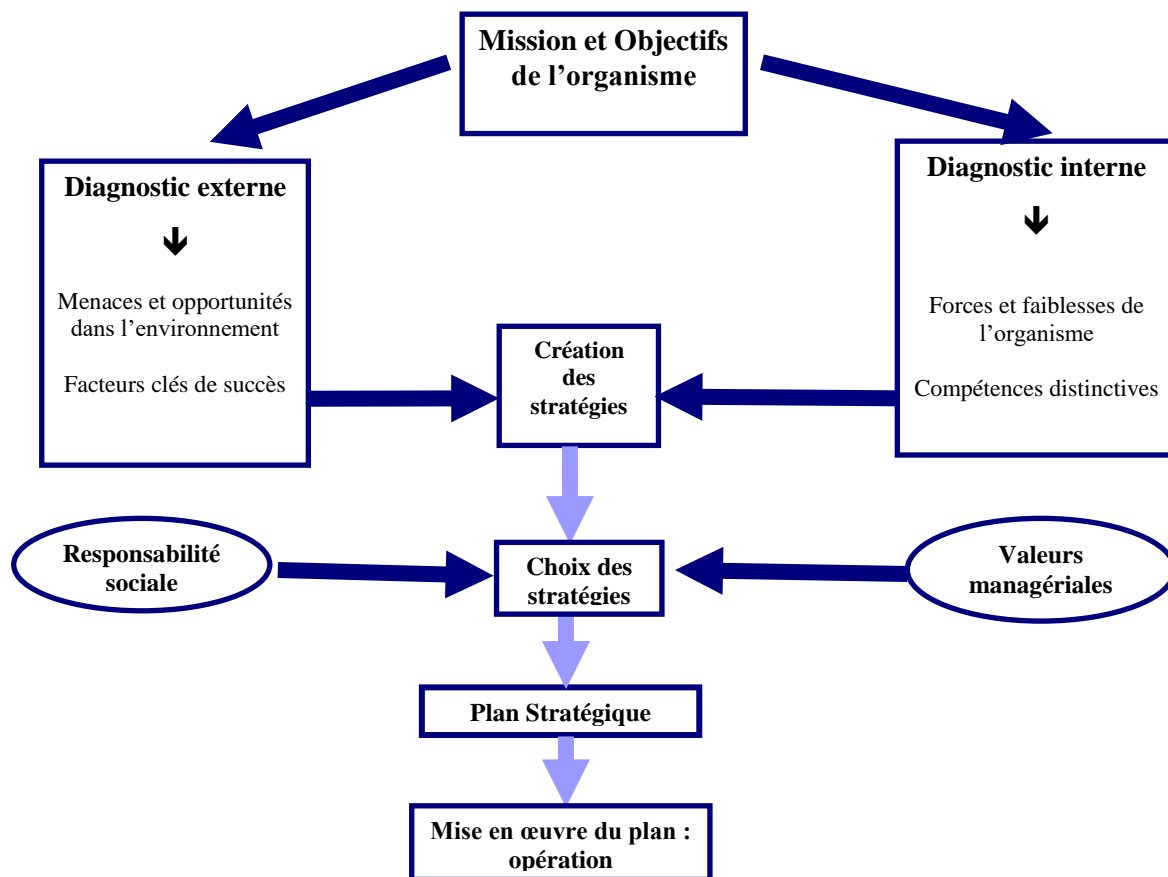


Figure 5 : Cohérence de la stratégie retenue

(Source, cours de Planification Stratégique de Monsieur Lucien Gendron, Novembre 2006)

CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE SCHEMATISE



2.5 METHODOLOGIE DE TRAVAIL ADOPTEE

La démarche utilisée pour la réalisation de ce travail fut un processus interactif entre la littérature et les informations de l'organisme (dépliants, rapports d'activités), puis l'élaboration du mémoire.

D'abord, la revue de la littérature a permis de situer l'étude dans son cadre théorique et de mieux appréhender la problématique de la planification stratégique afin d'identifier les aspects à examiner lors du traitement des informations de l'organisme.

Ensuite, l'analyse de la planification stratégique de la ville d'ALMA au QUEBEC (Canada), a permis de rapprocher les leçons de cette expérience en vue de déboucher sur des propositions d'améliorations.

Enfin, l'analyse de la documentation et informations sur l'organisme d'origine a permis d'élaborer la situation actuelle de cette l'organisme.

CHAPITRE III

L'EXPERIENCE QUEBECOISE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE : UN MODELE INNOVANT POUR LA VILLE D'ALMA

A la rencontre du lac Saint-Jean et de la rivière Saguenay, deux des plus impressionnantes merveilles naturelles du nord-est de l'Amérique, se trouve la ville d'Alma. Ville jeune, avant-gardiste, fascinante et prometteuse, Alma ne se situe qu'à quelques heures de route de Québec et de Montréal, et à environ 900 km de Toronto. Elle constitue en outre une porte d'accès privilégiée aux richesses naturelles et au vaste potentiel de développement des ressources du Québec nordique.

La ville d'Alma représente un pôle régional stratégique puisqu'elle figure comme pivot important dans les secteurs industriel, commercial et de services.

Ouverte au monde par ses voies de communication aériennes, maritimes, routières, ferroviaires et électroniques, la ville d'Alma conjugue admirablement modernité, qualité de vie et perspectives économiques brillantes. Forte de ses acquis, elle désire jouer un rôle moteur de développement économique et social afin de profiter pleinement de cette situation.

En dépit du fait qu'elle a des atouts, la ville d'Alma subit des turbulences de l'environnement qui sont à l'origine de nombreux changements tant économiques, politiques que sociaux. Cette situation l'a incitée à amorcer une réflexion stratégique pour s'adapter ou se positionner face à ces changements et maintenir sa place de pôle stratégique régional.

La réalisation de la planification stratégique de la ville d'Alma par sa municipalité, s'est faite en deux phases. La première phase a consisté à effectuer une étude diagnostique de la ville et la deuxième à définir le plan d'action à réaliser afin d'orienter les opérateurs du développement socio-économique et maximiser les retombées prévisibles dans un souci d'efficience et d'efficacité.

3.1 LA STRUCTURE MUNICIPALE

La ville d'Alma est régie par la Loi sur les cités et villes. Elle dirige donc ses activités municipales selon ses exigences, sa charte et ses règlements municipaux. Le conseil municipal est élu pour un terme de quatre ans et a pour mandat d'administrer les affaires municipales dans les meilleurs intérêts de la population.

Le conseil est composé de neuf personnes élues, soit un Maire, une Conseillère et sept Conseillers. Il adopte les règlements municipaux, détermine et oriente les politiques générales de la municipalité, fixe les objectifs et les priorités.

Le conseil doit veiller à ce que l'organisation municipale réponde efficacement aux multiples besoins de la population, consulte et informe la population de tous les programmes retenus et prenne les décisions relatives à l'administration.

En plus du comité plénier, il existe d'autres comités du conseil formés pour étudier des aspects spécifiques de certains dossiers. Au sein de chacun de ces comités siègent une ou plusieurs personnes élues, nommées par le Maire. Des conseillers sont également délégués pour représenter la municipalité dans des organismes à caractère paramunicipal. Ainsi, le conseil participe étroitement aux questions plus globales de la région, tels la culture, le tourisme, l'environnement, le développement régional, les loisirs, etc.

3.2 VISION ET OBJECTIFS DE LA VILLE D'ALMA

La vision stratégique de la ville d'Alma constitue l'assise formelle du plan stratégique qui est de faire d'Alma une ville modèle. Cette vision exprime la destinée de la ville d'Alma dans un plan qui s'étend sur 15 à 20 ans.

Les objectifs poursuivis par la ville d'Alma pour s'affirmer sont :

- être pôle de développement structurant,
- rechercher une interaction et des liens harmonieux avec son milieu,
- utiliser la capacité de son savoir- faire,
- optimiser son économie,
- offrir un cadre de vie exceptionnel aux citoyens,
- s'appuyer sur un paysage cohérent et une mise en valeur durable,
- s'afficher comme une ville modèle.

3.3. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

Cette étape consiste à observer et à analyser l'environnement interne et externe de la ville d'Alma et d'en faire ressortir les principales forces et faiblesses.

3.3.1. Les principales forces et opportunités de la ville d'ALMA

La ville d'Alma est le second pôle urbain en importance de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean après Ville de Saguenay. Elle agit comme ville centre du territoire de la MRC de Lac-Saint-Jean Est et représente 58% de cette population. Elle a un environnement d'une qualité exceptionnelle et une localisation géographique optimale, tant au niveau hydrographique que régional. Le revenu des ménages et des personnes repose sur plusieurs facteurs et offre des conditions salariales intéressantes.

L'ouverture, l'accessibilité et l'accueil sont autant de signes distinctifs des almatois et des almatoises. Compte tenu de la dette qui est passée de 1.500\$ per capita en 1999 à une prévision de 850\$ au 31 décembre 2005, la ville d'ALMA bénéficie d'une situation budgétaire enviable.

Elle a une structure économique diversifiée dont les secteurs manufacturiers, de la construction, du commerce et institutionnel. Sa proximité avec différents cours d'eau et d'énergie a favorisé le développement de deux grandes entreprises performantes et de classe mondiale. Elle bénéficie des relations harmonieuses entre les différents acteurs dont les représentants politiques, les employeurs, les syndicats et les institutions publiques.

Ses services municipaux sont complets et de qualité. On observe une masse critique et la présence d'acteurs importants Une structure commerciale exerçant un attrait pour l'ensemble du Lac-Saint-Jean.

La présence institutionnelle, tant en qualité qu'en quantité, assure certaines assises permettant de maintenir le développement social et économique, une vie culturelle intéressante et la présence locale d'intervenants de premier plan.

La ville d'Alma possède des infrastructures d'accueil pour les promoteurs de qualité.

Investissement annuel important de Ville d'Alma pour le développement économique.

3.3.2 Les principales faiblesses et menaces de la ville d'ALMA

L'importante circulation dans la ville d'Alma occasionne parfois des embouteillages et circulation lourde, particulièrement sur l'avenue du Pont ;

Le vieillissement de la population et la migration des composantes dynamiques est un faiblesse aujourd'hui pour cette ville qui veut tendre vers un modèle ;

Le nombre relativement faible d'entreprises manufacturières de moyenne envergure, particulièrement dans le domaine de la deuxième et de la troisième transformation et de la sous-traitance est un problème auquel fait face la ville;

La production agricole est peu diversifiée et occasionne un faible développement des activités de transformation par rapport au potentiel ;

Dans le centre ville, il y a une faible concentration de commerces à grande surface d'où la fragilité de l'offre commerciale du centre-Ville et l'image relativement négative projetée par sa dégradation ;

Il y a une perte d'efficacité dans les différentes structures vouées au développement économique sur le territoire de la MRC, à la fois par certains dédoublements ou l'absence de certaines actions ;

Le climat économique morose est amplifié par des fermetures d'usines au Saguenay, certains conflits syndicaux récents et le discours alarmiste de quelques acteurs ;

La politique budgétaire municipale freine des investissements à court terme ;

Les orientations budgétaires et politiques ne sont pas affirmées auprès les autres partenaires de la MRC.

3.4 LES PRINCIPAUX ENJEUX

Pour tendre vers une ville modèle, la ville d'Alma aura des défis à relever. Ses principaux enjeux sont :

- Consolider, voire développer, la position régionale d'Alma et tirer parti de sa situation de carrefour ;
- Maintenir et accroître le nombre de ménages ;
- Contrer le phénomène de l'exode des jeunes en créant un milieu de vie rencontrant leurs principales attentes et préoccupations ;
- Concrétiser le prolongement de la route 170 à quatre voies et la voie de contournement desservant les zones industrielles ;
- Favoriser l'obtention des conditions nécessaires à la réalisation de la phase II de l'usine Alcan d'Alma ;
- Encourager et soutenir la création de petites organisations dans le secteur de la transformation alimentaire ;

- Intégrer globalement le centre – ville à son milieu naturel afin de favoriser l'émergence de nouvelles offres, dynamiser le milieu, refléter la santé financière de la Ville d'Alma et bonifier l'offre touristique ;
- Maintenir un taux global de taxation compétitif ;
- Maintenir un Centre de santé et de services sociaux avec ses spécialités actuelles et une équipe médicale complète ;
- Supporter le Collège d'Alma dans ses différents projets dont le développement d'une destination « formation », le rapprochement avec le centre – ville, et l'octroi de nouveaux créneaux ;
- Orienter l'ensemble des intervenants au développement socio – économique vers des objectifs communs afin de canaliser les énergies et en maximiser les effets bénéfiques ;
- Accueillir et développer, sur son territoire et celui de la MRC, des entreprises de deuxième et de troisième transformation de l'aluminium et des essences de la forêt boréale ;
- Développer une image interne et externe à la hauteur de ses acquis et de son potentiel ;
- Conserver et favoriser l'accessibilité des relations internes avec les différents partenaires du développement socio-économique ;
- Mobiliser les acteurs de l'industrie touristique dans une perspective de faire d'Alma une plaque tournante au plan régional en intégrant l'offre sous la forme d'un « ressort éclaté ».

3.5 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Le plan d'action stratégique de la ville d'Alma comprend cinq (5) principales orientations lesquelles impliquent diverses actions favorisant leur réalisation. Les cinq orientations pour le déploiement de la ville modèle sont les suivantes :

- déploiement du leadership recherché ;
- optimisation des ressources ;
- déploiement de l'économie ;
- maintien et développement d'un cadre de vie exceptionnel ;
- évaluation du cheminement vers la ville modèle.

3.5.1 Première orientation : Déploiement du leadership recherché

L'organisation formelle de cet axe constitue le socle en vue de favoriser la mise en œuvre de ce plan et de réduire les oppositions. Pour ce faire, la première orientation comprend des objectifs qui vont se retrouver dans les recommandations des actions formelles suivantes :

Objectif 1 : Organiser le développement économique

Activités :

- ☞ Recherche de l'adhésion du Lac Saint-Jean Est à une telle organisation et à ses objectifs ;
- ☞ Circonscription du mandat de l'organisme et sa relation au corpus politique ;
- ☞ Identification des composantes physiques pouvant être intégrées à la gestion de l'organisme ;
- ☞ Identification des ressources professionnelles pertinentes et leurs responsabilités ;
- ☞ Tirer parti des budgets disponibles en vue de soutenir les développements envisagés ;
- ☞ Coordination des rôles des organismes appartenant à la ville d'Alma et sa périphérie (ex. Tourisme, Aliment.) et ceux du Lac Saint-Jean Est, afin d'éviter tout tiraillement et de viser la cohésion. Assurer une intégration des acteurs concernés à l'organisation par une coordination continue.

Pour cette orientation, les résultats attendus sont la mise en place de l'organisation et de ses facettes, la formation de tribunes, l'identification des créneaux porteurs, et la mise en place d'une structure en place et efficiente. Tout ceci va se faire à court terme (0 à 3 ans)

Objectif 2 : Organiser de la structure municipale en fonction du plan stratégique

Activités :

- ☞ Désignation d'un coordonnateur du plan stratégique ;
- ☞ Formation d'un comité de suivi.

Bonne coordination du plan de manière efficace et efficiente est le résultat attendu pour cet objectif.

Objectif 3 : Communiquer avec la grande entreprise régionale

Activités :

- ☞ Maintien de la communication privilégiée entre les entreprises et la mairie de la ville d'Alma.

Les résultats attendus sont la formalisation des communications et le développement d'emplois industriels.

Objectif 4 : Coordonner les organismes périmunicipauxActivités :

- ☞ Coordination des rôles des organismes appartenant à la ville d'Alma et sa périphérie.

Comme résultats attendus, la ville d'ALMA va développer la cohésion et la réduction des duplications des actions ciblées pour obtenir des meilleures retombées des ressources investies.

3.5.2 Deuxième orientation : Optimisation des ressources

Il s'agit ici de rechercher une optimisation de la capacité de la structure municipale à répondre au plan stratégique en coordonnant les ressources humaines, financières et organisationnelles.

Ses objectifs sont :

Objectif 1 : Rechercher les ressources humaines adéquatesActivités :

- ☞ Evaluation des services municipaux ;
- ☞ Dressage d'un portrait des ressources humaines ;

Le résultat attendu de cet objectif c'est d'avoir une structure de personnel adaptée à la ville modèle.

Objectif 2 : Soutenir le plan stratégiqueActivités :

- ☞ Evaluation de la capacité des ressources financières de la ville d'Alma à soutenir le plan ;
- ☞ Priorisations des investissements en fonction de leur contribution au plan.

Cet objectif a pour résultat la réalisation des résultats significatifs du plan stratégique.

Objectif 3 : Revoir les priorités d'investissements

Activités :

- ☞ Priorisations des investissements récurrents de la ville d'Alma.

Les Résultats attendus sont une cohérence des investissements par rapport à la vision et une communication claire des orientations de la ville d'Alma.

Objectif 4 : Encourager les initiatives localesActivités :

- ☞ Mise en place d'un fonds d'encouragement pour développer l'initiative locale.

Pour la création d'emplois, l'appui au développement d'entreprises et l'adhésion, intérêt et motivation des populations.

3.5.3 Troisième orientation : Déploiement de l'économie

Cet axe s'avère prioritaire pour développer et favoriser la croissance dans la ville d'ALMA.

Objectif 1 : Soutenir la mise en place des grandes infrastructuresActivités :

- ☞ Création des voies de contournement et de jonction avec l'autoroute régionale ;

Les principaux résultats attendus sont la réduction des embouteillages et une meilleure fonctionnalité du réseau routier au plan industriel.

Objectif 2 : Favoriser le développement du grand projet industrielActivités :

- ☞ Appui de l'entreprise au niveau de la disponibilité de blocs d'énergie

Les résultats attendus sont le développement des nouvelles unités d'électrolyse, la création d'emplois durables et les retombées économiques avec les constructions.

Objectif 3 : Développer le commerce et le centre villeActivités :

- ☞ Investissement dans la réalisation du marché commercial d'Alma ;
- ☞ Création des interventions urbaines au centre-ville

Comme résultats attendu, il y aura la création des nouvelles entités commerciales et la revitalisation du centre-ville.

Objectif 4 : Intégrer des espaces industriels

Activités :

- ☞ l'intégration des grands parcs industriels au niveau de la promotion et du développement.

Cet objectif vise le développement des sites et implantation d'entreprises, les retombées en matière d'emplois et au plan économique et une équité avec les partenaires.

Objectif 5 : S'impliquer au secteur agroalimentaireActivités :

- ☞ la mise en œuvre d'une filière industrielle agroalimentaire.

Les principaux résultats attendus sont la diversification du secteur agroalimentaire et le développement d'une filière industrielle ;

Objectif 6 : Intégrer le Tourisme et développer la gestion forestièreActivités :

- ☞ Développement touristique de la ville d'Alma ;
- ☞ Promotion touristique ;
- ☞ Création des industries de 2^e et 3^e transformations des ressources.

Cet objectif vise la promotion d'une image globale du Lac Saint-Jean, la création d'emplois et d'activités économiques et la foresterie durable.

Objectif 7 : Former les professionnels et enseignantsActivités :

- ☞ Soutien et développement des institutions d'enseignement.

Le principal résultat attendu est le maintien et amélioration des activités de recherche et scolaire.

3.5.4 Quatrième orientation : Maintien et développement d'un cadre de vie exceptionnel

Cet axe apparaît comme une orientation incontournable pour dynamiser une population déjà active, voire même séduire et attirer de nouveaux arrivants.

Objectif 1 : Procéder à l'élaboration d'une charte paysagèreActivités :

- ☞ Formulation des orientations de la ville d'Alma en matière d'intégration paysagère et de développement durable.

Cet objectif aura pour résultats attendus, la communication cohérente des modes d'intervention sur les paysagères, l'implication du personnel à tous les niveaux et la valorisation des projets.

Objectif 2 : Valoriser le patrimoine bâti et naturel

Activités :

- ☞ Poursuite des actions de valorisation du patrimoine bâti et des composantes naturelles de la ville.

Le principal résultat attendu est l'amélioration et valorisation du bâti existant.

Objectif 3 : Maintenir les services de qualité

Activités :

- ☞ Maintien de services de qualité au plan municipal et au plan des services de santé, des services sociaux et scolaires.

Résultats attendus :

Cet objectif vise le maintien à long terme des services de qualité, l'adaptation rapide aux conjonctures, le développement du sentiment 'appartenance, la formation et intégration.

3.5.5 Cinquième orientation : Evaluation du cheminement vers la ville modèle

Le plan stratégique de ville d'Alma requiert l'identification d'un responsable crédible et influent, l'adhésion des principaux acteurs cibles ainsi qu'une évaluation critique et soutenue quant au cheminement réel de la ville comme ville modèle.

Objectif 1 : Identifier un responsable du suivi du plan

Activités :

- ☞ Choix d'un responsable crédible et influent.

Le résultat attendu est le bon suivi du plan et sa coordination.

Objectif 2 : Obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel

Activités :

- ☞ L'adhésion de l'ensemble du personnel de la ville d'Alma au plan et au concept de ville modèle ;
- ☞ Recherche des idées auprès du personnel ;

Les résultats attendus liés à cet objectif sont la forte adhésion dans l'action et les attitudes.

Objectif 3 : Evaluer de la réalisation du plan stratégique

Activités :

- ☞ Evaluation de l'état du plan stratégique ;
- ☞ Revue au besoin des moyens ou les modalités de mise en œuvre.

Pour cet objectif, les résultats attendus sont la bonne coordination du plan, le développement économique de la région, la rétention de sa population et l'amélioration du cadre urbain de la ville modèle.

3.6 LECONS APPRISES

Les enseignements que nous pouvons tirer de cette planification stratégique sont de plusieurs ordres. Ils concernent en majorité les facteurs de succès que recherche la Ville d'ALMA pour faciliter sa réussite vers la ville modèle.

Son plan stratégique est limité dans le temps, dans l'espace et doit être évalué après les 5 ans.

La notion de prévision et de planification a été prise en compte. Le plan est conçu à l'avance, pour faciliter la ligne directrice à suivre, les objectifs et les résultats à atteindre sont fixés, les orientations sont ensuite mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Ce plan prend en compte le souci du bien-être de toute les parties prenantes et un coordonnateur crédible et influent a été responsable pour son suivi.

Un accent particulier est mis sur la formation, la recherche, l'information, la communication et l'éducation.

En plus du social, le plan stratégique prend en compte l'environnement et le développement durable.

Sur le plan juridique, le plan respecte la réglementation en vigueur, et s'aligne sur les priorités gouvernementales.

Il protège et fait la promotion des PME/PMI. Le classement des orientations, et les objectifs affiliés à ces orientations, présente une bonne lisibilité du plan et permet de mieux le comprendre.

CHAPITRE IV

ETAT DES LIEUX DANS L'ORGANISME PUBLIC : LE FODEX

Placé sous la tutelle de la primature, le FODEX soutient le développement des PME/I dans le but d'améliorer les perspectives de l'emploi au Gabon. Le FODEX est un projet élaboré sur quatre ans. Il a commencé ses activités de financement des PME/PMI sans prévoir à moyen ou long terme ce qu'il allait devenir à la fin de la phase projet.

4.1 LES MISSIONS ET OBJECTIFS DU FODEX

Crée à l'initiative personnelle du Président de la république, Chef de l'Etat Gabonais, le président Omar BONGO, le FODEX a aujourd'hui 13 ans d'existence et connaît de multiples mutations. Le FODEX a pour mission de soutenir les PME/PMI en phase de création, de restructuration ou d'expansion, en vue d'appuyer la politique de développement de l'entrepreneuriat, et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, initiée par le gouvernement gabonais.

Il est possible de les distinguer selon deux grands groupes classés dans le tableau ci-dessous: les objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs à court terme et à long terme.

Tableau 1: Objectifs du FODEX

	LES OBJECTIFS À COURT TERME	LES OBJECTIFS À LONG TERME
QUALITATIFS	<ul style="list-style-type: none"> - faciliter l'accès des crédits aux nationaux. - renforcer les dispositifs de contrôle et de coaching. - élaborer des études de faisabilité par les agents du FODEX, au lieu de les faire faire dans des cabinets. - conseiller, orienter et assister les PME. 	<ul style="list-style-type: none"> - faire du FODEX un organisme privilégié pour la promotion des PME/PMI au Gabon. - promouvoir la formation à l'entrepreneuriat et au management des PME/PMI. - renforcer le rôle des PME/PMI dans l'économie nationale à travers le renforcement des capacités des acteurs.
QUANTITATIFS	<ul style="list-style-type: none"> - mener des actions de proximité avec les opérateurs économiques. - réduire les impayés et les risques au profit des bailleurs et entrepreneurs. - optimiser le recouvrement des créances. - diversifier les activités de production de biens et services. 	<ul style="list-style-type: none"> - lutter contre la pauvreté en favorisant l'entrepreneuriat gabonais. - rechercher des ressources adaptées pour toutes les catégories d'opérateurs économiques et tous les secteurs d'activités avec un taux d'intérêt plus faible. - développer une base de données intégrant les statistiques du secteur PME/I et microfinance. - diminuer le chômage par la création d'emplois.

4.2 LA SEGMENTATION ET LES SEGMENTS STRATEGIQUES

Le champ d'activité principal du FODEX est le financement des PME/PMI par l'octroi de crédits.

4.2.1 Segmentation stratégique

Le FODEX offre 6 types de services à sa clientèle

☞ Le prêt participatif

La mise en place du prêt participatif avait pour objectif de renforcer les fonds propres de l'emprunteur. Au moyen d'un prêt participatif, les promoteurs complètent la part des fonds propres nécessaires au financement de leur projet. Le montant du prêt varie de 3049 à 228 659 euros selon le coût de l'investissement. La durée de remboursement est de 2 à 5 ans maximum avec un éventuel différé de remboursement de 12 mois maximum. Ces prêts sont assortis de conditions suspensives en termes d'apport en fonds propres (30% de l'investissement).

☞ La garantie

La garantie a un caractère complémentaire. Les banques sont tenues de couvrir les risques en exigeant des garanties réelles (hypothèques) ou personnelles (cautionnements) auprès de leurs clients. Le rôle du « Guichet garantie » est de garantir le prêt consenti par le FODEX à la PME/ PMI à hauteur de 50% du montant du crédit. La garantie du FODEX intervient en complément des autres garanties.

Toutefois, la convention-type ne précise pas (ou mal) si la banque, dans le cadre de la phase de recouvrement, est tenue d'une obligation de moyens ou de résultats à l'égard du FODEX. Faute d'une telle précision, il est donc difficile au FODEX d'apprécier la réalité et l'étendue des diligences effectuées par les banques.

Cette situation conduit d'ailleurs certaines banques à ne fournir qu'une information partielle ou incomplète sur la situation des procédures d'exécution en cours, ce qui constitue une source de malentendus entre le FODEX et ses partenaires.

☞ Les prêts directs

C'est le financement à 100% pour toute demande de prêt inférieure ou égale à 3049 euros pour une durée maximale de 24 mois.

☞ **Le Refinancement**

Le FODEX devait fournir aux banques commerciales qui venaient lui présenter un ensemble de projets, la liquidité nécessaire pour que ces banques prêtent à ces projets. L'hypothèse sous-jacente est que les banques devraient être davantage conduites à prêter à des projets si le FODEX leur apportait les liquidités longues nécessaires pour le faire.

Le produit de refinancement aurait pu être utile aux banques du pays, pour servir les besoins de financement d'investissement de la clientèle ciblée.

Encore aurait-on dû, bien articuler les interventions du FODEX et celles des banques en permettant aux banques de trouver dans le FODEX une source de liquidité exclusivement dédiée au refinancement des maturités longues des crédits d'équipement et d'investissement. Faute de l'avoir fait (et d'avoir répondu à ce besoin de façon nette et professionnelle) le FODEX ne donnait qu'une faible additionnalité face aux banques commerciales. Ces banques, par ailleurs surliquides travaillent dans un environnement (la CEMAC) où il était de plus en plus aisé d'obtenir de la part de la Banque Centrale des refinancements moyen et long terme.

En effet, selon le projet de création du FODEX, les banques ne peuvent bénéficier du refinancement FODEX que si les crédits à moyen et à long terme consentis s'adressent à des entreprises :

- ayant leur capital détenu au moins à 51% par des Gabonais (personnes physiques ou morales) ;
- managées de manière effective par des nationaux ;
- réalisant un chiffre d'affaires maximal de 2 286 585 d'euros.

Le fonds a souffert également de ce que certains secteurs d'activité de l'économie gabonaise, par ailleurs très importants (le transport, l'immobilier) furent exclus du refinancement par la BAD. Elle avait d'ailleurs, dans le cadre de l'accord conclu avec l'Etat gabonais, exclu aussi le financement des microprojets.

☞ **Le financement des études de faisabilité**

Le guichet étude a pour fonction principale non pas d'étudier la faisabilité du projet mais d'orienter les promoteurs vers des cabinets d'étude agréés par le FODEX.

Pour chaque étude confiée, une convention-type définissant les conditions d'intervention et de rémunération du bureau d'étude, est signée entre celui-ci et le fonds. Les termes de cette convention précise que 50% des frais engagés devraient être

supportés par le FODEX, l'autre moitié supportée par le promoteur. Cette mesure vise à inciter les promoteurs à recourir aux services d'experts en vue de l'élaboration du plan d'affaires et d'assistance au démarrage de leurs projets. Ces aides financières à la création d'entreprise sont gérées par le « Guichet d'Etudes ».

La fiabilité de ces études a été remise en cause par certaines banques partenaires du FODEX. Celles-ci ont notamment regretté de ne pouvoir disposer d'un droit de regard sur le choix des cabinets et sur le contenu des études, les conduisant par là à restreindre leurs relations avec le FODEX.

☞ **La microfinance**

Dans le cadre des renforcements des capacités et afin de s'arrimer à la nouvelle donne qui est la microfinance, l'implication du FODEX dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, a redonné un espoir considérable aux pauvres exclus du système bancaire classique.

Les activités de microfinance au FODEX ont démarré en décembre 2002 et les premiers décaissements ont eu lieu en Février 2003. Le FODEX est à ce jour le principal établissement au Gabon qui a développé sur une échelle non négligeable la microfinance. Le FODEX offrait à des personnes totalement exclues du système bancaire des prêts à des taux préférentiels de l'ordre de 12%. La durée de remboursement du prêt était prévue pour 24 mois au maximum. Le développement de cette activité concerne en grande partie les femmes. Elles sont organisées par groupe avec une responsable à la tête de chaque groupe. Mais, le Gouvernement a demandé au FODEX d'arrêter cette activité qui ne s'accordait pas au statut juridique de l'organisme. Cette activité de microfinance proprement dite n'était pas menée selon les règles et l'esprit qui président aux opérations de microfinance aujourd'hui. Tant en ce qui concerne les taux d'intérêt des prêts qu'en ce qui concerne la structure des groupements de solidarité ou la taille des prêts accordés. Ce qui était fait ici n'avait qu'un rapport approximatif avec ce que font les véritables organismes de microfinance. Selon la réglementation CEMAC, pour devenir un établissement de microfinance, le FODEX devra changer de statut et demander l'agrément auprès de la COBAC.

4.2.2. Segmentation sectorielle

Nous pouvons classer les secteurs d'intervention du FODEX en 3 grands groupes :

☞ Secteur primaire : agriculture, élevage, pêche.

- ☞ Secteur secondaire : transformation du bois, industrie légère, industrie agro alimentaire, artisanat.
- ☞ Secteur tertiaire : hôtels, restaurants, ingénierie, télécommunications, distribution.

Aujourd'hui, le FODEX finance tous les secteurs d'activités, sauf l'immobilier et le transport.

4.2.3 Segmentation géographique

Le FODEX a été créé pour le soutien des toutes les PME/I gabonaises. N'ayant pas d'agences en province, nous identifions deux segments majeurs qui se concentrent sur les deux capitales du pays, Port-Gentil (économique) et Libreville (politique).

Les promoteurs gabonais des zones rurales sont exclus par l'inaccessibilité de l'information des différents services et activités du FODEX.

4.2.4 La clientèle

La clientèle visée par le FODEX est constituée de banques, d'entrepreneurs existants et de promoteurs de projets de création de PME/PMI. Par ailleurs le capital de l'entreprise doit être à 51% gabonais ou le promoteur du projet doit être de nationalité gabonaise.

Toutes ces actions permettent au FODEX de conserver sa place de première institution financière des PME/PMI au Gabon, devenant chaque jour un peu plus un moteur de la nouvelle économie Gabonaise.

4.3 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

4.3.1 La concurrence du secteur

Le FODEX subit la concurrence des Banques commerciales, du secteur informel mais aussi d'autres organismes étatiques et para-étatiques tels que :

- Le Fonds d'Aide et de Garantie des PME-PMI (FAGA) sous tutelle du Ministère des PME / PMI ;
- L'Agence Nationale de Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (PROMOGABON) sous tutelle du Ministère des PME / PMI ;
- L'Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP) sous tutelle du Ministère des Finances.

Ces organismes bénéficient soit de dotations de l'Etat Gabonais, soit de ressources longues prêtées par les organismes internationaux d'aide au développement. Le FAGA et PROMOGABON paraissent moins actifs, faute de ressources suffisantes, L'APIP

parce qu'il n'a vu le jour qu'en février 2000 et son personnel a été mis en place tardivement. En pratique, ces trois structures sont plutôt complémentaires du FODEX même si nous nous interrogeons sur la cohérence de ce dispositif institutionnel et les nombreux doublons qu'il génère.

☞ **Les tontines**

Les tontines, avec mise en commun des fonds et prêts rotatifs, reposent sur une adhésion individuelle volontaire. Ces systèmes de crédit mutuel sont généralement organisés autour de groupes sociaux homogènes. Ils reposent sur une variété infinie de modalités traduisant leur souplesse d'adaptation aux besoins des agents. Dans le cas de l'accès au capital à tour de rôle, il peut y avoir règle d'ordre préétabli, de tirage au sort, de consensus. La collecte des fonds se fait sur une base égalitaire, le plus souvent.

Les tontines se développent dans les zones rurales comme dans le milieu urbain. Ce sont des structures d'épargne et de crédits fondées sur l'entraide et résultant des pratiques quotidiennes.

☞ **Les prêteurs privés non institutionnels**

A côté des logiques associatives, l'ensemble des marchés financiers non institutionnalisés répond à des logiques marchandes se situant hors de la réglementation et des contrôles officiels.

Les prêteurs privés, souvent des commerçants usuriers, font des prêts à partir de leurs capitaux propres ou d'emprunts au système bancaire. Ils pratiquent généralement un taux d'intérêt élevé voire usuraire (compris entre 25 et 40%). Ils accordent du crédit sans nantissement ou garantie juridique. Ils s'intéressent davantage à la garantie des liens personnels qu'à la destination du crédit et se caractérisent par une très grande souplesse et rapidité dans les déboursements.

Le secteur bancaire a montré ses limites quant au financement de l'activité économique, laissant ainsi les agents à situation précaire se vouer à des pratiques informelles.

☞ **Les Banques Commerciales**

Les banques commerciales déjà implantées sur le marché des projets de développement des promoteurs gabonais, ont perçu la création du FODEX comme l'avènement d'un concurrent sérieux. Avec le recul, nous pouvons considérer que la situation est plus ambiguë. Il existe une concurrence réelle sur les secteurs moins risqués (PME gabonais

performantes et bien structurées) que les banques commerciales préfèrent traiter sans le FODEX. Sur les dossiers plus risqués, elles ont recours au FODEX en garantie ou en refinancement. L'activité du FODEX apparaît dès lors comme complémentaire des banques commerciales qui sont extrêmement sélectives vis-à-vis du risque « entrepreneur gabonais ». Ce risque de sélection adverse était bien appréhendé dès le lancement du projet FODEX. Mais il constitue, sans doute, le prix à payer pour une politique volontariste de soutien à l'entrepreneuriat gabonais. D'où l'importance de mettre en place des procédures d'octroi de crédit et de suivi plus rigoureuses afin de limiter au maximum le niveau des impayés.

4.3.2 Les entrants potentiels

Divers organismes peuvent intervenir pour financer des projets de création développement et de restructuration au Gabon.

☞ L'Agence de la Francophonie

Dans son programme " FFS-PME " (Fonds Francophone de Soutien à la PME) finance les micro-entreprises à forte valeur ajoutée locale, des secteurs identifiés comme prioritaires (bâtiment et construction, textile, agro alimentaire..). L'agence peut aussi intervenir financièrement par l'intermédiaire du Fonds Francophone de Développement pour répondre aux activités productives des groupements associatifs professionnels et coopératifs.

☞ La Société Financière Internationale (SFI)

Filiale de la Banque Mondiale, elle finance des projets dans des secteurs très divers : agro-industrie, tourisme.

☞ L'Agence Française de Développement (AFD) et sa filiale Proparco

Cet organisme dispose de nombreux produits financiers couvrant l'ensemble des étapes d'un projet, du financement de l'étude préalable à celui des investissements (prêts à moyen et long terme pour les très petites entreprises). Il existe aussi un Fonds de Préparation de Projets Privés (F3P). Il est destiné à financer les études pour des projets de création, de développement et diversification ou de privatisation au profit d'entreprises de production ou de services dans un cadre concurrentiel jugées utiles au développement du pays.

☞ **Le Fonds Européen de développement (F.E.D.)**

Il finance tout projet ou programme contribuant au développement économique, social ou culturel des pays de l'ACP (Afrique Caraïbe et Pacifique).

☞ **Le Centre pour le Développement Industriel (CDI)**

Le CDI est un intermédiaire. Il met en relation des entrepreneurs des pays ACP et des états membres de l'Union Européenne apportant leur technologie et leur savoir-faire. Il joue également un rôle d'interface entre les entreprises partenaires et des organismes financiers susceptibles de financer des projets de développement.

☞ **La Banque Européenne d'Investissement (BEI)**

La BEI instruit les demandes de financement pour projets ou programmes relevant de l'industrie, des mines, du tourisme, de l'énergie, des transports, des télécommunications, de l'agriculture. Elle contribue au développement économique et industriel des pays ACP.

Fonctionnant sur une base non lucrative, la BEI offre des conditions financières avantageuses (les taux d'intérêt sont en général à des niveaux assez bas.) Elle s'engage également, de plus en plus, comme partenaire direct dans des fonds locaux d'investissement utilisant les capitaux à risque très attractifs.

4.3.3 Les partenaires

☞ **L'Etat Gabonais**

Le FODEX constitue l'un des outils de l'Etat dans sa politique de développement des investissements privés. L'implication de l'Etat se manifeste par le comité de direction qui est présidé par le Premier Ministre et la nomination en conseil des ministres des administrateurs et cadres qui ne sont pas toujours des fonctionnaires. Son implication se manifeste aussi au niveau financier. L'Etat a rétrocedé au FODEX le prêt consenti par la BAD. Pour le fonctionnement optimal, l'Etat a pris l'engagement de doter annuellement les guichets Etudes, Prêts participatifs, et Garanties de 3 125 000 euros, répartis comme suit :

- Guichet Etudes	: 914 634 euros
- Guichet Prêts Participatifs	: 1 524 390 euros
- Guichet Garantie	: 685 976 euros

Cette dotation cumulée aurait atteint au 31 Décembre 2005 un montant cumulé de 37.500 000 euros. En raison des contraintes budgétaires, Le FODEX n'a perçu que 9.260.671 euros, et certaines mesures d'accompagnement n'ont pu être réalisées.

☞ **La Banque Africaine de Développement (BAD)**

S'agissant de la ligne de crédit octroyée par la BAD, initialement prévue dans l'Accord de prêts de 57 926 829 euros, seuls 21 341 463 euros ont été effectivement décaissés au profit du FODEX, en trois tranches. En définitive, 36 585 366 euros sur fonds BAD ont été annulés.

Quelles qu'aient été les intentions de la BAD en ce qui concerne le FODEX, la formulation du projet avait abouti à mêler au sein de la même entité des fonctions incompatibles les unes avec les autres. En effet, il paraît difficile d'obtenir la confiance des banques tout en se mettant en position de leur faire une concurrence directe. De surcroît, la formulation avait placé le FODEX dans une position délicate en lui confiant une fonction de financement des études, qui par nature ne peut être engagée que si le FODEX dispose d'une quantité illimitée de fonds, ce qui n'était pas le cas.

☞ **Le financement Belge**

Le FODEX a reçu une subvention provenant d'un bailleur de fonds (Coopération Belge), de 914 634 euros en 1995, pour le financement des crédits aux PME/PMI.

☞ **La société pétrolière Shell Gabon**

Un contrat de partenariat a été conclu le 31 octobre 2005 entre la société pétrolière Shell Gabon et le FODEX. Ce contrat a pour objet de fixer les conditions et les modalités des participations des parties au financement des microprojets dans le cadre du Programme d'Appui au Développement durable d'un département du Gabon (province de l'Ogooué maritime).

☞ **La Fondation Espace Afrique**

Un protocole d'accord a été signé le 25 juillet 2005 entre le FODEX et la Fondation Espace Afrique, une ONG internationale Suisse, basée à Genève. Cette fondation a mis à la disposition du FODEX une enveloppe de 1 286 585 euros, appelée fond d'Appui au développement durable pour les microcrédits. L'ONG attend de la part de l'organisme, une gestion transparente et une communication permanente des opérations entreprises.

☞ **Gabon Poste**

Pour étendre l'activité de microfinance, le FODEX a développé un partenariat avec GABON POSTE (utilisation des guichets de la poste pour financer) en cherchant à tirer parti de la large implantation de cette administration.

4.3.4 Les facteurs réglementaires

☞ La réglementation générale du droit du travail

Le code du travail assure une large protection des salariés notamment l'encadrement strict des licenciements (pour motif économique ou motif d'ordre personnel). La législation gabonaise impose en outre un salaire minimum interprofessionnel garanti qui constitue un minimum au-dessous duquel il est interdit de rémunérer les salariés.

☞ Quelle fiscalité pour entreprendre ?

La loi de finances pour 1998 a apporté de nouvelles modifications aux régimes fiscaux. Les biens d'équipement acquis pour les opérations industrielles de fabrication, de manipulation, de transport, d'exploitation agricole et forestière peuvent désormais faire l'objet d'amortissements accélérés.

La taxe sur la valeur ajoutée est étendue aux activités et opérateurs financiers et bancaires, la taxe spéciale sur les activités financières étant supprimée.

Les entreprises nouvelles, ou activités nouvelles d'une entreprise existante, à condition qu'elles ne concurrencent pas une activité déjà existante, bénéficient d'un abattement de 30% et d'une exonération d'impôt sur les sociétés et d'impôt sur le revenu des personnes physiques sur les deux premiers exercices.

La mise en œuvre du projet de zone franche d'investissement est envisagée sur l'île Mandji (200 km²) de Port-Gentil.

☞ La garantie des Investissements

La République gabonaise, pour conforter les principes généraux et droits fondamentaux des investisseurs, adhère aux principaux dispositifs internationaux de garantie des investissements. En outre, les pouvoirs publics ont pris des mesures pour renforcer la sécurité des investissements.

4.3.5 Autres éléments externes

☞ Sur le plan formation

Ce volet est géré par le ministère du travail à travers l'office national de l'emploi (ONE) et l'Agence nationale de la formation professionnelle. Ces organismes ont pour objectif de développer l'esprit entrepreneurial au Gabon et former les promoteurs gabonais. Ce qui en pratique n'est pas fait.

☞ **Les cabinets d'études**

Les cabinets d'études réalisent pour le compte des promoteurs l'étude de faisabilité des projets présentés au financement du FODEX par l'intermédiaire des banques. Leur intervention se situe avant celle des banques et résulte soit d'une demande directe du promoteur, soit celle du guichet Etudes du FODEX.

Le paiement des honoraires des cabinets d'études semble avoir été, lors de la mise en place du FODEX, à l'origine de certaines difficultés :

- pour les cabinets, de la limitation des honoraires qui a conduit les cabinets les plus performants à se désintéresser de ce secteur ;
- pour les promoteurs, à admettre d'avoir à s'acquitter d'une partie des honoraires des études, considérés trop élevés, dès lors qu'ils s'adressent à un établissement public chargé de la promotion des investissements.

☞ **Les promoteurs**

C'est vers le guichet Etudes que sont orientés les promoteurs qui cherchent à obtenir aide et conseil. Lors du premier contact consacré à évaluer la crédibilité du projet et le sérieux de la personne, le chargé d'études propose au promoteur de se mettre en contact avec l'un des cabinets d'études agréés par le FODEX. Une pré-étude succincte est demandée au cabinet, qui la retourne accompagnée d'une proposition financière. Si le projet est susceptible d'être financé et si le promoteur accepte de payer ses 50% d'honoraires du cabinet, une convention est établie en vue de la réalisation de l'étude de faisabilité et de la mise en forme du dossier de crédit.

Cette étape bien menée, le guichet Etude peut être conduit à transmettre le dossier à la banque pour examen mais sans intervenir par la suite dans les négociations entre la banque et le promoteur. Si c'est un prêt direct, le dossier est envoyé au comité de crédit du FODEX.

☞ Le Diagnostic de l'environnement externe : Menaces et opportunités

Tableau 2 : Diagnostic de l'environnement externe

MENACES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> - La concurrence - Inaccessibilité de la clientèle du FODEX à l'information - Imposition par chaque bailleur de son mode d'exploitation des fonds - Fluctuations du prix du pétrole (baisse) - Absence de culture entrepreneuriale - Difficultés de déblocage des fonds - Sous bancarisation - Absence de structure de suivi et d'encadrements des PME/I - Absence de fonds propres et de garanties des promoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisme a un prestige au niveau national - Stabilité politique - Partenariat avec Gabon Poste pour l'atteinte des zones isolées - Diversité des bailleurs : BAD, Etat gabonais, coopération belge, Fondation espace Afrique - Volonté et soutien politique de l'Etat gabonais - Code de protection sociale des salariés au Gabon - Fluctuations des prix du pétrole (hausse) - Congé fiscal de 3 ans aux nouvelles entreprises

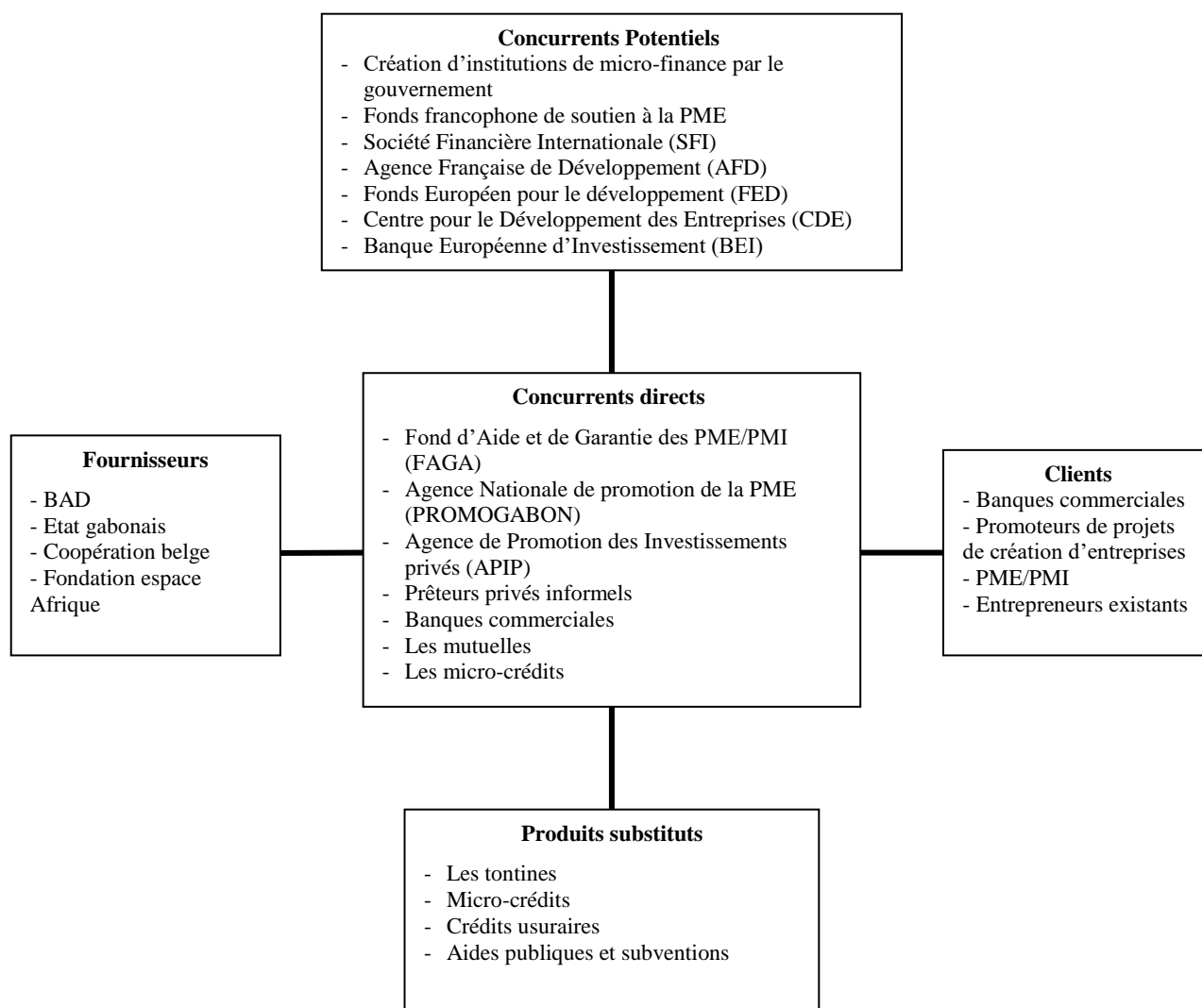


Figure 6 : Application du modèle de Porter au FODEX

4.4 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

4.4.1 Diagnostic financier

Les ressources du FODEX sont constituées des dotations de l'Etat, des remboursements en capital et en intérêts des prêts consentis, des produits financiers issus des dépôts à terme, de la marge du FODEX et des reversements des commissions de garantie. Ces sources de revenu permettent au FODEX de refinancer d'autres projets ou études. Comme nous l'avons vu précédemment, les dotations de l'Etat n'ont pas été versées depuis l'année 2000. Cette ressource n'est donc pas acquise et doit être remise en question chaque année.

Aujourd'hui, les fonds propres du FODEX sont négatifs. Sur un plan pratique, cette situation provient de ce que, chaque année, le FODEX puise, pour équilibrer ses comptes, dans ses réserves en subventions. De plus, la liquidation de deux banques partenaires est venue aggraver cette situation financière.

Nous devons aussi souligner que le projet a placé le FODEX en double position de risque : risque sur les prêts faits par le FODEX aux banques (certaines banques peuvent ne pas rembourser, d'autres peuvent faire faillite), risque sur les prêts que les banques font elles-mêmes aux entreprises (le FODEX doit payer 50% des pertes de la banque). Ces risques sont en plus, corrélés. Si un client ne rembourse pas une banque, celle-ci peut à la fois actionner la garantie et faire payer le FODEX puis refuser de rembourser son prêt au FODEX.

Il est donc visible, une fois pris en compte ces éléments, que le FODEX n'a pas été construit au départ comme une institution devant avoir une activité financièrement équilibrée. Ce qui constitue les entrées du FODEX ne peuvent pas en aucun cas couvrir à la fois les « sorties » opérationnelles (frais de fonctionnement et autres) et les immenses risques encourus par l'organisme, impayés de toutes sortes (annexe 1).

Suite à la liquidation de deux banques partenaires, la Banque Population et de la BNCR (Banque Nationale de Crédit Rural), des procédures de recouvrement ont été effectuées avec l'appui de cabinets d'avocats.

4.4.2 Diagnostic technologique

L'environnement informatique du FODEX repose sur trois applications :

- ☞ SAARI 100 : progiciel comptable
- ☞ Module Paie de SAARI 30
- ☞ GESPORT : Logiciel de gestion du portefeuille

Le progiciel comptable SAARI 100 a été mis en place en janvier 2001. Il n'est à ce jour pas totalement exploité puisque l'interface avec le logiciel de paie, SAARI 30, n'a pas été réalisée. Malgré des travaux dans ce sens, le logiciel de paie n'est toujours pas interfacé avec la comptabilité. Il n'existe pas de logiciel d'immobilisations. Les immobilisations sont actuellement suivies sous Excel.

Le logiciel Gesport a été installé en 2002, pour le suivi de la base de données et subit encore des modifications. Des tests ont révélés que plusieurs dossiers de prêts ou de refinancements n'étaient pas complets. Le FODEX n'a pas de données statistiques fiables devant servir de base pour les projections d'activités, les relances, les montants de crédits alloués, les encours de crédits. D'importants efforts doivent être réalisés. Le système de traitement de l'information n'est pas fiable, ce qui ne permet pas d'obtenir en temps réel des données susceptibles de cerner de manière satisfaisante l'activité au quotidien.

4.4.3 Diagnostic fonctionnel (l'organisation)

Il convient de s'assurer que le Fonds a les moyens humains et matériels nécessaires à l'encadrement et au suivi des projets financés.

☞ L'organisation administrative

Le FODEX est un établissement public, placé sous la tutelle du Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Suivant les statuts du FODEX, nous avons :

• Le comité de direction

Il est présidé par le Premier Ministre, chef du gouvernement, ou son représentant et à 19 membres, dont 8 haut fonctionnaires, 2 députés, 2 membres du conseil économique et social, 1 représentant de la chambre de commerce, 6 représentants d'organisation professionnelles ou syndicales.

Ce comité est l'organe chargé du suivi technique et du contrôle des activités du FODEX. Réunir une telle assemblée, compte tenu des responsabilités et des emplois du temps des uns et des autres n'est pas chose facile. L'efficacité de cette instance a pu en souffrir.

• L'administration générale

Le FODEX a quatre administrateurs nommés par décret pris en conseil des ministres dont deux administrateurs généraux. Ils ont pour mission de veiller au bon fonctionnement du fonds, en respectant le programme fixé par le comité de direction.

La nomination par décret de certains agents souvent peu motivés, ne répondant pas aux besoins réels d'un établissement tel que le FODEX, et cumulant des fonctions externes, a été une contrainte majeure et un obstacle pour le fonds.

• *Les services de l'administration générale*

La comptabilité et le service administratif sont placés sous l'autorité de l'administrateur général adjoint. Il est responsable et consignataire avec l'Administrateur général des ordres de recettes et des dépenses.

Le service chargé de la gestion des prêts participatifs et de la garantie, est placé sous l'autorité d'un administrateur adjoint. Ce service prépare les dossiers des prêts participatifs, l'octroi des garanties et les soumet à l'Administrateur général. Il suit ensuite en liaison avec les banques, la gestion des dossiers acceptés.

Le service chargé de l'analyse des études, des prêts directs et microfinance, est placé sous l'autorité d'un administrateur adjoint. Ce guichet a pour mission d'analyser les dossiers de demande de financement soumis au FODEX. Il suit les dossiers confiés aux cabinets d'études, organise des missions d'évaluation et assure le suivi des dossiers traités et acceptés par le FODEX.

Nous déplorons l'absence d'un service de contrôle de gestion pour le suivi et contrôle quotidien mais surtout l'absence d'un service juridique interne, capable de défendre les intérêts de l'organisme face à certains débiteurs indécis. Les conflits issus des interpolations des conventions et garanties, constituent un véritable handicap.

☞ **Les ressources humaines**

Le Fonds regroupe au 31 décembre 2005, vingt deux personnes dont 11 cadres, 7 agents de maîtrise et 4 exécutifs.

La fonction ressource humaine est réduite à sa simple expression et se concrétise à la gestion de la paie seulement. Les salaires mensuels sont régulièrement payés, mais le règlement des cotisations sociales et les taxes sur salaires ont été provisoirement suspendues, compte tenu du non respect de la prise en charge par le gouvernement du budget de financement et d'investissement. Un statut du personnel (inspiré du tronc commun des conventions collectives) a été élaboré par le conseiller juridique, mais n'est pas, à ce jour, amendé par l'administration générale.

Les frais de personnel en 2005 représentaient près de 46% des frais de fonctionnement. A ces frais s'ajoutent les dépenses inhérentes à l'entretien des véhicules ou des autres avantages en nature dont bénéficient certains fonctionnaires.

Indépendamment des statuts, un projet de règlement intérieur a été également élaboré conformément aux dispositions de l'article 110 du code du travail. IL traite des modalités d'embauche, de la discipline, de l'organisation, de la sécurité et de l'hygiène au travail. Ce dernier n'est ni amendé par l'administration général, ni visé par l'inspection du travail.

Pour l'instant, le taux d'absentéisme n'est pas élevé et les conflits sont inexistant, ce qui correspond à une situation un peu avantageuse. Le climat social est bon même s'il n'existe aucune politique de ressources humaines.

L'accueil matériel et téléphonique est parfaitement assuré par le personnel de l'entreprise, ce qui donne une bonne première impression du FODEX.

Nous déplorons la non participation des salariés lorsqu'une stratégie est initiée (inexistence de cercles de qualité, de boîtes à idées, ou structures pour récupérer des suggestions venant du personnel).

☞ **Les difficultés rencontrées sur le processus du métier**

Compte tenu des ressources insuffisantes versées par l'Etat et le coût des cabinets d'études, le suivi des projets financés n'est que rarement effectué.

Il existe un trop grand nombre de comptes bancaires, qui nécessitent des travaux complémentaires et qui peuvent être des sources d'erreurs.

Les achats de faible valeur doivent faire l'objet du visa de l'Administrateur Général. Afin de fluidifier et accélérer le circuit de traitement des demandes d'achats, il conviendrait de fixer un seuil en dessous duquel, le responsable administratif pourrait seul prendre les décisions d'achat.

Dès sa mise en place, le FODEX a souffert, d'un mécanisme proposé par le Bailleur très contraignant et inadapté au contexte économique, caractérisé par la lourdeur et la rigidité des procédures qui ont freiné le développement auprès des Banques participantes. Il n'y avait pas de contacts directs avec les promoteurs ayant bénéficié de prêts et pas de financement direct des promoteurs. Cela obligeait le FODEX à passer obligatoirement par les Banques dont certaines se sont révélées peu disposées à gérer de tels projets concernant un segment de clientèle faiblement exploité.

Les Banques ont parfois utilisé le FODEX pour lui adresser des dossiers à risques élevés et à rentabilité incertaine, ou encore pour substituer des risques garantis à des emplois compromis.

Les Banques préfèrent souvent financer les projets moins risqués sur ressources propres ; ce qui ne contribue pas à l'amélioration du portefeuille de concours financiers du FODEX.

La mise en liquidation de la Banque Nationale de Crédit Rural (BNCR) et de la Banque Populaire, ainsi que le règlement des litiges avec le Fonds d'Aide et de Garanti (FAGA) a conduit à une perte de ressources de 6 554 878 euros.

Pour la Banque Populaire, le liquidateur bancaire et judiciaire a diligenté les mises en jeu de garanties auprès des débiteurs moins de 100 dossiers ont été déposés chez les avocats) et un protocole de règlement transactionnel est en cours d'établissement avec le FODEX.

La BNCR par contre, les actions de mises en jeu des garanties et de poursuites des débiteurs sont en voie d'être lancées, en observant que l'Etat Gabonais détient 77% du capital de la BNCR et que le FODEX a lui-même un statut d'établissement Public.

La récupération par le FODEX de 40% des créances entièrement provisionnées qu'il détient sur ces 2 Banques, lui permettrait de renforcer ses ressources propres d'environ 2 286 585 à 2 591 463 euros.

La forte dépendance vis-à-vis des bailleurs : pour octroyer les crédits, le FODEX doit recourir au financement extérieur. Cette dépendance excessive de l'extérieur est l'une de grande faiblesse de l'organisme.

☞ **Facteurs clés de succès**

Sur le marché du financement des PME/PMI gabonais, le FODEX garde une place essentielle et l'ensemble des interlocuteurs que nous avons rencontrés, s'accorde à souhaiter la pérennité du Fonds.

Le rôle de refinancement du FODEX doit être privilégié pour deux raisons principales :

- d'une part afin de réduire le risque de transformation des banques souhaitant financer les promoteurs gabonais,
- d'autre part, afin de limiter le risque de crédit tout en conservant au FODEX la décision finale d'octroi, risque de crédit qui serait particulièrement élevé en cas de financement direct du fait de la nature des clients du FODEX (fort taux d'échec des PME/PMI) et des pressions potentielles qui peuvent s'exercer sur un organisme étatique pour accorder des crédits sur des critères non économiques.

La prise de conscience par les banques de la fragilité de leur situation de trésorerie qui s'est détériorée lors de la mise en place de l'Euro (certaines entreprises ayant accéléré leur règlement par la crainte d'une éventuelle dévaluation), peut les conduire à envisager des possibilités de refinancement du type FODEX.

Il convient également d'améliorer la rentabilité des crédits qui peuvent être refinancés par le FODEX car le niveau actuel de marge sur des crédits à risque élevé ne satisfait pas les banques.

Cette amélioration ne peut se faire par une remontée du niveau du taux d'intérêt déjà très élevé (12%) dans un environnement économique non inflationniste. D'autres pistes sont à explorer.

☞ *Diagnostic de l'environnement interne : forces et faiblesses*

L'objectif final du diagnostic interne est de faire apparaître les compétences distinctives de l'organisation (profil compétitif) sur lesquelles il sera possible d'élaborer un ensemble de manœuvres stratégiques.

Tableau 3 : Diagnostic de l'environnement interne

	TECHNOLOGIE	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES	GESTION ORGANISATIONNELLE
FORCES	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilité de l'équipement informatique - disponibilité de logiciels spécialisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne ambiance de travail - Salaire régulier - autonomie des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - grande capacité de financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication du milieu politique - équipe de direction provenant de différents milieux professionnels et hautement qualifiée
FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> - le système de traitement de l'information n'est pas fiable - mauvaise utilisation ou non maîtrise des logiciels existants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'avantages sociaux (assurances-maladie...) - absence de politique de GRH - salaire élevé par rapport au budget de fonctionnement (46%) - beaucoup de niveaux hiérarchiques par rapport au nombre restreint du personnel et à la taille de la structure. 	<ul style="list-style-type: none"> - double position de risques sur les prêts et les garanties - Absence de contrôle interne périodique et d'audit - dépendance financière face aux bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - lenteur, rigidité et complexité des procédures - pas de règlement intérieur - Instances décisionnelles non-opérationnelles - Absence de plans stratégiques - non reddition de comptes

☞ *Les valeurs des créateurs du FODEX*

Les valeurs que prônent les créateurs de ce fonds sont : la lutte contre la pauvreté et le chômage, la promotion de l'égalité, de l'autonomisation des femmes dans l'octroi de crédits et l'embauche du personnel, et l'égalité des chances (effort d'atteinte des zones rurales isolées).

Tableau 4 : Matrice BCG du FODEX

Vedettes Banques commerciales	Dilemmes PME/PMI existantes en phase d'expansion ou de restructuration
Vaches à lait - PME/PMI en création et /ou en phase de démarrage - Mauvais payeurs	Poids morts - Entreprises en faillites ou en liquidation - Faux promoteurs - Projets non aboutis pour des raisons fatales (décès...)

La matrice présente plus de vaches à lait et de poids morts (dépenses) que de vedettes et de dilemmes (bénéfices). Cela se justifie par le fait que le FODEX n'a pas été conçu au départ comme une institution devant avoir une activité financièrement équilibrée.

☞ Avantages concurrentiels

Volonté politique, créé par l'initiative du Président de la République Gabonaise, dans le but de développer la PME/I gabonaise, le FODEX est un établissement public, placé sous la tutelle de la primature. Sa diversité de bailleurs lui permet de refinancer les banques concurrentes et les autres organismes paraétatiques. Cette position stratégique par rapport à sa concurrence directe lui donne un avantage concurrentiel.

4.4.4 Enjeux du FODEX

L'analyse de l'environnement externe et interne du FODEX a permis de cerner les défis et les opportunités pour les années à venir dans le but d'améliorer son image. Par son plan stratégique, le FODEX entend contribuer au développement économique du Gabon et ainsi lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Au plan de la qualité des services, le FODEX doit intégrer de façon systématique dans sa gestion, la connaissance des besoins et des attentes de sa clientèle, de ses bailleurs et partenaires, en plus de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires en vue de maintenir et d'améliorer la qualité de ses services.

Il doit profiter des perspectives offertes par les technologies de l'information et des communications (TIC) afin d'améliorer son efficacité en simplifiant et en facilitant l'accès aux services qu'il propose. Dans cette optique, Il doit assurer la sécurité des ressources informationnelles, comme il assure la protection des renseignements personnels et des autres renseignements à caractère confidentiel.

Au niveau de la performance de l'organisme, le FODEX doit miser sur le maintien et le développement de l'expertise acquise, de la compétence et de l'engagement de son

personnel et assurer la relève de ses effectifs. Il doit également offrir une qualité de vie au travail qui favorise la mobilisation et la rétention de son personnel. Le FODEX doit faire en sorte que l'ensemble de son personnel, tant le personnel de soutien que celui de première ligne, soit animé par le même objectif : la qualité du service au citoyen.

Dans une perspective de financement limité de ses activités et considérant les nouveaux mandats qui lui sont confiés, le FODEX doit réviser ses façons de faire et ses processus de financement de crédit de façon à favoriser une plus grande efficacité de ses interventions, une utilisation plus économique de ses ressources et une réduction considérable de ses impayés.

CHAPITRE V

STRATÉGIE D'AMÉLIORATIONS

La mise en œuvre d'un plan de développement implique des compétences, des formations, une motivation des dirigeants et membres de l'organisme, et des évaluations de manière à pouvoir réaliser les activités nécessaires et à procéder aux adaptations permanentes.

5.1 LES CHOIX STRATEGIQUES

La formulation des choix constitue la réponse aux enjeux précédemment cernés.

Les choix stratégiques correspondent aux grandes priorités et aux engagements qu'entend prendre le FODEX pour orienter son action au cours de ces 3 prochaines années. Ses choix sont composés principalement des orientations, des objectifs stratégiques et des axes d'intervention. Trois principales orientations peuvent être retenues : adapter les activités du fonds aux attentes de la clientèle et des partenaires, moderniser et améliorer ses interventions et lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

5.1.1 Première orientation : adapter les activités du fonds aux attentes de la clientèle et des partenaires.

La connaissance des attentes et des besoins de la clientèle est essentielle pour l'amélioration de la qualité des services. Le FODEX devrait développer davantage ses mécanismes de connaissance et d'évaluation des besoins et des attentes de sa clientèle et de ses partenaires.

Des mesures doivent être également prises pour réduire l'insatisfaction exprimée par une partie de la clientèle en ce qui concerne les délais de traitement des dossiers de crédits et l'information donnée par le FODEX sur le cheminement de ces dossiers.

Dans le même esprit, le FODEX entreprendra une révision de ses façons de faire, d'abord au plan organisationnel, afin de simplifier et d'alléger ses processus et de les rendre plus efficaces.

Objectif 1 : Réduire de 50% les impayés et les risques au profit des bailleurs

Activités :

- Création d'une direction des affaires juridiques et de recouvrement
- Mobilisation de tout le personnel ou recrutement d'agents recouvreurs.

Objectif 2 : Renforcer le dispositif de contrôle, mettre en place des procédures

Activités :

- Création d'un service de contrôle interne ;
- Reddition des comptes.

Objectif 3 : Implanter 9 unités dans les régions du Gabon

Activités :

- Création d'agences dans les zones rurales

5.1.2 Deuxième orientation : moderniser et améliorer les interventions du FODEX

Cette orientation cherche, entre autres, à tirer parti au maximum du potentiel lié aux compétences des ressources internes et aux retombées du travail d'équipe. Le FODEX doit améliorer son expertise en misant sur le développement des compétences de son personnel, qui constitue son actif le plus important.

Le FODEX veut revoir l'ensemble de ses politiques internes de ressources humaines touchant le milieu de travail pour en faire une politique globale et modernisée de qualité de vie au travail, de manière à ce que son personnel puisse considérer l'organisation comme un milieu de travail agréable, riche et stimulant, dans lequel il est prêt à investir de son temps, de ses énergies et de ses idées.

Objectif 1 : Faciliter l'accès au crédit en réduisant à 15 jours le délai de traitement

Stratégies :

- Faire mieux connaître la structure, améliorer l'accessibilité aux services du FODEX et la gestion des appels téléphoniques.

Objectif 2 : Constituer une base de donnée fiable intégrant les statistiques du secteur PME/I et microfinance.

Activités :

- Achat d'un nouveau logiciel de base de données fiable.

Objectif 3 : Conseiller, orienter, assister 500 et mener des actions de proximité

Activités :

- Création d'une direction de ressources humaines qui va réorganiser les départements, recruter, former, motiver le personnel et établir une charte de déontologie pour le respect de la confidentialité.

Objectif 4 : Former 80 agents

Activités :

- Formation en gestion des équipes et en planification stratégique.

5.1.3 Troisième orientation : lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale

Pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, nous proposons une démarche qui favorise l'émergence de projets rassembleurs, dans les régions à forte concentration de pauvreté. Le FODEX, en travaillant en concertation avec les municipalités de provinces et divers partenaires qui sont sur les lieux, doit élaborer un plan d'actions local désignant un ou plusieurs projets mobilisateurs (une pompe publique par exemple) susceptibles d'apporter une contribution à l'amélioration de la qualité de la vie de ces populations.

Objectif 1 : Financer 6000 projets pour des promoteurs exclus du système bancaire

Activités :

- Faciliter aux PME/PMI l'accès au crédit à court moyen et long termes pour couvrir leurs besoins en investissement et ou en fonds de roulement ;
- Offrir aux banques, établissements financiers et institution de microfinance, une garantie au profit des PME et couvrir partiellement les financements;
- ☞ Combler l'insuffisance des fonds propres des PME;
- ☞ Signer des partenariats avec les grandes écoles de la place ou les écoles professionnelles et l'Office Nationale de l'Emploi.

Objectif 2 : Créer de nouveaux produits adaptés aux besoins des populations

Activités :

- ☞ Développer le microcrédit ou des produits tels que :
 - Le fonds d'insertion de la jeunesse ;
 - Le fonds d'insertion des filles mères ;
 - Le fonds de promotion des technologies de l'information et de la communication.

Objectif 3 : Rechercher de nouveaux financements

Activités :

- Revoir et supprimer les produits qui ne rapportent rien à l'organisme (le prêt direct, l'élaboration des études de faisabilité par les cabinets), faire faire les études de faisabilité par les agents du service Etudes du FODEX, en faisant participer le promoteur.
- Recherche de nouveaux bailleurs en assurant l'interface entre les bailleurs de fonds et le système bancaire ou les PME/I.

Le recentrage du Nouveau FODEX permet de revoir l'organigramme actuel du Fonds (annexe 3).

5.2. Mise en œuvre au niveau organisationnel

La pérennité du fonds passe par la recherche de l'équilibre financier. Pour atteindre cet équilibre et le maintenir, il doit maîtriser son fonctionnement et sa gestion. Le FODEX devra accroître le volume de ses activités, maîtriser ses impayés (taux de remboursement) et proposer des services innovants à la clientèle.

5.2.1 Création d'une direction de ressources humaines

Pour palier à la gestion du personnel, le FODEX devra mettre en place une direction des ressources humaines. A ce jour, le chef du personnel du FODEX rencontre les problèmes pour construire des équipes de travail. Le personnel attend plusieurs choses de l'organisme : des salaires adéquats, un traitement juste, le respect, la reconnaissance et le sentiment de travailler pour une organisation qui le mérite. La direction doit créer ces récompenses si elle espère obtenir en retour un travail solide, un moral haut et un soutien continu.

☞ Rôle de cette direction

Cette direction aura pour rôle :

- le recrutement : en évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, le FODEX s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.
- la formation : afin d'améliorer le niveau de compétence des employés, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).
- la motivation : elle peut être positive en récompensant (félicitation, prime, promotion, formation...) mais aussi négative (réprimandes, réduction ou

suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre à l'employé que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

- la communication et la transparence : il est essentiel que l'employé ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise et de son environnement.
- la planification et le contrôle de l'avancement des tâches : l'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.
- Par l'administration du personnel : il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (ou d'un service public) envers son salarié.
- d'offrir à tous les employés les possibilités de carrière, miser sur les personnes et sur le développement de leurs capacités, quel que soit leur statut professionnel à l'embauche.
- la gestion des achats de petites fournitures et charges d'entretien.

☞ **Les plans d'action**

Un certain nombre de plans d'action devront être établis afin d'actualiser cette politique générale de gestion de ressources humaines. De plus, des politiques particulières et des programmes existants devront être révisés afin de vérifier si leurs objectifs et leurs modalités d'application répondent aux valeurs et aux principes de gestion formulés ci-dessus.

Les plans d'action qui doivent être établis prioritairement sont les suivants :

- un plan d'action en matière de gestion de carrière visant à mieux concilier les prévisions d'effectifs et les qualifications des personnes déjà à l'emploi;

- un plan d'action en matière de formation et de perfectionnement professionnels visant à utiliser de façon optimale l'ensemble des employés;
- un plan d'action en matière de santé et de sécurité au travail;
- un plan d'action en matière d'évaluation du rendement des employés;
- un plan d'action en matière d'accueil du nouveau personnel ou du personnel administratif en remplacement;
- adhésion du FODEX à la convention collective des établissements financiers (adoption d'une grille salariale uniforme, d'un règlement intérieur et légalisation du Fonds à l'inspection du travail).
- établir un nouvel organigramme (annexe)

Un chargé d'études sera alloué dans cette direction pour aider le directeur des ressources humaines.

5.2.2 Création d'une direction juridique et de recouvrement

Pour réduire le taux des impayés des crédits octroyés et pérenniser les activités de l'organisme, il est vital pour le FODEX de mettre en place une direction du contentieux et des affaires juridiques qui aura pour rôle :

- gérer les procédures contentieuses en relation avec les huissiers et avocats ;
- veiller à la sécurité juridique des opérations traitées par le FODEX ;
- préparer les modèles de contrats utilisés par les différentes directions ;
- établir des rapports mensuels sur les risques liés aux impayés et aux dossiers contentieux ;
- recouvrer les impayés et veiller au risque de non remboursement.

Pour y parvenir, un gestionnaire et une secrétaire seront affectés à cette direction pour aider le conseiller juridique.

5.2.3 Création d'un service informatique

Pour pallier à la sous-exploitation ou la sous utilisation du matériel informatique, un service informatique doit être mis en place. Ce service peut être placé sous la responsabilité de l'administrateur général et aura pour rôle :

- la gestion de la base de données ;
- la fourniture des informations statistiques ;
- l'achat et l'entretien du matériel informatique ;
- les formations des employés sur l'utilisation des supports informatiques.

Ce service sera géré par deux informaticiens.

Pour pallier aux problèmes des informations biaisées, le FODEX devra se doter d'un nouveau logiciel rapide, approprié et fiable. Les informaticiens devront se rapprocher des banques de la place, ou s'informer sur les logiciels de suivi de prêts existants dans la sous-région.

5.2.4 Création d'une direction de contrôle interne

Le contrôle joue un rôle important. Il constitue un préalable nécessaire à la confiance. La crédibilité du FODEX devra se reposer en majeure partie sur la fiabilité du système de sécurité financière. La mise en place d'une direction de contrôle interne devient vitale. Rattachée à l'administration générale, cette direction aura pour rôle :

- le suivi des engagements et du respect des procédures de contrôle interne ;
- l'élaboration des procédures de contrôle interne et mise en œuvre des programmes de travail, du contrôle et de l'application ;
- d'assurer la coordination avec les contrôleurs externes (commissaires aux comptes, cour des comptes).

Le FODEX devra embaucher un contrôleur de gestion et une secrétaire pour la gestion de cette direction.

5.2.5 Aménagement physique des locaux et des espaces de travail

Vu l'ensemble du personnel qualifié qui sera recruté et la mise en place de nouveaux services et départements, le FODEX devra revoir son aménagement, quitte à mettre des cloisons pour séparer les boxes ou aménager les nouveaux bureaux.

Ce travail permettra de respecter la confidentialité, de s'adapter en fonction des besoins de la clientèle et de respecter les règles d'ergonomie.

5.3 NOUVEAUX SERVICES DE CREDITS

La trésorerie négative et les impayés importants de l'organisme ne lui permettent plus de financer les gros projets. Dans l'ensemble des fonctions attribuées au FODEX, seules deux (refinancement des banques et la garantie) d'entre elles pourraient avoir une véritable additionalité, c'est-à-dire une certaine utilité pour l'économie gabonaise et une certaine durabilité. A l'avenir, le FODEX devra arrêter le prêt participatif, le prêt direct et le financement des études de faisabilité. Pour lutter contre la pauvreté, le FODEX devra innover pour offrir des services financiers pouvant attirer les clients et répondre

mieux à leurs besoins. Ne pouvant faire la microfinance, il peut développer l'option « finance solidaire ».

5.3.1 Les nouveaux services de crédits offerts

Le système d'intervention consistera en l'octroi de crédits pour les investissements et le fonds de roulement des activités génératrices de revenus développées par des femmes et des hommes producteurs. Il s'agit d'offrir deux (2) types de prêts : les crédits individuels, les crédits de caution solidaire. Pour mieux adapter ses produits aux besoins des entrepreneurs ou promoteurs, le FODEX proposera des produits classiques.

☞ Les crédits individuels

Ce sont des crédits qui seront accordés aux promoteurs individuellement pour satisfaire leurs besoins d'investissement ou de fonds de roulement. Le montant de ces crédits tiendra compte de l'importance des activités à entreprendre. Le montant maximum qu'un promoteur peut obtenir est de 7 622 euros. Les bénéficiaires de ces crédits doivent nécessairement produire une garantie réelle pour couvrir le risque de leur insolvabilité.

☞ Les crédits de caution solidaire

Ce sont des crédits qui seront accordés aux membres de groupes ou de groupements. Un groupe de caution solidaire est constitué par trois personnes. Les membres du groupe doivent provenir de la même couche socio-économique. Ils se choisissent eux-mêmes et s'entendent pour désigner leurs responsables. Chaque membre du groupe possède sa propre entreprise et reçoit le même montant de crédit que les autres. Dans le groupe, chacun est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre car en cas de cessation de paiement de l'un, les autres prennent sur eux de rembourser son crédit. Le montant du crédit ne dépassera pas 762 euros par membre du groupe pour le premier crédit.

Un groupement est constitué par 30 personnes au maximum qui exercent ensemble des activités génératrices de revenus. Les membres du groupement doivent provenir de la même couche socio-économique. Le groupement doit préexister et ses membres se choisissent eux-mêmes et s'entendent pour désigner leurs responsables. Dans ce système, le crédit est accordé au groupement mais chaque membre est étroitement lié au succès de l'entreprise de l'autre ou des activités du groupement. En cas de cessation de paiement du groupement chaque membre est solidairement responsable. Le montant

total du crédit qu'un groupement peut obtenir ne doit pas dépasser 7 622 euros. En dehors de la caution solidaire que les membres du groupement s'offrent les uns aux autres, aucune autre garantie n'est demandée.

5.3.2 Les bénéficiaires cibles

Le financement est orienté en direction des Hommes et des Femmes en manque de moyens financiers pour lancer ou développer leurs activités.

Le FODEX ne fera aucune discrimination au niveau des bénéficiaires mais financera exclusivement les domaines d'activités ci-après :

Les activités concernent : l'agriculture, l'élevage, l'agroalimentaire, l'artisanat, le secteur du bois, l'immobilier, la distribution, l'hôtellerie et la restauration, les industries légères, l'ingénierie, les Mines, la Pêche, les Services en général et les Transports, la fabrication des équipements de transformation.

La priorité sera accordée à l'acquisition des matériels et équipements de transformation.

5.3.3 Les conditions liées aux crédits

☞ Les critères d'éligibilité

Les principaux critères d'éligibilité sont :

- Etre de nationalité gabonaise;
- N'avoir aucun antécédent douteux avec le FODEX ou aucune autre institution en matière de remboursement de crédit;
- Etre disponible, coopératif et prêt à accepter les conseils du FODEX.
- Tenir ou s'engager à tenir la comptabilité de son entreprise (au moins des cahiers de recettes et dépenses).
- Avoir une activité de production, de transformation des produits ou de commercialisation.

☞ Le montant des crédits

Le montant des crédits sera fonction des besoins exprimés, de la capacité de l'activité à générer des revenus pour assurer les remboursements et de la moralité et /ou personnalité des promoteurs. Le montant des crédits est plafonné à 7 62 euros pour chacun des membres du groupe et à cinq millions 7 622 euros pour les crédits individuels et les crédits aux groupements.

☞ **La durée des crédits**

La durée du remboursement sera de 24 mois au maximum. Chaque emprunteur peut solliciter un délai de grâce allant de 1 à 6 mois.

☞ **La périodicité des remboursements**

La périodicité des remboursements dépendra du cycle des activités qui seront financées. A la demande des bénéficiaires, cette périodicité peut être mensuelle, bimestrielle, trimestrielle ou semestrielle.

☞ **Les frais de service**

Les frais de service sont constitués par le taux d'intérêt et les frais de dossiers. Le taux d'intérêt débiteur des crédits est de 15% par an. Le FODEX facturera aux promoteurs les frais de dossiers qui représenteront le montant de l'étude de faisabilité faite par le département Etude. Ces frais seront fixés selon l'ampleur du prêt et la variante éloignement de Libreville.

5.3.4 Les garanties

Pour garantir le remboursement des crédits, l'accent sera essentiellement mis sur la qualité de l'entrepreneur, la rentabilité et la viabilité de l'activité pour laquelle le financement est demandé. Toutes les garanties qui seront présentées ci-dessous seront subsidiaires et ne serviront que pour faire jouer la pression sociale.

☞ **La caution solidaire**

Le système de caution solidaire pour les crédits de groupes et de groupement permet d'utiliser la pression sociale des membres pour assurer une bonne utilisation et un bon remboursement du crédit.

☞ **Les garanties financières**

Il sera exigé deux types de garanties financières : Le fonds de garantie et la garantie décès.

Le fonds de garantie : tous les promoteurs qui bénéficient de crédits doivent constituer un fonds de garantie dont le montant doit être égal à 10% du montant du crédit obtenu. Le montant total du fonds de garantie sera reparti sur les remboursements du crédit. Ce fonds de garantie sera récupéré par le client à la fin de ses remboursements, lorsqu'il ne voudra plus s'engager dans un autre crédit. Lorsque le client devient défaillant, ce fonds est utilisé pour couvrir tout ou partie des impayés.

La garantie décès : pour couvrir le projet contre les risques d'insolvabilité liés au décès des débiteurs, tous les promoteurs doivent verser une somme au titre de la garantie décès. Le montant (non remboursable) de cette somme est fixé à 5% du montant du crédit obtenu. Cette garantie couvre tous les ayants droit du promoteur en cas de décès si son crédit n'est pas encore soldé. Les fonds de garantie déjà cotisés et les documents de garanties matérielles déposées sont retournés à la famille du défunt.

☞ **Les garanties réelles**

Les garanties réelles habituelles (terrain, véhicule, équipements etc.) permettent de réduire les risques de défaillance des clients non pas parce qu'elles assurent un recours systématique pour recouvrer les impayés mais parce qu'elles fournissent un moyen de pression pour améliorer les remboursements lorsque les emprunteurs sont en difficultés. Le micro leasing : les promoteurs qui ne disposeraient pas des garanties réelles ci-dessus et qui solliciteraient le crédit pour s'équiper pourraient utiliser les équipements en question comme garantie. Dans ce système, les équipements seront achetés au nom du FODEX et mis à la disposition du promoteur contre versement d'un dépôt de garantie dont le montant sera égal à 10% du montant du crédit obtenu. Le promoteur ne deviendra véritablement propriétaire de son équipement que lorsque le crédit sera totalement soldé.

Il convient de signaler que les garanties sur les équipements seront privilégiées dans les opérations de financement du démarrage des activités.

5.3.5 Le suivi des activités de crédit

Le suivi des opérations financées sera essentiellement assuré par le FODEX et comportera les principales phases ci-après :

☞ **L'appui conseil**

Le suivi des activités financées devra être l'une des pièces maîtresses du système.

En effet, le micro financement ou micro crédit est une activité à risque élevé qui nécessite une proximité, un contact étroit et permanent entre le prêteur et les emprunteurs. Lorsque ce contact fait défaut, la qualité des crédits se dégrade très rapidement et le prêteur court le risque de la faillite en même temps que les emprunteurs.

Tous les promoteurs qui obtiendront un financement bénéficieront du suivi de leurs activités. Ce suivi permet au FODEX :

- De s'assurer que les clients investissent le crédit conformément au plan d'investissement ayant servi de base à la demande qui a été approuvée;
- De prodiguer aux bénéficiaires des conseils pour la bonne gestion de leurs affaires ;
- De rappeler aux bénéficiaires, en cas de besoin, les échéances de remboursement ou de les relancer afin de maintenir un bon taux de remboursement.

☞ **Le contrôle de l'utilisation des crédits déboursés**

A l'intérieur des 15 jours après le déboursement du crédit, en fonction de la zone d'implantation de l'entreprise, le FODEX procèdera à une visite sur le terrain pour vérifier si le crédit déboursé a été utilisé selon le plan d'investissement prévu. Toutes les informations relatives à cette visite seront consignées sur une fiche de suivi. Dans le cas où le crédit n'aurait pas été investi, le FODEX prendra des mesures vigoureuses pour obliger le promoteur à investir le crédit conformément au plan d'investissement ou à rembourser immédiatement l'intégralité du crédit.

☞ **Les visites de routine**

Après la visite de contrôle de l'utilisation de crédit, les Chargés de prêts feront des visites de routine périodiques pour s'assurer que tout se passe bien et surtout pour aider les promoteurs en difficultés à s'organiser pour surmonter les difficultés.

☞ **La supervision générale.**

La supervision générale des crédits sera assurée par l'Administration générale du FODEX et une équipe du Guichet Etudes. Il y aura dans ce cadre, des visites conjointes et non conjointes.

Les visites conjointes seront dirigées par l'Administrateur général, chef de mission, accompagné par le responsable du département qui financera et de toute personne ressource. Il y aura au moins deux visites conjointes par an pour évaluer tout le portefeuille. La première aura lieu au milieu de l'exercice et la seconde à la fin de la période.

Les visites non conjointes sont celles qui seront effectuées par le responsable du département accompagné de personnes ressources ou de l'Administrateur Général accompagné de personnes ressources. Il y a aura au moins une visite non conjointe par équipe.

5.4 RECHERCHE DE NOUVEAUX BAILLEURS

Les ressources du FODEX sont constituées par les prêts de la Banque Africaine de Développement (BAD), les dotations de l'Etat, les subventions ou prêts provenant d'autres bailleurs de fond (Coopération Belge) et les fonds de la Fondation Espace Afrique. Aujourd'hui, la trésorerie du FODEX est négative.

Dans la nécessité de maintenir l'organisme au regard de l'expérience et de l'expertise capitalisé pendant treize ans, le FODEX pourra sous la tutelle de l'Etat Gabonais, rechercher d'autres ressources longues.

Il pourra faire de ses concurrents potentiels des bailleurs afin d'être l'interface entre ces bailleurs et les PME/I ou banques gabonaises.

Pour y parvenir, le FODEX devra installer un mécanisme de transparence par la mise en place des comptes rendus trimestriels aux bailleurs de fonds.

5.5 AMELIORATION DE LA COMMUNICATION

En 2005, le FODEX a mis en œuvre un site internet par la société OCACI. Pour un suivi et l'optimisation de l'information au public gabonais, ce site devra être orienté vers un objectif plus informatif et régulièrement mis à jour.

Le FODEX devra organiser des journées « porte ouverte » une fois par an pour faire connaître ses activités. Il devra passer des contrats avec des journaux et les stations de radio populaires pour informer les populations sur les nouveaux produits.

Pour les promoteurs qui n'ont pas accès à l'internet, le fonds devra créer si possible un guichet unique au sein de l'organisme pour informer la clientèle de ses services et activités. Proposer un « numéro sans frais », pour les promoteurs qui ne peuvent se déplacer. Enfin, il pourrait vulgariser à travers les groupements des associations et les séminaires, les services en milieu urbain et rural.

5.6 PARTENARIAT AVEC L'OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (L'ONE)

L'ONE a pour mission de former les gabonais et de les aider à trouver un emploi. Le FODEX peut entreprendre le financement des projets ficelés par cette institution, à condition qu'elle se porte garante de l'encadrement et du suivi du promoteur jusqu'à extension totale du crédit.

5.7 LA REDDITION DES COMPTES

Toute personne responsable de la prestation d'un service public ou de l'exercice d'un pouvoir public a le devoir de rendre compte des résultats financiers et non financiers qu'elle obtient avec le pouvoir et les fonds publics qui lui sont confiés. Le FODEX doit rendre compte non seulement aux bailleurs, mais à son ministre de tutelle une ou deux fois par an du fonctionnement de son organisation.

Pour le FODEX, la reddition de comptes pourra servir à trois fins :

- prévenir les abus de pouvoir;
- fournir l'assurance que les activités du FODEX ont été menées comme prévu et dans le respect des principes d'équité, de bienséance et de bonne intendance;
- favoriser l'amélioration des résultats des programmes et des politiques au moyen de rapports sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ainsi que des leçons qui en sont tirées.

La reddition de comptes n'est pas une notion simple et elle est souvent mal comprise. Aussi, bien l'appliquer dans le FODEX actuel, en raison de sa complexité, peut constituer un défi colossal.

5.8 IMPACT ATTENDU

La mise en œuvre de ces recommandations (annexe 4) nous permettra d'améliorer considérablement l'image du FODEX, de contribuer aux priorités du gouvernement et d'améliorer la qualité de la vie des gabonais. Nous observerons dans les zones couvertes par le FODEX une baisse du chômage et un taux élevé d'emplois, une amélioration des outils de production, une meilleure politique de recyclage, de transformation et de commercialisation des produits agricoles, la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des populations, enfin l'amélioration du cadre et des conditions de vie (alimentation, habitat, santé, scolarisation des enfants etc.) des populations.

A niveau de l'institution, nous aurons un personnel épanoui, formé et compétent qui développera un sentiment d'appartenance. L'environnement du travail favorable facilitera un meilleur service offert aux populations.

CONCLUSION

Afin de faire face aux besoins du marché, aux contraintes de la production et aux changements perpétuels de l'environnement, une mise en œuvre de stratégie à moyen et long terme est indispensable pour assurer la croissance et la pérennité des entreprises.

Le FODEX, créé en 1993 par décret présidentiel dans le cadre d'ajustement structurel relatif au renforcement des PME/PMI au Gabon, est un établissement public à autonomie financière. Il connaît aujourd'hui des difficultés au niveau de sa gestion et de son organisation.

Disposant des atouts indéniables du fait de l'existence d'un marché potentiel, de sa spécialisation et de son expérience, faire une planification stratégique pour une durée de trois ans, s'avère nécessaire pour sa survie.

Une revue de la littérature, nous a permis non seulement, de mieux comprendre ce concept de planification stratégique, mais après analyse, de proposer une démarche adaptée au FODEX.

L'exemple de la ville d'Alma au Québec, a amené à mieux comprendre comment le diagnostic de la situation actuelle et la planification stratégique se pratiquent au Canada. Au regard de cette expérience de ses orientations visant à être une ville modèle et des enjeux du FODEX, ce mémoire vise à voir ce qui pourrait être fait dans le cadre du développement à court et long termes de notre organisme, tout en tenant compte des réalités propres au contexte du pays.

Il recommande certaines orientations qui sont d'adapter les activités du fonds aux attentes de la clientèle et des partenaires, de moderniser et améliorer ses interventions et enfin de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

La mise en œuvre de ces recommandations, a un coût et le fonds reste fragile du fait de l'absence de ressources financières pour assurer son autonomie.

Seule une volonté politique forte et clairement affirmée de l'Etat Gabonais permettra le développement de la PME/PMI gabonaise. Cette volonté passe par l'injection des moyens financiers qui font défaut depuis plusieurs années, le renforcement des structures de formation, d'accompagnement et de distribution des crédits destinés à être mis à disposition des promoteurs.

Ce document a été conçu comme devant servir d'outil d'aide à la prise de décision à destination des Autorités du Gabon qui auront à statuer, dans un proche délai, sur le nouveau FODEX. Les résultats et les recommandations reflètent notre point de vue et par conséquent, ne sauraient être des réponses définitives.

Une fois prises les décisions stratégiques qui s'imposent, une ère nouvelle commencera pour le FODEX.

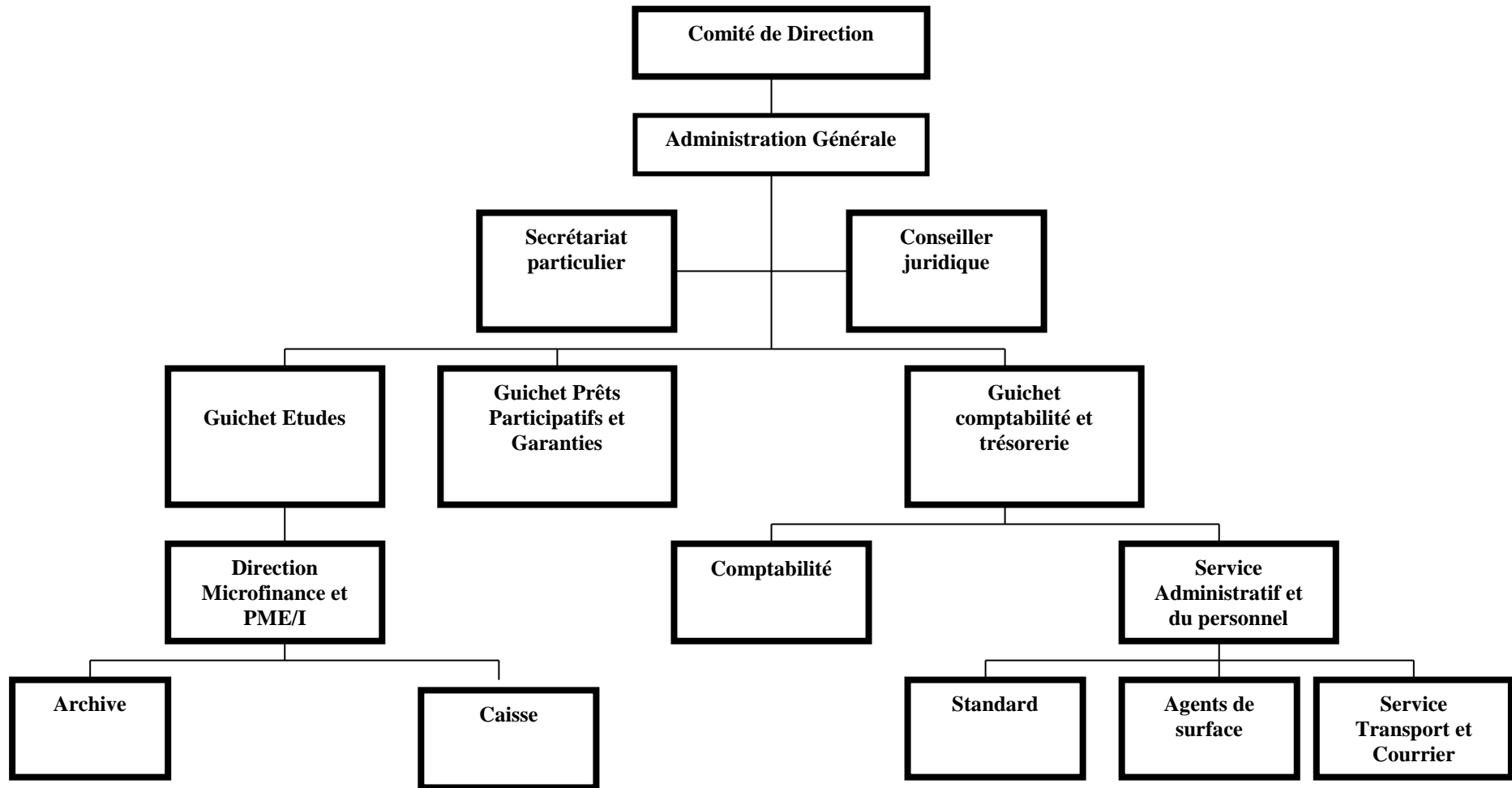
ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de synthèse des opérations du FODEX

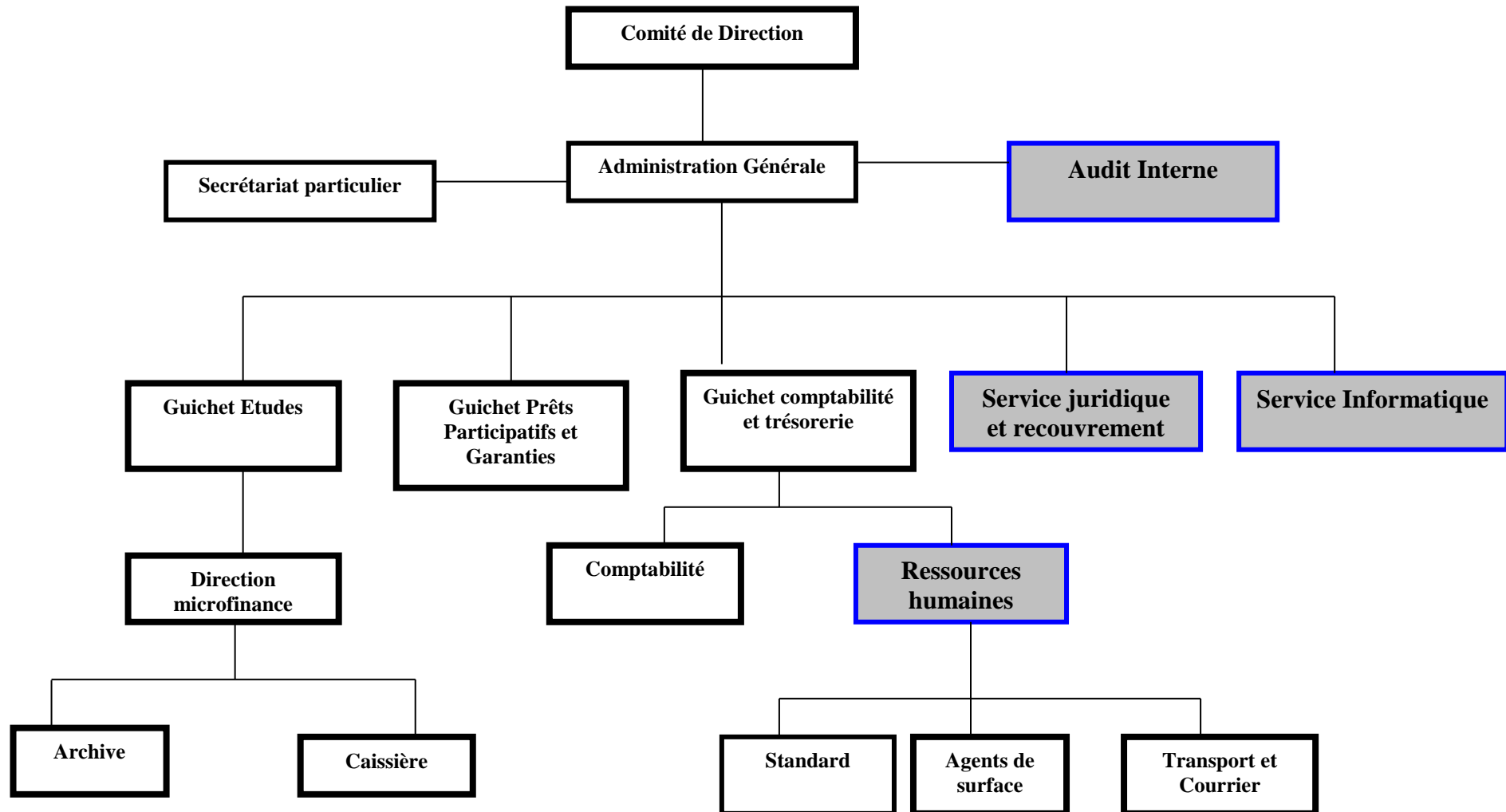
Annexe 2 : Organigramme actuelle du FODEX

Annexe 3 : Organigramme propose du FODEX

Annexe 1 : Finance de FODEX

Annexe 2 : ORGANIGRAMME ACTUELLE DU FODEX

Annexe 3 : ORGANIGRAMME PROPOSE DU FODEX



ANNEXE 4

PLAN STRATEGIQUE DU FODEX 2008-2011

Mission : financer les PME/PMI en phase de création, de restructuration ou d'expansion

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS	DELAIS D'EXECUTION	RESULTATS ATTENDUS
adapter les activités aux attentes de la clientèle et des partenaires	Renforcer le contrôle et mettre en place des procédures	Création du contrôle interne, reddition des comptes, Service informatique	le service informatique et le contrôle interne	juin 2008	La transparence, le suivi et contrôle
	Reduire de 50% les impayés et les risques au profit des bailleurs	Service juridique et de recouvrement	taux annuel de recouvrement	Avril 2008	Diminution du taux d'impayés de 50 %
	Implanter 9 unités dans les régions du Gabon	Création d'agences dans les zones rurales	nombre annuel d'agences créées	Décembre 2008	Renforcement des capacités des PME
Moderniser et améliorer les interventions du FODEX	Constituer une base de donnée fiable	Achat d'un logiciel	le logiciel	Juillet 2008	une meilleure Gestion et un meilleur traitement des informations
	Faciliter l'accès au crédit en réduisant à 15 jours le délais	Information, réduction du délais de traitement	Taux mensuel de crédits alloués	juin 2008	Grand nombre des promoteurs qui ont accès au financement
	Conseiller, orienter, assister 500 entreprises	Politique de GRH	Implantation du processus de GRH	Septembre 2008	Implication et dynamisation du personnel
	Former 80 agents	Formation en gestion des équipes et en planification	Nombre de formation	Décembre 2011	Le renforcement des capacités
Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale	Financer 6000 projets pour des promoteurs exclus du système bancaire	Apport des garanties des fonds propres et assistance des nouvelles structures	nombre de nouvelles structures créées et suivies	Juillet 2009	Développement d'activités génératrices de revenus
	Rechercher de 5 nouvelles sources de financement	Négociation de partenariat avec les concurrents potentiels	nombre d'accords de partenariat	Décembre 2011	Grande disponibilité des Ressources financières
	Créer 3 nouveaux produits	Création des Fonds de jeunesse et de promotion	Nombre de fonds créés	Septembre 2008	Amélioration des revenus des promoteurs et baisse du chômage

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Y., et FIRSIROTU, M. (1993), *l'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville Gaëtan Morin Editeur.
- ANSOFF, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- BENDER, D.A., MURPHY, A.W., et REDDEN, J.P. (1990) «Managing Strategic Change», *Health Care Supervisor*, vol.9, n°2, décembre, p. 27-31.
- BERNIER, L. (1997), «la planification stratégique au gouvernement du Québec ; c'est d'autant plus beau que c'est inutile», AIMS, actes de la VI conférence, Montréal, HEC, vol 1, p 103-109.
- BERNIER, L. (1998), «la planification stratégique au gouvernement du Québec ; un cadre pour l'entrepreneuriat public », *Management International*, vol 3, p 15-24.
- BUSHELL, D.S., et HALUS, M.B. (1992), « TQM in the Public Service Strategies for Quality Service », *National Productivity Review*, vol.11, n°3, été, p 366.
- CHARIH M., et PAQUIN M. (1993 a), *la planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec*, centre Canadien de Cédion.
- CHARIH M., et PAQUIN M.(1993 b), *la planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison de quelques ministères*, *administration du Canada*, vol.36 n°2, p. 175-189.
- CHARIH M., et PAQUIN M. (1993 c), *la planification stratégique dans un ministère : les motifs de succès*, *optimum*, vol.21, n°1, p.7-14.
- CHARIH M., et PAQUIN M. (1995), *les organisations publiques à la recherche de l'efficacité*, Québec, Ecole Nationale d'Administration Publique, Université du Québec.
- CHARIH, M. et PAQUIN M. (1994). « Plans stratégiques et politiques gouvernementales : une analyse de contenu », dans Charih, Mohamed et Michel Paquin,
- CHARLES VILLEMMAIN, *la planification opérationnelle, objectifs, méthodes et métiers de la planification de projet*, collection AFNOR Gestion
- CHRISTOPHE FAVOREU, *Réflexions sur les fondements de la stratégie et du Management stratégique en milieu public*, Allocataire de recherche, moniteur, Université d'Aix Marseille III Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guyot, bd Camus – 13540 Puyricard
- COTE M., (1991), *la gestion stratégique : concepts et cas*, Boucherville, Editeur Gaëtan Morin
- COTE MARCEL ET MARIE CLAIRE MALO (2001), *la gestion stratégique, une approche fondamentale*, Gaëtan Morin Editeur 370 pages
- HAFSI, T., SEGUIN, F. et TOULOUSE, J.M. (2000), *la stratégie des organisations : une synthèse*, 2^è éd., Montréal, Editions Transcontinental.

HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K., (1995), la conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain, Montréal, Editions du Renouveau pédagogique.

MICHEL GODET, Prospective et planification stratégique, le grand prix HARVARD EXPANSION, collection CPE.

MICHEL MARCHESNAY, Management stratégique, les Editions de l'ADREG, mai 2004 (ISBN : 2-9518007-1-1).

MINTZBERG, H. (1987), «The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy», California Management Review, 30, 1, juin, p. 1-24

MINTZERBERG, H. (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris Dunod.

MINTZERBERG, H., AHLSTRAND, B., et LAMPEL, J. (2000), Safari en pays stratégie, Paris, Village Mondial.

PAQUIN, M. (1994). « La planification stratégique dans les ministères québécois » dans G. ÉTHIER et autres, *L'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec: 389 - 402.

PORTER, M.E. (1982), choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica.

PORTER, M.E. (1986), l'avantage concurrentiel, Paris, Inter Editions.

PRAHALAD, C.K., et HAMEL, G. (1995), «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, vol. 68, n°3, mai-juin, p. 79-91.

ROBERT PATUREL, pratique du management stratégique, presse universitaire de Grenoble 1997, collection la gestion en Plus.

COURS ET RAPPORTS D'ACTIVITES

- Rapport d'activité du FODEX (exercice 2004 et 2005)
- Ville d'Alma, Etat de la situation et diagnostic, planification stratégique
- Statuts et formulaires du FODEX
- Cours de planification stratégique de Monsieur GENDRON, Novembre 2006

SITE INTERNET

- www.apce.com
- www.cnam.fr/lipsor/
- www.google.fr
- www.ixquick.com
- www.wikipedia.org
- www.mess.gouv.qc.ca