



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE
2011-2015 DE L'ORGANISATION REGIONALE
POUR LE DEVELOPPEMENT DES PECHEES**

Présenté par :

DIALLO Fatoumata Kouady

Dirigé par :

M. NDIAYE Babacar

**Associé du cabinet BND Consulting
Professeur associé au CESAG**

Avril 2010

Bibliothèque du CESAG

DEDICACE

Nous dédions ce document à tous ceux qui ont toujours été à nos cotés pour partager nos moments de joie et nous soutenir dans les périodes les moins faciles. Nous ne pourrions les citer tous ; cependant, nous aimerions mentionner :

- Monsieur Amadou DIALLO et Madame DIALLO Mariam COULIBALY, nos **parents pour leur amour et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour nous.**
- DIALLO Nana Kadidia et DIALLO Boubacar pour leur soutien sans failles et leur amour.

Aux grandes familles DIALLO, COULIBALY, KEITA, nos grands parents, tantes et oncles pour leur soutien et leurs prières.

REMERCIEMENTS

Nous voudrions adresser nos vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de cette formation et à la réalisation de ce document:

- **Monsieur NDIAYE Babacar pour avoir bien voulu nous accueillir dans son cabinet et pour le suivi et toutes les connaissances qu'il nous a apportées ;**
- **le personnel de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches (ORDP) pour sa collaboration ;**
- **le personnel de BND Consulting pour sa disponibilité ;**
- **le corps professoral du CESAG et particulièrement à M. YAZI Moussa Directeur de l'ISCBF pour les efforts qu'il ne cesse de fournir afin de nous garantir une formation d'excellence ;**
- **la 2^{ème} promotion MPACG, pour la bonne collaboration tout au long de la formation ;**
- **mes tantes, Mariam et Rouguiatou DIALLO pour leur appui constant et leurs conseils ;**
- **MAZOUZI Oussama et BALMA Elodie pour leur amitié et leur soutien tout au long de notre cursus.**

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

COPACE : Sous Comité Scientifique du Comité des Pêches de l'Atlantique Centre – Est

FAO: Food and Agriculture Organization

ICCAT: International Commission for Conservation of Atlantic Tunas

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ORDP: Organisation Régionale pour le Développement des Pêches

ORGP : Organisations Régionales de Gestion des Pêches

Pêche INN : pêche illicite, non déclarée et non réglementée

UICN: World Conservation Union

SMDD : Sommet Mondial sur le Développement Durable

SCS : Suivi, Contrôle et Surveillance

SWOT : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

WWF: World Fund for Nature

ZEE: Zones Economiques Exclusives

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1: Scénarii de l'ORDP	68
Tableau 2: Objectifs stratégiques de l'ORDP	77
Tableau 3: Plan d'actions pour le renforcement des connaissances des acteurs du secteur sur la pêche INN	83
Tableau 4: Plan d'actions pour la mise en place un système de capitalisation des connaissances.....	85
Tableau 5: Plan d'actions pour le Renforcement la coopération scientifique régionale	87
Tableau 6: Plan d'actions pour l'élaboration et mise en œuvre un plan d'aménagement régional des pêcheries	89
Tableau 7: Plan d'actions pour la Promotion de la gestion conjointe des stocks d'intérêt commun	90
Tableau 8: Plan d'action pour la maîtrise d'un niveau de qualité de service aux membres et l'optimisation le rapport coût/délai/qualité des activités.	92
Tableau 9: Plan d'actions pour le renforcement de l'image de l'ORDP auprès des partenaires techniques et financiers	94
Tableau 10: Evaluation financière du plan stratégique	96
Tableau 11: Calendrier de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique	100

FIGURES

Figure 1: Exemple de carte stratégique	19
Figure 2: Démarche de planification stratégique.....	27
Figure 3: Modèle d'analyse.....	42
Figure 4: Organigramme de l'ORDP	59
Figure 5: Pyramide des fonctions	70
Figure 6: Système d'information	71
Figure 7: Cartographie des parties prenantes	73
Figure 8: Carte stratégique de l'ORDP	78

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 : STRATEGIE D'ENTREPRISE	10
1.1 Le concept de la stratégie	10
1.1.1 Stratégie dans le domaine militaire	10
1.1.1.1 La stratégie militaire selon Von Clausewitz.....	10
1.1.1.2 La stratégie militaire selon Sun Zi	11
1.1.2 Transposition de la stratégie militaire à la vie des affaires	12
1.2 Les déterminants de la stratégie d'entreprise	13
1.2.1 Mission.....	13
1.2.2 Vision	14
1.2.3 Valeurs	14
1.3 La carte stratégique d'une organisation.....	15
1.3.1 Objectifs stratégiques	16
1.3.2 Axes stratégiques.....	16
1.3.2.1 Axe Finance : Ce que l'on apporte aux actionnaires.....	17
1.3.2.2 Axe Client : Ce qu'attendent les clients.....	17
1.3.2.3 Axe Processus internes : Quels processus apportent de la valeur ?	17
1.3.2.4 Apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques.....	17
CHAPITRE 2 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	21
2.1 Le concept de la planification	21
2.1.1 La planification à long terme.....	22
2.1.2 La planification stratégique	23
2.2 Intérêts et limites de la planification	24
2.2.1 Avantages de la planification	25
2.2.2 Les inconvénients de la planification	26
2.3 Démarche de planification stratégique.....	26
2.3.1 La clarification des fondements de la démarche	28
2.3.2 Le diagnostic stratégique.....	29

2.3.2.1	Le diagnostic externe	30
2.3.2.2	Le diagnostic interne	31
2.3.3	La réflexion stratégique.....	33
2.3.3.1	Expliciter le scénario d'environnement.....	33
2.3.3.2	Annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation.....	34
2.3.3.3	Formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation	35
2.3.3.4	Définir les objectifs stratégiques	36
2.3.4	Le passage à l'action	37
2.3.4.1	Le plan stratégique	37
2.3.4.2	Plan d'actions stratégiques.....	38
2.3.4.3	La stratégie de financement à long terme.....	38
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		41
3.1	Présentation du modèle d'analyse	41
3.1.1	La définition de l'architecture de la planification stratégique.....	43
3.1.2	Diagnostic stratégique	44
3.1.3	La formulation et choix de stratégie.....	44
3.1.4	La conception du plan stratégique.....	45
3.1.5	Le plan de mise en œuvre.....	46
3.2	Méthodes et outils de collecte de données	46
3.2.1	La revue documentaire.....	46
3.2.2	Questionnaires.....	47
3.2.3	Les entretiens.....	48
3.2.4	Groupes de travail	49
CONCLUSION.....		50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE		51
INTRODUCTION.....		52
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORDP.....		53
4.1	HISTORIQUE.....	53
4.2	Missions et objectifs.....	54
4.3	Zone d'activité.....	55
4.4	Organisation	55
4.4.1	La Conférence des Ministres.....	55
4.4.2	Le Comité de coordination.....	56
4.4.3	La Commission Permanente.....	56
4.4.3.1	Département Harmonisation des Politiques et des Législations.....	56

4.4.3.2	Département Recherche et Systèmes d'Informations.....	57
4.4.3.3	Département Suivi, Contrôle et Surveillance.....	57
4.4.3.4	Département Finances et Administration.....	58
4.4.3.5	Département Communication et Relations Publiques.....	58
4.4.3.6	Département Passation de Marchés.....	58
4.5	Financement.....	60
4.6	Les partenaires institutionnels de l'ORDP.....	60
CHAPITRE 5 : PLAN STRATEGIQUE DE L'ORDP.....		61
5.1	Diagnostic stratégique.....	61
5.1.1	Les acquis de l'ORDP.....	62
5.1.2	Analyse SWOT de l'ORDP.....	63
5.1.2.1	Forces.....	63
5.1.2.2	Faiblesses.....	64
5.1.2.3	Opportunités.....	66
5.1.2.4	Menaces.....	67
5.2	Formulation et choix de stratégies.....	67
5.2.1	Choix de scénarii.....	68
5.2.2	Les orientations stratégiques.....	69
5.2.2.1	Structure institutionnelle.....	69
5.2.2.2	Organisation.....	70
5.2.2.3	Le système d'information.....	71
5.2.2.4	Type de partenariat.....	72
5.2.2.5	La culture d'organisation.....	73
5.2.2.6	Les ressources humaines.....	74
5.2.3	Les déterminants de la nouvelle stratégie.....	74
5.2.3.1	Vision.....	75
5.2.3.2	Mission.....	75
5.2.3.3	Valeurs et référentiels éthiques.....	75
5.2.3.4	Axes Stratégiques.....	76
5.2.3.5	Objectifs Stratégiques.....	76
5.2.4	Plans d'actions stratégiques.....	79
5.2.4.1	Actions Stratégiques.....	79
5.2.4.2	Evaluation financière.....	95
5.2.5	Proposition de Stratégie de financement.....	98
5.2.6	Le plan de mise en œuvre.....	99

5.2.6.1 Mécanisme de suivi et d'évaluation du Plan Stratégique.....	99
5.2.6.2 Calendrier de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique.....	99
CONCLUSION.....	102
CONCLUSION GENERALE.....	103
ANNEXES.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	112

INTRODUCTION GENERALE

Du fait d'une complexité grandissante de l'environnement économique, politique et social, le succès d'un décideur repose avant tout sur sa capacité d'anticipation et son aptitude à s'adapter. Les technologies de l'information et de la communication, des méthodes de management adaptées ainsi qu'une gouvernance d'entreprise conforme aux standards internationaux complètent le dispositif pour mettre en place un management moderne

Il apparait de plus en plus que la gouvernance n'est plus fixée sur les seuls objectifs de rentabilité à court terme, mais s'inscrit pleinement dans le concept global de croissance durable de l'entreprise c'est-à-dire d'une utilité économique à long terme.

L'entreprise passe alors d'un système de « pilotage de la performance *a posteriori* » (par le reporting, c'est-à-dire alimenté par le passé que l'on ne maîtrise plus) à un système de « pilotage de la performance *a priori* » (par l'anticipation, c'est-à-dire alimenté par un futur sur lequel on peut agir) (P2ac, 2010).

Pour cela, l'entreprise met en œuvre un processus de planification stratégique, c'est-à-dire définit d'abord la vision stratégique, puis adapte en permanence, à travers des propagations d'effets, les leviers d'actions ainsi que les indicateurs stratégiques globaux pour atteindre l'objectif stratégique fixé.

La planification stratégique est donc un outil indispensable au service du décideur. Elle concerne la détermination des objectifs généraux de l'entreprise et l'engage à long ou moyen terme.

L'organisation Régionale Pour Le Développement Des Pêches (ORDP) est une organisation intergouvernementale créée le 22 Avril 1963 regroupant dix (10) Etats à savoir le Cap Vert, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo.

Depuis sa création, elle a déployé des stratégies en vue d'être le principal acteur dans le développement durable des pêches dans la zone couverte par la Convention. Cependant les facteurs de l'environnement étant en perpétuel mouvement, elle se voit dans l'obligation de réviser son mandat et par cela revoir sa stratégie pour relever les nouveaux défis qui s'imposent à elle. Pour ce faire, elle compte se doter d'un plan stratégique pertinent, efficace et flexible qui lui permettra d'asseoir son leadership et d'afficher son ambition à participer plus activement à la gestion durable des pêcheries.

Le secteur des pêches représente plus de 30% des revenus du budget de l'état des pays d'Afrique de l'Ouest et emploie 7 millions de personnes en Afrique centrale et de l'Ouest. Ce secteur contribue de façon majeure au développement économique et social des pays à travers les créations d'emplois, alimentation, exportations (OECD, 2008).

Cependant, le secteur de la pêche fait face à un problème de grande envergure : la surexploitation excessive des ressources halieutiques. Dans notre sous-région (Afrique de l'ouest), les plus pessimistes des experts prédisent qu'à ce rythme d'exploitation, dans quarante (40) ans il n'y aurait plus de poissons au Sénégal.

Les causes de cette surexploitation sont diverses. Nous pouvons citer :

- un taux de croissance élevé de la population (supérieur à 2,5 pour cent dans certains pays) ;
- des pressions de pêche élevées en termes d'effort et de capacité de pêche ;
- la signature d'accès à la pêche ou des accords de partenariat avec des Etats pêchant dans des mers éloignées et ce, même en présence de preuves indiquant clairement une réduction excessive de la biomasse des pêcheries ;
- une demande élevée en poissons et des produits halieutiques sur le plan national, régional.

Selon le Sous Comité Scientifique du Comité des Pêches de l'Atlantique Centre- Est (COPACE), la plupart des stocks de poissons démersaux dans la région sont soit pleinement exploitées soit surexploitées (FAO, 2009).

Les ressources de petits pélagiques comptent pour près de 50 % par masse de prises totales (Pezennec & al, 1998 :329). Elles sont les plus importantes en termes de sécurité alimentaire aux communautés côtières et aussi les stocks les plus communément partagés compte tenu de leur nature migratoire. Environ 70 % de petits pélagiques sont exploités par des pêcheurs artisanaux (Pezennec & al, 1998 :329). Selon le COPACE, les ressources de petits pélagiques vont de « sous exploitées » à « pleinement exploitées ». Toutefois ces ressources sont connues pour être fortement affectées par des conditions climatiques et environnementales, et par conséquent ont besoin d'être étroitement suivies.

L'exploitation aveugle des ressources halieutiques a été facilitée par des politiques incohérentes du secteur (désir par certains pays de tirer des gains à court terme, application inadéquate des mesures de gestion de la part des pays individuels, mauvaise coordination et collaboration entre les pays).

La pêche illicite, non déclarée et non réglementée est un problème majeur et constitue une **contrainte significative dans l'effort visant à gérer les ressources halieutiques de façon durable** dans la sous région. La présence de ressources halieutiques prisées, la nature peu profonde de la grande partie de la côte, l'absence de systèmes de SCS (Suivi, Contrôle et Surveillance) effectivement appliqués et la mauvaise gouvernance du secteur des pêches constituent quelques uns des facteurs qui renforcent la vulnérabilité de la sous région à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée. La perte financière estimée due à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée dans l'un des pays membres de l'ORDP est d'environ **US\$30 millions par an**.

Les conséquences de la pêche illicite, non déclarée et non réglementée ainsi que la pénurie du poisson et des produits halieutiques sont caractérisées par des augmentations du prix du poisson, alors que les transformateurs et ceux qui procèdent au traitement des produits ainsi que les commerçants sont confrontés à des approvisionnements incertains. Ces conditions ont des impacts financiers, économiques et sociaux négatifs sur ces pays avec des conséquences environnementales/écologiques négatives sur les ressources et affectent **aussi bien les moyens d'existence des communautés de pêche**.

Tels sont les défis majeurs actuels auxquels sont confrontés les Etats membres de l'ORDP qui ont compris le caractère régional de ces problèmes. En effet, partageant une côte commune bien délimitée par des frontières maritimes selon le droit international, les Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches (ORDP) sont convaincus que seule une approche régionale est pertinente dans la prise en charge des problèmes liés à la pêche. C'est la finalité qu'ils attachent au renforcement de l'outil de coopération régionale qu'est l'ORDP. Cependant, son rôle est limité seulement à l'aspect de conseil aux Etats membres.

Pour résoudre les problèmes énoncés ci-dessus compte tenu de leurs causes et de leurs conséquences, l'ORDP pourrait envisager les pistes de solutions suivantes :

- Garder le statut quo et l'améliorer à partir des dysfonctionnements constatés ;
- Evoluer vers une organisation régionale de gestion des pêches ;
- Instituer une organisation communautaire de gestion des pêches dans le cadre d'une intégration régionale

L'évolution vers une organisation régionale de gestion des pêches à travers une redéfinition de la stratégie de l'ORDP est la solution la plus appropriée pour relever les défis qui lui sont assignés. Cette redéfinition de la stratégie sera matérialisée par un nouveau plan stratégique.

En effet, le plan stratégique permettra à l'ORDP d'avoir une meilleure maîtrise de son environnement interne et externe, de mener une réflexion prospective, de détecter les faiblesses et les forces actuelles de l'organisation et surtout de disposer d'une nouvelle vision plus efficiente.

Cet outil d'orientation et de planification, ne dépassant pas un horizon temporel de cinq (5) ans, facilitera la mise en œuvre de leurs activités à long terme. En outre, il devra plaider avec vigueur pour que les activités de l'ORDP bénéficient d'une priorité affirmée dans le cadre des politiques de développement des pêches.

Cela nous amène à nous poser la question suivante :

« Quel est le plan stratégique le plus approprié à l'ORDP pour relever les défis du secteur de la pêche ? »

Pour apporter une réponse à cette question et pour une meilleure compréhension de notre problématique, nous nous interrogerons sur les points suivants :

- **qu'est ce que la stratégie ?**
- **qu'entend-on par planification stratégique ?**
- **qu'est ce qu'un plan stratégique ?**
- **quelles sont les processus d'élaboration d'un plan stratégique ?**
- **quels sont les déterminants de la stratégie de l'ORDP ?**
- **quelles sont les forces et faiblesses de l'ORDP ?**
- **quelles sont les opportunités et menaces de son environnement ?**
- **quel est le plan d'actions approprié pour l'ORDP ?**
- **quelle stratégie de financement devra t'elle mettre en place ?**

En vue d'apporter des réponses à ces questions, nous avons choisi le thème suivant :

« L'élaboration du plan stratégique 2011 – 2015 de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches ».

Les différents axes de réflexion énumérés ci-dessus, nous permettront d'**élaborer un plan** stratégique pertinent qui précise les objectifs spécifiques à atteindre dans les domaines **prioritaires de l'ORDP** et qui propose un cadre d'intervention sous forme de mesures pouvant être envisagées selon les ressources disponibles.

Ainsi, l'objectif principal de ce travail est de présenter un nouveau plan stratégique de l'ORDP. Cela nous permettra de faire ressortir les objectifs spécifiques suivants :

- **définir les notions de stratégie, de carte stratégique, planification stratégique, plan stratégique ;**
- **présenter l'évolution de la planification stratégique dans l'histoire ;**
- **déterminer les intérêts et inconvénients d'une planification stratégique ;**
- **présenter la démarche de planification devant aboutir à l'élaboration de plans (plan stratégique et plan d'actions stratégiques) ;**
- **présenter le plan stratégique de l'ORDP ;**

- **présenter un plan de mise en œuvre et de suivi** du plan stratégique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous présenterons un plan stratégique pour l'ORDP, **comprenant le plan d'actions** stratégiques, son évaluation financière et un plan de mise en œuvre et de suivi. **Cependant ce plan stratégique ne sera pas exhaustif.** En effet, nous nous limiterons à formuler des propositions de stratégie de financement pour l'ORDP sans toutefois exposer une analyse détaillée de leurs états financiers.

Le plan stratégique permettra à l'ORDP de disposer d'une vision claire de son développement pendant la période 2011-2015 intégrant ses objectifs stratégiques avec **l'ambition ultime de devenir** rapidement une organisation incontournable dans la réalisation des objectifs des Gouvernements Ouest Africains en matière de coopération halieutique.

Pour nous ce sera l'occasion de consolider nos acquis en stratégie. En effet, nous participerons activement aux différentes étapes du processus de planification stratégique en vue de **cerner les divergences entre la théorie dispensée à l'école** et la pratique **au sein d'un cabinet de conseil.** En outre, cette étude nous permettra de nous **familiariser d'une part, avec le secteur de la pêche et d'autre part avec les concepts** tels que : planification stratégique, plan stratégique, plan d'action stratégique, carte stratégique et stratégie de financement.

Pour les lecteurs, **cette étude leur permettra d'avoir une meilleure** compréhension du processus de planification stratégique dans toute sa complexité. En outre, elle lui permettra de saisir toute l'importance qu'une stratégie bien clarifiée et formulée pourrait apporter à **une organisation telle que l'ORDP.**

Au vu de la problématique et de l'importance que revêt ce modeste travail pour l'ORDP, nous adopterons un **plan s'articulant sur deux (2) parties :**

- la première partie sera consacrée au cadre théorique. Nous présenterons les concepts de stratégie, de planification stratégique pour une meilleure compréhension de notre thème. Dans cette partie, nous exposerons également

l'approche méthodologique que nous adopterons pour élaborer le plan stratégique de l'ORDP.

- La deuxième partie consistera à présenter l'**Organisation Régionale** pour le Développement des Pêches et à exposer son plan stratégique.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Une organisation, quelle qu'elle soit, se posera, **ne serait ce qu'une fois** au cours de son cycle de vie, les questions telles que « Qui sommes-nous ? Que voulons-nous être et devenir ? ».

Ces questions l'amèneront à faire une introspection et de cela découlera une réflexion stratégique. En effet, la démarche stratégique s'appuie sur une réflexion à long terme, elle doit donc être bien pensée.

C'est dans cette optique que dans notre première partie nous nous attèlerons à définir le concept de la stratégie, à présenter la démarche stratégique pouvant permettre à une **organisation d'assurer sa compétitivité et sa pérennité.**

Cette partie sera subdivisée en trois chapitres :

- Le premier chapitre qui sera consacré à présenter le concept de la stratégie **d'entreprise et ses déterminants.**
- Le deuxième chapitre consistera à exposer l'évolution de la planification stratégique, ses avantages et inconvénients et enfin le processus de planification stratégique.
- Le troisième chapitre sera consacré à l'approche méthodologique. Nous exposerons le modèle d'analyse choisi et les méthodes et outils de collecte de données.

CHAPITRE 1 : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Ce chapitre consistera à définir la stratégie et à identifier ses déterminants en vue de mieux appréhender notre sujet.

1.1 Le concept de la stratégie

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec : *stratos* = armée et *agos* = je conduis. Ainsi elle tire ses origines dans le domaine militaire.

1.1.1 Stratégie dans le domaine militaire

A l'origine, la stratégie militaire suppose donc un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner (M. Gervais, 1995 : 8).

Au sein de cette approche, deux écoles peuvent toutefois être distinguées :

- celle de Von Clausewitz (contemporain de Napoléon) ;
- celle de Sun Zi (historiquement plus ancienne)

1.1.1.1 La stratégie militaire selon Von Clausewitz

Pour Von Clausewitz (1995 :80), la stratégie se situe avant le combat.

La stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager ; elle correspond aux **manceuvres qu'on entreprend sur le champ de bataille pour faire en sorte que le combat ne soit engagé qu'en position de supériorité. La stratégie établit :**

- le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire
- Les plans des différentes campagnes et organise les engagements de celles-ci.

La tactique consiste à combiner au mieux les moyens dont on dispose, une fois le combat commencé.

Le but de la guerre est de gagner en dominant l'autre en cherchant à l'anéantir. Par engagement total et de longue durée, il s'agit d'affaiblir progressivement l'ennemi et de le soumettre totalement à notre volonté. Une telle conception a inspiré et inspire encore de nombreux stratèges occidentaux, qu'ils soient militaires ou industriels.

1.1.1.2 La stratégie militaire selon Sun Zi

Selon Sun Zi pour gagner, il ne faut jamais perdre de vue cinq (5) variables :

- **la doctrine (dao) ou l'harmonie qui existe entre le peuple et les dirigeants et qui fait que le peuple combattra à la vie et à la mort. « elle fait naître l'unité de pensée ; elle nous inspire une même manière de vivre et de mourir et nous rend intrépides et inébranlables dans les malheurs et devant la mort » ;**
- **le ciel ou le jeu des forces naturelles qui produisent le froid, le chaud et les perturbations de l'atmosphère ;**
- **le terrain (c'est-à-dire les particularités topographiques) et la facilité ou la difficulté de le parcourir, les chances de vie ou de mort qu'il offre ;**
- **le général et sa compétence, ses qualités humaines, son courage et son sens de l'équité ;**
- **la méthode (ou l'organisation), c'est-à-dire « savoir ranger ses troupes, n'ignorer aucune des règles de la subordination et les faire rigoureusement observer, connaître les attributions de chaque subalterne, posséder tous les moyens par lesquels on peut atteindre un résultat,... » (Sun TZE, 1993 :27).**

La doctrine crée ou non la mobilisation des hommes vis-à-vis de la stratégie. La connaissance du ciel et du terrain permet de prévoir les moments les plus favorables pour ordonner le mouvement des troupes. Les qualités du général et de l'organisation évitent que des dissensions graves ne surviennent.

Ainsi, avant d'engager une guerre, il faut l'étudier (c'est-à-dire faire des plans) afin de comprendre parfaitement la situation.

Pour Sun Zi, le principe de base de l'art de la guerre reste la duperie. « vous profiterez de la dissension qui surgit chez vos ennemis pour attirer les mécontents dans votre parti en ne leur ménageant ni les promesses, ni les dons, ni les récompenses... vous cacherez à vos adversaires l'état dans lequel se trouve vos troupes : parfois vous ferez répandre le bruit de votre faiblesse, ou vous feindrez la peur pour que l'ennemi, cédant à la présomption et à

l'orgueil, ou bien vous attaque imprudemment, ou bien, se relâchant de sa surveillance, se laisse lui-même surprendre ».

Autrement dit, grâce à un bon système d'information et une grande mobilité, il s'agit de s'adapter au mieux à la stratégie de l'adversaire pour le décourager.

Ces différents points de vue sur la stratégie militaire, pourraient bien expliquer maints comportements d'entreprises et de groupes industriels.

1.1.2 Transposition de la stratégie militaire à la vie des affaires

On peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte dont l'enjeu est la survie et que, dans de telles circonstances, elle doit chercher à modifier l'état de l'environnement à son profit, en employant une logique de domination réelle (optique de Von Clausewitz) ou virtuelle (fondée sur l'imaginaire). Dans ce cas, l'obtention d'une influence nette sur un concurrent nécessite de déterminer (GERVAIS, 1995 : 21) :

- **le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité (principes directeurs) poursuivie par la firme ;**
- **le (s) lieux du combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement ou les couples produits marchés qui feront l'objet du combat ;**
- **les voies du combat : la stratégie permet de saisir des opportunités et d'éviter (ou de lever) des contraintes ;**
- **le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?**
- **les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués.**
- **La mise en œuvre des moyens par une définition fine des activités et de leur gestion ;**
- **L'exécution des activités ;**
- **Le contrôle des activités ;**

La stratégie apparaît comme :

- « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire » (Gervais, 1995 : 20) ;
- « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant » (Ansoff, 1968 : 16).

Cependant, cette définition d'Ansoff n'englobe pas tous les aspects de la stratégie ce qui amènera Alfred Chandler à la définir comme étant la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources conséquentes pour atteindre le mieux possible ses buts. Ainsi pour avoir une stratégie pertinente, une organisation doit être dotée d'une mission, d'une vision et des objectifs stratégiques ainsi que des moyens lui permettant d'être performante.

1.2 Les déterminants de la stratégie d'entreprise

La mission, la vision et les valeurs influent fortement sur la stratégie d'entreprise car d'elles découlent les choix stratégiques pertinents pour la pérennité de l'entreprise.

1.2.1 Mission

Peter Drucker observait déjà en 1973 que "la plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission". Cette réflexion est toujours d'actualité et beaucoup trop d'entreprises négligent le pouvoir et la portée d'une mission d'entreprise bien formulée. La mission d'une entreprise peut être définie comme étant sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre (Systemic, 2010).

L'énoncé de la mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule la raison d'être sous une forme un peu vague mais durable et qui est un repère stable dans le changement quotidien. L'énoncé de mission est le document de base qui encadre les discussions sur les choix stratégiques (Systemic, 2010).

En effet, selon SIMONS (1995 : 134), les énoncés de missions doivent être une source **d'inspiration et doivent dynamiser et motiver l'entreprise. Cependant il est à noter qu'il n'y a pas d'énoncé de mission juste ou faux, mais plutôt des énoncés qui ont un effet de mobilisation, d'inspiration ou qui laissent indifférents.**

1.2.2 Vision

En contraste avec la mission, la vision sert à décrire un état futur désiré. Elle peut être **définie comme étant la description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser par opposition à la situation actuelle.**

Se donner une vision, c'est se pencher sur sa perception de l'avenir, sur les réalisations à accomplir pendant les prochaines années et sur la place qu'on veut occuper. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut-être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique (Stratagème, 2010).

Un énoncé de vision sert d'inspiration, la base pour la planification de toutes les organisations. On pourrait répondre à la question: «Où voulons-nous aller?»

Les caractéristiques d'un énoncé de vision efficace:

- la clarté et l'absence d'ambiguïté
- l'image vivante et claire
- la description d'un brillant avenir
- le libellé mémorable et l'engagement
- les aspirations réalistes
- **l'alignement avec les valeurs organisationnelles et la culture (Wikipédia, 2010).**

Pour devenir vraiment efficace, un énoncé de vision de l'organisation doit être assimilé à la culture de l'organisation.

1.2.3 Valeurs

Ce sont les croyances qui sont partagées entre les parties prenantes d'une organisation. (Wikipédia, 2010).

Toute organisation se réalise en affirmant ses convictions et ses principes qui constituent sa culture, qu'on appelle aussi ses valeurs. Choisies par la haute direction, elles orientent les attitudes et le comportement des employés.

En effet, **l'organisation, quelle qu'elle soit, a une culture qui lui est spécifique ; cette culture est le fondement de son identité tant à l'intérieur (auprès de ses employés) qu'à l'extérieur vis-à-vis de son environnement. C'est donc par rapport à elle que l'organisation se définit. Il importe donc de tenter de la caractériser : la pierre angulaire de cette culture d'entreprise est son système de valeurs (AFPLANE, 1991 : 30).**

La clarification du système de valeurs est indispensable dans la mesure où celui-ci permet **de modeler tant le choix des systèmes d'objectifs que celui des stratégies envisageables.**

Bien formulées, la mission, les valeurs et la vision sont un outil efficace de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

1.3 La carte stratégique d'une organisation

Le concept de carte de stratégie a été introduit au monde des affaires en 2001 par Kaplan et Norton **en vue d'améliorer la mise en œuvre et l'exécution des stratégies.**

La carte stratégique est la synthèse graphique qui définit les relations de cause à effet entre les éléments constituant la stratégie d'une entreprise ou de toute forme d'organisation (publique ou à but non lucratif) (Wikipédia, 2010).

Autrement dit, elle illustre comment l'organisation envisage de réaliser sa mission et la vision par le biais de relations de cause à effet. La relation de cause à effet définit la chaîne logique par laquelle des biens incorporels seront transformés à leur valeur réelle (Kaplan & al, 2004 : 31).

En effet, pour une entreprise commerciale, la carte stratégique illustre le plan de stratégie **concurrentielle en vue d'atteindre une rentabilité accrue ;** Pour une organisation sans but lucratif ou gouvernemental, elle illustre le plan par lequel l'organisation a l'intention d'améliorer les performances de sa mission. Dans les deux cas, elle illustre l'effet-et-les

relations-de cause entre les différents objectifs stratégiques et les mesures ou les indicateurs de performance clés qui sont inclus dans un **plan d'actions** stratégiques (Wikipédia, 2010).

Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme graphique et imagée suivant les axes stratégiques.

1.3.1 Objectifs stratégiques

Un objectif, c'est un but (ou une finalité) que l'on s'est fixé(e) et qui se doit d'être réalisé(e) au travers d'un projet (Wikipédia, 2010).

Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition **des moyens à mettre en œuvre**. La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée. Les résultats atteints doivent être confronté aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives (Andre Font, 2010).

Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être fixés à long ou à moyen terme (c'est-à-dire à plus d'un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année). Les objectifs dépendent les uns des autres. Ainsi, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise.

1.3.2 Axes stratégiques

La carte stratégique ou diagramme stratégique causes-effets, se compose de quatre axes :

- Finance ;
- Client ;
- Processus internes ;
- Apprentissage organisationnel et développement.

1.3.2.1 Axe Finance : Ce que l'on apporte aux actionnaires

L'axe financier décrit les résultats réels de la stratégie en termes financiers traditionnels. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées (Kaplan & al, 2003 : 38).

Les mesures telles que le bénéfice d'exploitation, le retour sur capitaux engagés, la valeur ajoutée économique sont des indicateurs qui montrent si la stratégie d'organisation réussit ou échoue.

1.3.2.2 Axe Client : Ce qu'attendent les clients

L'axe client définit la proposition de valeur pour les clients ciblés. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur (Kaplan & al, 2004 : 30).

1.3.2.3 Axe Processus internes : Quels processus apportent de la valeur ?

L'axe processus interne identifie les processus critiques qui peuvent avoir un impact plus ou moins important sur la stratégie de l'entreprise (Kaplan & al, 2004 : 30).

Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs (Alain Fernandez, 2010).

1.3.2.4 Apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques

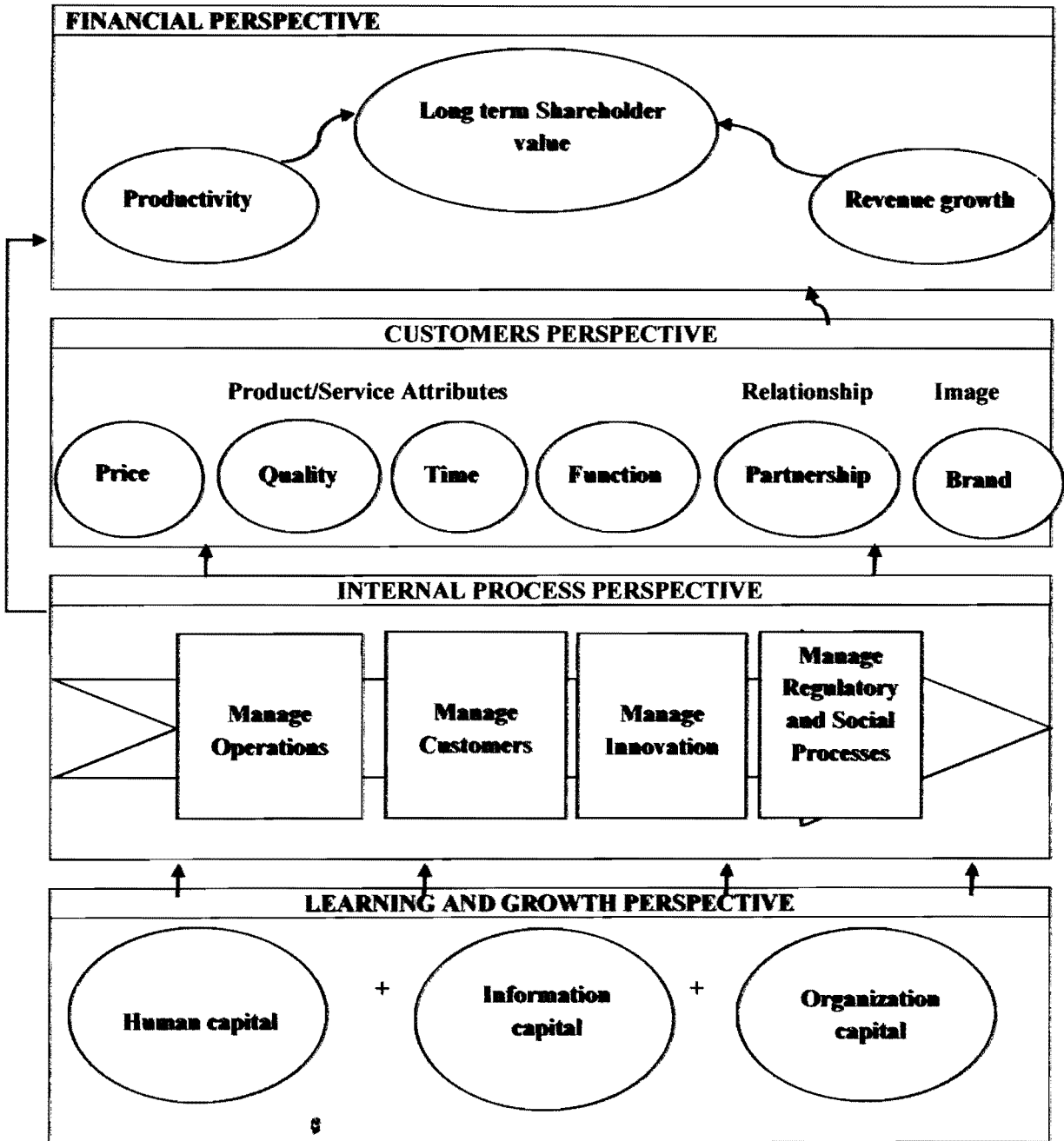
Implication des RH ou de l'infrastructure

Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques (Alain Fernandez, 2010).

Autrement dit, cet axe consiste à adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes (Wikipédia, 2010).

Ces quatre axes se sont révélés **parfaitement appropriés pour un large éventail d'entreprises et secteur d'activités. Cependant, ils n'ont toutefois rien d'un carcan, ils constituent plutôt une trame. Aucun théorème mathématique n'affirme qu'ils sont à la fois nécessaires et suffisants. En effet, selon les caractéristiques d'un secteur d'activités et la stratégie d'une entreprise, ils peuvent être modifiés ou complétés (Kaplan & al, 2003 : 47).**

Figure 1: Exemple de carte stratégique



Source: Kaplan & al (2004: 31).

De manière générale, l'atteinte des objectifs de l'axe apprentissage/innovation (ligne du bas) permet à l'organisation d'améliorer ses objectifs internes de l'axe processus (la ligne suivante en haut), qui à son tour permet à l'organisation d'obtenir des résultats souhaitables au niveau des axes clients et financiers (les deux premières rangées) (Balanced Scorecard Institute, 2010).

Conclusion

La stratégie d'entreprise est une discipline qui a une histoire et se structure en tant que champ de connaissances. Des théories s'affrontent, des écoles de pensée se constituent, les méthodes de recherche s'affinent et font de la stratégie d'entreprise une discipline scientifique à part entière.

En conclusion, si nous considérons que la stratégie est l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie lui permettant, sur le long terme de tirer avantage des règles de l'environnement et de leur évolution, il nous apparaît que celle-ci ne peut être définie et appliquée que dans le cadre d'un processus de planification stratégique voire de management stratégique. D'où notre deuxième chapitre.

CHAPITRE 2 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Après avoir présenté quelques aspects de la stratégie, ce chapitre consistera à définir la **planification stratégique à travers l'histoire, à identifier ses avantages et inconvénients**. En outre, nous exposerons la démarche de planification stratégique.

Par ailleurs ce chapitre, nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de notre thème. En effet, nous aborderons les concepts de plan stratégique, de plan d'actions stratégiques.

2.1 Le concept de la planification

Selon Henry MINTZBERG, "la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions". Elle est donc l'effort de formalisation, c'est à dire la décomposition, l'articulation et la rationalisation (Cnam, 2001).

Cependant la planification n'a pas toujours été vue sous cet angle de procédure formalisée. En effet, en 1916, Henri FAYOL définit la planification sous le terme de « prévoyance » comme l'une des cinq (5) missions de l'administration des entreprises (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). « Prévoir », c'est à la fois *supputer l'avenir et le préparer ; prévoir c'est déjà agir* (Fayol, 1999 : 48).

La planification resta à un stade embryonnaire jusqu'à la seconde guerre mondiale. Les entreprises, surtout préoccupées à parfaire leur organisation interne, mettent en place des systèmes budgétaires de contrôle financier à court terme. Ces derniers formeront la base à partir de laquelle se développera la planification.

Après la seconde guerre mondiale, la croissance économique et le développement rapide des marchés exigent de la part des entreprises une attention soutenue à l'évolution de leur environnement. Des systèmes de planification sont mis en place.

2.1.1 La planification à long terme

Ce premier type de planification englobant l'ensemble des activités de l'entreprise apparaît dans les années cinquante. En fait son horizon temporel dépasse rarement cinq ans.

Le contexte qui prédomine jusque vers 1960 est caractérisé par une forte pression de la demande. Le principal problème des entreprises était **d'assurer une croissance au moins rapide que celle de leur marché, en évitant l'apparition de goulots d'étranglements dans leur capacité de production et de financement**. Les alternatives qui s'offrent à l'entreprise sont peu nombreuses, assez facilement repérables, et les choix se hiérarchisent.

La préoccupation essentielle à laquelle répond la planification à long terme est de faire plus et mieux ce qu'on sait déjà faire. Elle consiste en un système intégré, depuis les prévisions jusqu'aux budgets annuels, lesquels alimentent les systèmes de contrôle de gestion qui assurent le bouclage du processus, et qui se mettent en place dans la même période. Ces caractéristiques sont les suivants :

- l'horizon est de trois (3) à cinq (5) ans ;
- l'environnement pris en compte est limité au marché sur lequel la firme est présente ;
- les prévisions sont des extrapolations du passé ; elles comprennent les tendances estimées de la demande, des prix et des comportements concurrentiels ;
- l'accent est souvent mis sur les contraintes financières ;
- les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelle sont largement utilisées (Strategor, 2005 :599).

Mais à partir de 1965, la planification à long terme devint inadaptée pour les entreprises. Les choix stratégiques sont de plus en plus durs (développement de nouvelles technologies, pénétration de nouveaux marchés, internationalisation...). Les systèmes de planification à long terme traduisaient surtout l'expansion d'activités existantes, ne conviennent plus.

D'où la mise en place d'un nouveau système : planification stratégique et planification opérationnelle.

2.1.2 La planification stratégique

La planification à long terme est la conception qui domine jusqu'au milieu des années soixante. Mais dès le début de cette décennie, elle apparaît, aux entreprises qui en ont fait l'expérience, inadaptée à des conditions d'activités qui deviennent plus complexes, bien que la croissance se poursuive. Les choix stratégiques deviennent de plus en plus difficiles : développement de technologies et de produits nouveaux, pénétration de nouveaux marchés, choix des modes de croissance, internationalisation sont autant de problèmes vitaux posés de plus en plus fréquemment aux entreprises (Strategor, 2005 :600).

De ce fait, l'horizon économique est moins lisible. L'entreprise doit faire preuve de flexibilité et s'adapter aux nouveaux marchés en voie de mondialisation (Derray & al, 2001 :83).

Ainsi, il fallait imaginer un système nouveau correspondant aux changements en cours.

D'où l'avènement de :

- **La planification opérationnelle** qui traduit les orientations stratégiques en programmes d'action et en budgets mis en œuvre par les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes (Tarondeau & al, 2006 : 177).

- **La planification stratégique**

La planification stratégique est un processus qui fixe les grandes orientations, la trajectoire à suivre et les moyens à allouer pour prendre un avantage décisif sur la concurrence et donc de progresser vers la victoire (Strategor, 2005 :601).

En cela, elle s'opposera la planification opérationnelle qui, elle, s'intéressera aux modalités d'application pratiques de la stratégie et à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles.

Ainsi la planification stratégique est « centrée sur la recherche du progrès dans des domaines précis permettant d'atteindre les objectifs généraux » (J. de Guerny & al., 1976 : L3).

Cependant, dans les années soixante-dix, les pratiques de la planification stratégique ont été confrontées à des problèmes d'une acuité et d'une nature nouvelle, que les méthodes en place se sont révélés incapables de traiter correctement. La conscience de cette inadéquation a provoqué une réflexion critique qui a remis en cause les fondements de la planification stratégique telle qu'on l'avait conçue jusque là (Strategor, 2005 :605).

Au cours des années quatre vingt, la crise perdura et l'entreprise chercha à mobiliser au maximum ses compétences internes et ses ressources humaines. Le projet d'entreprise visait à impliquer l'ensemble des acteurs dans une démarche commune. Il convenait de focaliser l'ensemble des énergies vers un objectif commun et il ne s'agissait plus de faire appliquer des décisions stratégiques prises au sommet. Les turbulences de la fin du siècle, induisirent une modification de la combinaison productive sur des marchés planétaires, imposèrent aux entreprises d'envisager différents scénarios. L'avenir prévisible est multiple et incertain. La prospective s'impose pour définir ses futurs possibles. Les entreprises élaborent des plans d'activités à court et moyen terme afin d'estimer le volume d'activité et la rentabilité des investissements engagés. (Derray & al, 2001 :84).

2.2 Intérêts et limites de la planification

La planification est un processus formalisé de mise en œuvre de la stratégie, sous forme d'actions à entreprendre articulées autour d'objectifs, d'étapes à franchir, de ressources à répartir entre divers responsables (Lusselaut & al, 2001 : 83).

Autrement dit planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

Selon Gervais, (1995 : 32), la planification est définie comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- une juste mesure des possibilités de la firme ;
- une évolution d'action ;
- une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation.

2.2.1 Avantages de la planification

La planification facilite les interactions de l'entreprise et de son environnement tout en favorisant une vision globale de l'entreprise au sein de ses domaines d'activités (Derray & al, 2001 :89).

Autrement dit, la planification oblige à avoir une vision d'ensemble explicite. Cette appréhension globale permet aux responsables de mieux saisir les relations importantes, de mieux comprendre chaque activité et d'apprécier les éléments de base qui sous tendent les actes de gestion.

Au niveau du personnel, cette vision désangoisse car elle explique l'environnement et clarifie le sens de l'action (Gervais, 1995 : 35).

La planification équilibre l'utilisation des installations et des compétences : elle autorise un meilleur usage de ce dont on dispose.

Elle fournit une base au contrôle. Avec un plan, on détermine des dates limites pour le démarrage et l'achèvement de chaque activité, on se fixe des règles et des principes de réalisation. Le contrôle permet de s'assurer que ces normes conduisent aux résultats recherchés.

En outre, la planification souligne la nécessité de changements pour l'avenir. Elle aide les responsables à percevoir les possibilités qui s'offrent dans le futur et à appréhender les domaines majeurs où il sera possible de s'engager. Elle évite l'entropie et l'engourdissement (Gervais, 1995 : 35).

2.2.2 Les inconvénients de la planification

La planification est limitée par l'incertitude des faits à venir. « La pertinence immédiate et ultérieure des prémisses utilisées influe sur l'intérêt d'un plan. Aucun dirigeant ne peut prévoir de façon complète et précise les événements du futur. Si la situation change fortement par rapport aux hypothèses du planificateur, il se peut que le plan perde beaucoup de sa valeur » (Terry &al, 1985 : 173).

La planification se heurte à des obstacles psychologiques. En effet, les individus se soucient plus du présent que de l'avenir. En outre, la planification peut étouffer les initiatives et retarder l'action. Un manque de plasticité de la procédure contraint les dirigeants à une exécution rigide de leur travail. Une réflexion poussée trop loin mène au doute et à l'inaction.

Aussi, un bon processus de planification doit savoir stopper la réflexion à temps de façon à rendre possible l'action et laisser aux responsables, suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent expérimenter des idées novatrices non prévues au plan (Gervais, 1995 : 36).

En outre, elle coûte cher en moyens matériels et humains et elle entraîne beaucoup de procédures qui peuvent s'avérer très lourdes.

2.3 Démarche de planification stratégique

La démarche devant aboutir à l'élaboration d'un plan stratégique est un processus rationnel divisé en cinq (4) étapes. Ceux-ci s'appuient sur le principe suivant : la compréhension de l'entreprise dans son environnement afin de déterminer une stratégie pertinente à mettre en œuvre de manière efficace.

Les étapes sont les suivantes (AFPLANE, 1991 : 21):

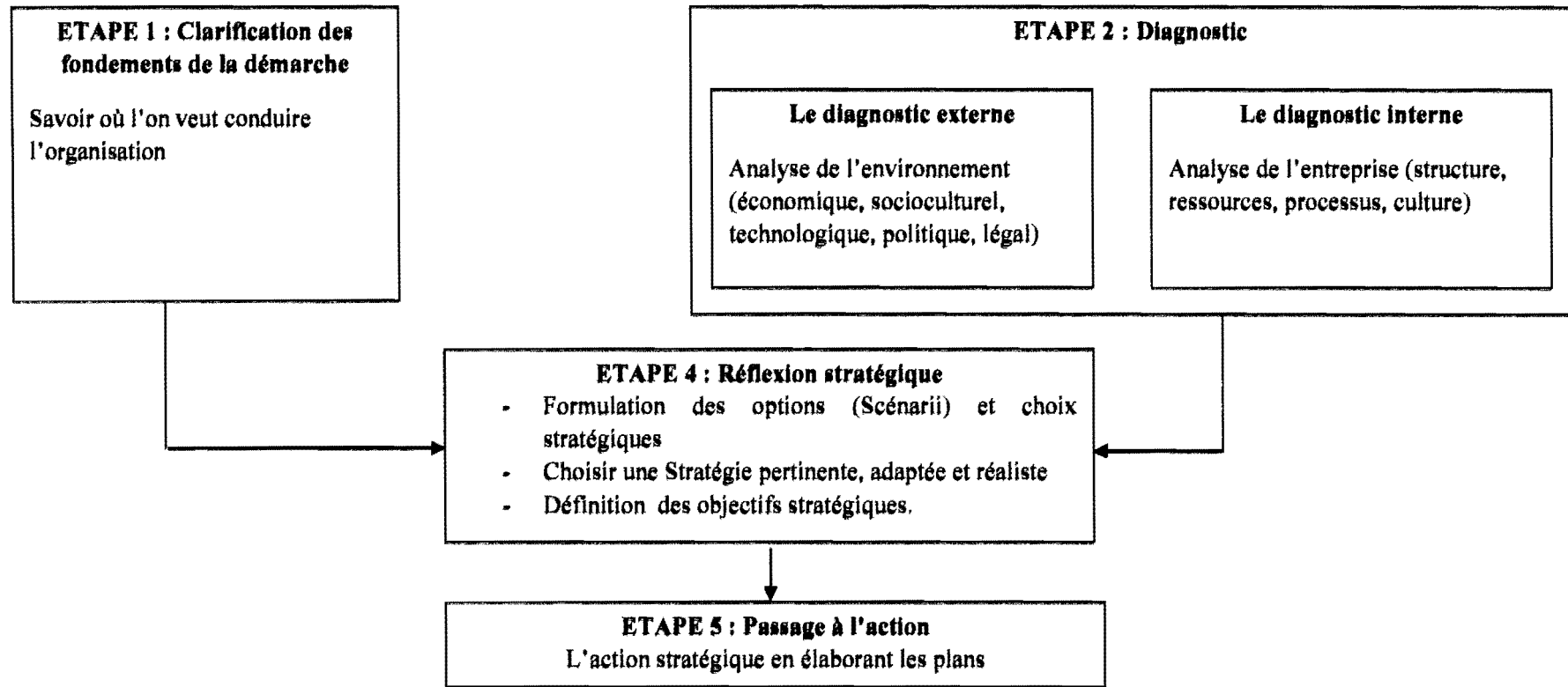
Etape 1 : La clarification des fondements de la démarche

Etape 2 : Le diagnostic stratégique

Etape 3 : la réflexion stratégique

Etape 4 : Le passage à l'action

Figure 2: Démarche de planification stratégique



Source : AFPLANE (1991 : 90)

2.3.1 La clarification des fondements de la démarche

La première étape de la démarche consiste à clarifier le système d'objectifs de l'entreprise en cherchant à savoir où l'on veut la conduire et à identifier son objectif prioritaire.

En effet, un certain nombre de facteurs influence toujours, de façon plus ou moins consciente, le processus rationnel d'une démarche stratégique organisée : la compréhension et la prise en compte de ces facteurs par les dirigeants d'une organisation sont indispensables. Ils sont de trois (3) ordres :

- le « système d'objectifs » des dirigeants, qui est une formalisation réfléchie et « échéancée » des intentions qu'il importe de clarifier. Autrement dit ce « système d'objectifs » représente la mission et la vision assignées à l'organisation.
- la « tradition culturelle » de l'organisation, résultat de son histoire qu'il importe d'évaluer pour l'utiliser à son avantage. Cette « tradition culturelle » autrement appelée culture d'entreprise définit les valeurs de l'organisation.
- la « stratégie actuelle » c'est-à-dire la stratégie de l'organisation suit de fait, et qui est le résultat de ses choix stratégiques antérieurs qu'il importe de valider pour le futur, ou d'amender (AFPLANE, 1991 : 25).

Normalement, toute décision d'importance devrait être prise en fonction d'objectifs fixés, à atteindre ; mais encore faut il qu'ils aient été clairement définis et explicités.

La difficulté à clarifier la finalité prioritaire pour l'organisation provient de plusieurs facteurs :

- l'obligation de faire un choix clair, obligeant à réfléchir sur son propre système de valeurs ;
- le statut de celui qui décide : s'agit-il d'un patron propriétaire ? ou d'un comité ministériel (cas des institutions) ?

- l'horizon temporel envisagé par le ou les décideurs : il s'agit de déterminer quelle est leur véritable motivation à long terme (son « objectif prioritaire ») qui guide celui ou ceux qui décide ;
- enfin, il est nécessaire d'identifier la part d'objectif personnel des décideurs qui existe dans le choix de la mission assigné à l'organisation : cette phase essentielle du processus nécessite, sans aucun doute, une réflexion préalable en profondeur sur les motivations et les valeurs qui ont conduit au choix de cette mission. Cette réflexion s'axe sur les points suivants : pourquoi avons-nous créé l'organisation ? les motivations initiales ont-elles évoluées ou doivent elles évoluer ? sommes-nous capables de les expliciter et de les faire partager à toute l'organisation.

Tout autant de questions auxquelles les décideurs se doivent de répondre. A cette réflexion indispensable, il importe d'adjoindre un système de mesure.

2.3.2 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic est le fondement de toute résolution de problème. Le mot problème est employé ici au sens étymologique de question et non dans un sens nécessairement défavorable ou négatif. Le diagnostic met en évidence des satisfactions et insatisfactions des écarts par rapport à une situation souhaitée, par rapport à une norme, ou encore par rapport à des futurs possibles (Atamer & Al, 2003 : 41).

Par ailleurs on parle de stratégie, en se référant à une firme dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement, c'est-à-dire qui aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs économiques, toujours en considération de la législation qui lui est relative. De nos jours toute grande entreprise se doit d'établir un diagnostic stratégique, dès lors qu'elle acquiert un certain poids au sein du tissu concurrentiel de son domaine d'activité, sans quoi elle aura du mal à suivre les évolutions de l'environnement, ce qui s'accompagne le plus souvent d'une cession (Wikipédia, 2010).

Nous pouvons scinder le diagnostic stratégique en diagnostic externe et diagnostic interne.

2.3.2.1 Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste en une analyse de l'environnement de l'organisation. L'analyse de l'environnement consiste en une étude des principales tendances de celui –ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent, mais aussi cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (GERVAIS, 1995 : 44).

En effet, il s'agit de cerner l'évolution du marché et des besoins, d'étudier la concurrence future et de percevoir l'évolution des produits.

Pour I. Ansoff, le diagnostic externe suppose que l'entreprise soit prête à changer de stratégie à modifier son portefeuille d'activités, et donc à se diversifier.

Partant des axes de développements possibles, plusieurs stratégies acceptables sont examinées en respectant le raisonnement qui suit :

- **d'abord, évaluer les opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore mais qui sont reliées à ses compétences actuelles : en déterminer les avantages et les risques encourus ;**
- **ensuite, évaluer les opportunités non reliées aux ressources et aux compétences actuelles de l'entreprise ; établir des approches pour se procurer les ressources et les compétences nécessaires et déterminer les avantages et les risques encourus (GERVAIS : 1995, 56).**

Cependant, pour les institutions, il convient aussi d'analyser les grandes évolutions qui sont susceptibles de les influencer. Ces grandes évolutions sont (M. Carpet & al, 1978 : 135):

- **évolution technique ;**
- **évolution socioculturelle ;**
- **évolution économique ;**
- **évolution politique ;**

- évolution légale.

Par ailleurs, l'entreprise pourra utiliser les outils et méthodes de diagnostic tels que :

- les forces (menaces de nouveaux entrants, clients, fournisseurs, potentialité des produits de substitution, concurrence) de PORTER pour l'analyse de la structure et des forces concurrentielles. Pour ce faire, elle pourra utiliser l'indice de concentration ($CRn = \sum_{i=0}^n PMA_i$ avec PMA_i la part de marché absolue de l'entreprise et n le nombre des entreprises leaders du secteur) qui permet d'une part, de mesurer le poids des leaders en terme de pouvoir de marché et d'autre part, de comprendre l'écart qui sépare les entreprises du secteur (Mathé & al, 1997 :2);
- la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui permet une analyse critique des opportunités et menaces de l'environnement.
- l'analyse PESTEL qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories (Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques, Légales).

Le diagnostic externe, à lui seul ne permet pas à l'organisation d'avoir toutes les informations qui lui permettront de formuler une stratégie pertinente et efficace.

2.3.2.2 Le diagnostic interne

Pour Ansoff (1965 : 86), il est une évaluation qui consiste à mesurer l'écart qui existe entre la situation concurrentielle actuelle et la situation souhaitée (celle qui découle des objectifs que se fixent les dirigeants pour l'avenir).

Ainsi, le diagnostic interne se propose de faire le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence.

En effet, il consiste à identifier les facteurs internes de compétitivité par une évaluation du potentiel de l'entreprise (forces et faiblesses) et des moyens d'action (ressources). Il permet de positionner l'entreprise dans son univers concurrentiel. (Perso.univ-lyon2, 2010).

Pour effectuer un diagnostic interne, l'entreprise pourra utiliser comme outil la matrice SWOT qui lui permettra d'analyser ses forces et faiblesses.

Pour identifier les forces et faiblesses, il faudrait analyser :

- la finalité, la vocation et la culture de l'entreprise ;
- le passé récent de l'entreprise ;
- les ressources (le patrimoine technologique de l'entreprise, ensemble de ses savoirs et de ses savoir-faire, indépendance financière, capacité de remboursement, autofinancement des investissements, solvabilité, etc....) ;
- le climat social de l'entreprise ;
- le système de management (style de commandement, niveaux de décentralisation, de délégation, procédure décisionnelles) ;
- l'exercice du pouvoir de décision ;
- l'organisation formelle (organigramme) ;
- l'organisation informelle (communication, circulation de l'information) ;
- en quoi et comment l'organisation actuelle est-elle source des performances et des dysfonctionnements (adéquation organisation / segmentation stratégique, par exemple) ;
- les liens entre structure et stratégie.

L'identification des forces et faiblesses permet à l'entreprise de :

- porter remède aux défauts susceptibles de compromettre son développement futur ;
- bâtir sa stratégie sur sa compétence distinctive (sur ses forces) (Gervais, 1995 : 48).

Ainsi, au terme du diagnostic stratégique, l'entreprise devra être en mesure de :

- qualifier la stratégie de l'entreprise : suiveuse (passéiste), meneuse (volontariste) ;

- récapituler les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces à travers la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ;
- proposer des stratégies alternatives selon les scénarios probables concernant **l'environnement** ;
- valider les solutions proposées en analysant leur cohérence, en particulier avec les finalités et les moyens de l'entreprise.

2.3.3 La réflexion stratégique

Cette étape fait la synthèse de toutes les analyses effectuées antérieurement et propose un processus de décision pour effectuer les choix stratégiques.

En fait, tout au long du diagnostic ont émergé des idées partielles de solutions (les points faibles à corriger sur des facteurs clés de succès, les causes des problèmes de **fonctionnement, les pistes de stratégies...**). Il s'agit maintenant d'intégrer ces éléments, de **construire un futur souhaité, une image de l'organisation à l'horizon pertinent**. Cette **image future souhaitée pour l'organisation n'est pertinente que par rapport à une hypothèse de contexte général et de dynamique de l'environnement** (Atamer & Al, 2003 : 367).

Ainsi, cette étape de la planification stratégique consistera à :

- **explicitier le scénario d'environnement auquel l'organisation croit** ;
- **annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation** ;
- **formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation** ;
- définir les objectifs stratégiques.

2.3.3.1 Explicitier le scénario d'environnement

Selon Calori & al. (2003 : 368), **un scénario est un ensemble cohérent et simplifié d'un futur possible**.

Ce stade de la réflexion permet à l'organisation d'identifier les différentes options qui s'offrent à elle en vue de formuler sa stratégie.

A la suite du diagnostic, plusieurs scénarii peuvent être recensés. Ces différentes options présentent des avantages et des inconvénients pour l'organisation. Il serait alors judicieux de définir de façon aussi précise que possible les conséquences des options envisagées car il se peut que l'une d'elles devra être abandonnée parce que difficile à mettre en œuvre ou comportant une conséquence particulière, incompatible avec la réalité de l'organisation. Afin de choisir le scénario optimal, les différentes options devront être rapprochées aux problèmes stratégiques majeurs identifiés au cours de l'étape de diagnostic (AFPLANE, 1991 : 83).

En effet, la pertinence d'une stratégie d'entreprise s'apprécie par rapport au scénario d'environnement auquel les décideurs croient.

2.3.3.2 Annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation

L'identité de l'entreprise définie dans la phase de diagnostic est confrontée aux scénarii d'évolution de l'environnement. De cette confrontation, peut apparaître la nécessité d'un changement identitaire de l'organisation. Ce changement peut parfois heurter les dirigeants qui ne veulent pas remettre en cause leurs croyances et leurs politiques passées. En effet, ce changement implique une révision partielle ou complète des caractéristiques de l'identité d'une organisation à savoir :

- la politique générale de l'organisation qui exprime sa finalité ;
- la mission (ou vocation) de l'organisation ;
- l'évolution du mode de gouvernement de l'organisation ;
- le champ d'activité ;
- la recette stratégique ;
- le système de management ;
- le processus de décision ;

- les normes de comportement.

A ce stade de la réflexion stratégique, les orientations générales sont intuitives (Atamer & Al, 2003 : 372).

Selon Ireland & al (1992 : 34), **l'annonce de la mission de l'organisation stimule et oriente l'action collective de façon synthétique.**

La formulation de la mission doit être brève, évocatrice ; elle doit faire rêver tout en restant dans le domaine du possible.

Cependant, il est à noter que les déclarations de changement identitaires non suivies d'effets ont un impact généralement négatif sur le personnel de l'organisation (frustration, sentiment d'être manipulé, cynisme ...). Pour éviter cet écueil, il est crucial de traduire chaque annonce générale par un ensemble d'actions concrètes qui permettront de réaliser le changement. En effet, la déclinaison de l'abstrait au concret est un facteur de succès du processus de formulation de la stratégie (Atamer & Al, 2003 : 375).

En conclusion, nous pouvons dire que l'évolution identitaire donne le ton et les axes principaux pour la formulation plus précise de la stratégie d'ensemble de l'organisation.

2.3.3.3 Formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation

La formulation de la stratégie d'ensemble de l'organisation est la charnière entre l'évolution de son identité et les stratégies spécifiques à chaque domaine d'activité.

Sa formulation devra tenir compte de l'horizon temporel pertinent. En effet, le choix de l'horizon temporel pour définir, une stratégie d'ensemble, dépend de deux paramètres : le degré de turbulence de l'environnement et la durée du cycle d'investissement. Dans un contexte de longue durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement faible de l'environnement, un horizon temporel à long terme sera préféré. Par ailleurs, dans un contexte de courte durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement forte de l'environnement, la stratégie à un horizon rapproché (de l'ordre de 3 ans) est plus adaptée.

En contexte de turbulence forte et de longue durée du cycle d'investissement, deux images peuvent être définies : l'une à l'horizon cinq ans et l'autre à l'horizon dix ans ou plus (Atamer & Al, 2003 : 375).

Le choix de la stratégie d'ensemble est fait en fonction d'un bilan avantages / inconvénients (incluant les risques de chaque stratégie par rapport aux incertitudes majeures). Cela implique la détermination d'une action réelle : c'est l'objet de la dernière étape de la démarche de la planification stratégique.

2.3.3.4 Définir les objectifs stratégiques

L'objectif est l'expression d'une finalité assortie d'un système de mesure c'est-à-dire un indicateur valorisé et « échéancé » (AFPLANE, 1991 : P.29).

Le processus de définition des objectifs peut être rationnel ou politique. Selon le processus rationnel, les objectifs résultent d'une approche logique où les acteurs observent une stricte neutralité et font prévaloir l'intérêt collectif de l'organisation sur leurs intérêts personnels ou catégoriels. Selon l'approche politique, les objectifs résultent des jeux de pouvoirs ou de processus de marchandage entre les individus ou groupes (Tarondeau & al, 2006 :164).

Toute entreprise est guidée par une multitude d'objectifs qui peuvent être groupés en sept domaines :

- position sur le marché ;
- innovation ;
- productivité ;
- développement des ressources ;
- profitabilité ;
- développement du personnel ;
- responsabilité publique.

Ces différents objectifs doivent être cohérents et contrôlables. Les systèmes de contrôle et d'incitation doivent permettre de suivre la réalisation des objectifs les plus importants.

2.3.4 Le passage à l'action

Goethe disait que « penser est facile, agir est difficile. Agir selon sa pensée est ce qu'il ya de plus difficile ».

En effet, le passage à l'action suppose une traduction des orientations stratégiques en plans. Ce qui se révèle être un exercice difficile !

Les plans sont des documents écrits formulant la succession des actions de toute nature à engager pour mettre en œuvre les choix et décisions stratégiques (AFLANE, 1991 : 97).

2.3.4.1 Le plan stratégique

C'est un document succinct qui est un référentiel pour l'action. Il rappelle les conclusions significatives des fondements de la démarche ainsi que du diagnostic stratégique. En outre, il explicite les choix et décisions stratégiques et mentionne les éléments essentiels des dispositifs opérationnels. Il peut faire apparaître aussi les problèmes stratégiques majeurs et les plans d'actions engagés pour y faire face. Cependant, il est à noter que ce plan doit être glissant. En effet, il peut être remis en cause chaque fois que la modification d'un élément majeur de l'environnement (tendance lourde d'un facteur externe, stratégie d'un acteur, changement significatif du positionnement sur un facteur clé de succès,...) amène à réviser la vision stratégique et les voies et moyens pour le mettre en œuvre (AFLANE, 1991 : 99).

Il est essentiel que le contenu du plan stratégique soit le plus concret possible afin de vaincre les résistances au changement, d'enclencher une dynamique positive de mise en œuvre, d'impliquer l'encadrement, le personnel et les partenaires. Chacun dans l'organisation doit comprendre les orientations stratégiques, les changements généraux induits, les efforts qu'il aura à accomplir, les moyens qui lui seront fournis et enfin les conditions de réussite de ce plan (AFLANE, 1991 : 107).

2.3.4.2 Plan d'actions stratégiques

Pour chaque décision notée dans le plan stratégique, il y a lieu d'expliciter la séquence des actions à engager. Ces actions sont formalisées sous forme de plans appelés plans d'actions stratégiques.

Pour être efficace, un plan d'actions doit comporter au minimum pour chaque action successive :

- la description de l'action ;
- sa référence stratégique, son lien avec la stratégie d'entreprise ;
- les dates et délais, avec mention des éventuelles marges de manœuvre ;
- les indicateurs permettant d'évaluer sa réalisation. Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustements et rétro-correction) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps et/ou l'espace (Wikipedia, 2010) ;
- la mesure de ces indicateurs.

La pratique des plans d'actions stratégiques permet une évaluation financière sommaire de la stratégie et peut conduire à des itérations sur le projet initial (Atamer & Al, 2003 : 463).

Cela permettra à l'organisation d'établir une stratégie de financement à long terme.

2.3.4.3 La stratégie de financement à long terme

La stratégie de financement à long terme assure la formalisation de la stratégie en terme pratique et réalisable.

En effet, il existe un lien étroit entre la stratégie et les flux financiers d'une entreprise soit parce que certaines stratégies induisent un mode de financement particulier, soit parce qu'afin d'optimiser les flux de trésorerie et de limiter les risques, les entreprises mettent en œuvre des stratégies spécifiques (Balland & al, 2008 :135).

Le choix du mode de financement dépend tout d'abord de la nature du besoin à financer . Le respect de l'équilibre financier implique l'adéquation entre les horizons temporels des besoins à financer et des modes de financement choisis. La stratégie contraint aussi fortement le mode de financement. In fine, plusieurs critères interviendront dans le choix du ou des modes de financement nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie dont notamment : les risques et les coûts associés (Balland & al, 2008 :137).

La stratégie de financement de l'entreprise est établie à un horizon réaliste afin de couvrir les phases successives de l'implantation du plan stratégique. Suffisamment souple, elle pourra être affinée, voire révisée trimestriellement (Alain Fernandez, 2010).

La finalité consiste à chiffrer précisément le coût global, le retour sur investissement et le cash flow prévu.

Au terme de cette phase, nous proposons un schéma récapitulatif de la démarche de planification stratégique exposée ci-dessus :

Conclusion

Au cours de chapitre nous avons constaté que les méthodes d'analyse stratégique et l'esprit dans lequel la démarche stratégique a été prise par le management général de l'entreprise ont évolué progressivement tout au long de l'histoire. La planification est passée du stade de prévision en un processus rationnel formalisée.

Par ailleurs, nous avons constaté que la formulation de la stratégie est un processus complexe. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre les facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.

L'aboutissement de la démarche stratégique débouche sur l'élaboration de plans : plan stratégique et plan d'actions.

Ce chapitre nous permet de définir l'approche méthodologique la plus appropriée pour élaborer le plan stratégique de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches. L'approche que nous adopterons fera l'objet du chapitre 3.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir présenté les concepts de la stratégie et planification, nous allons passer à la présentation de la démarche que nous adopterons pour élaborer le plan stratégique de l'ORDP.

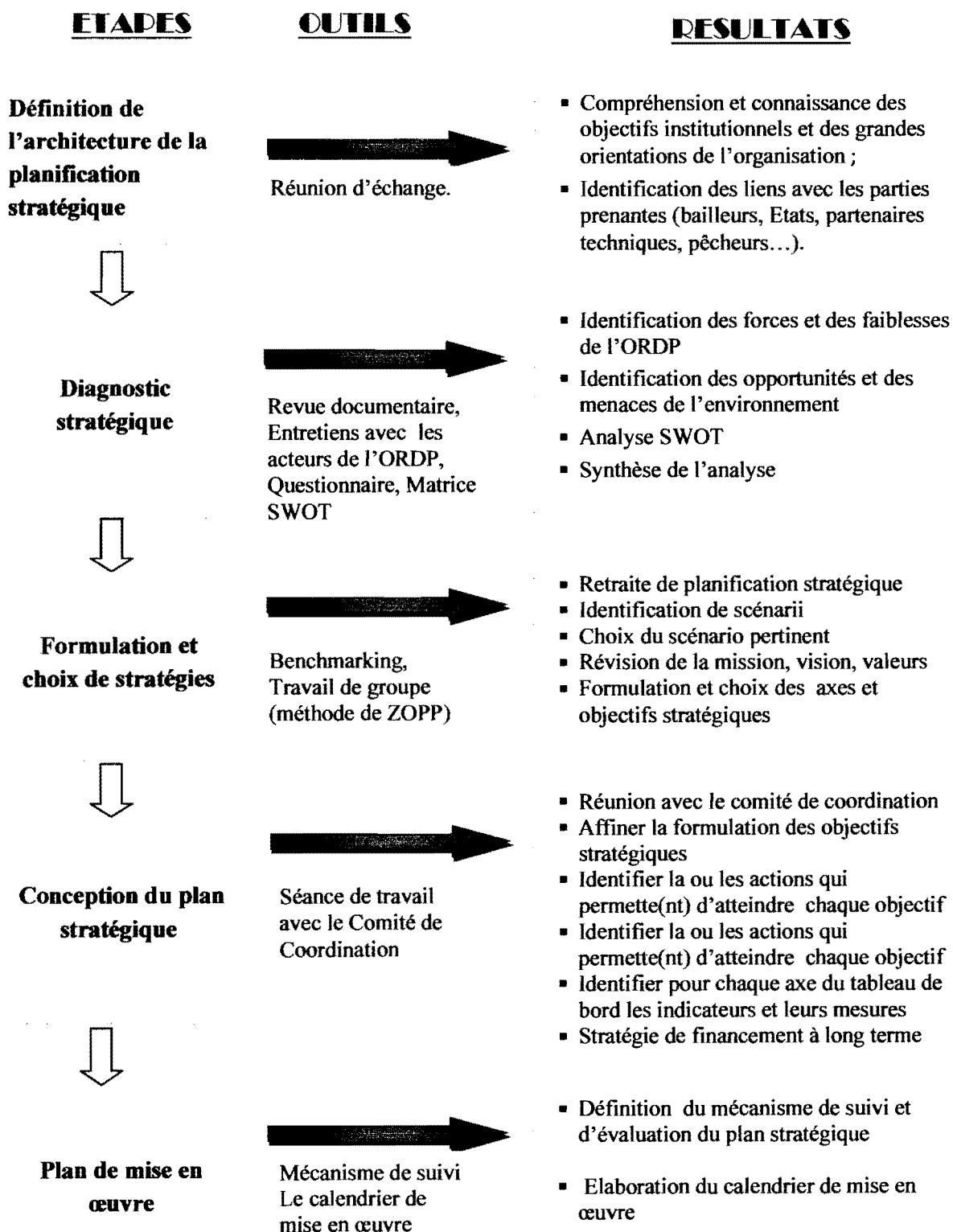
Avant d'aller sur le terrain, il était nécessaire de nous documenter sur le processus planification stratégique, le plan stratégique et plan d'actions. Cette recherche documentaire nous a permis d'identifier et de confronter les approches méthodologiques de divers auteurs (I. ANSOFF, M. PORTER, Robert S. KAPLAN & David P. NORTON, AFPLANE, Michel GERVAIS...). Ainsi l'approche méthodologique que nous avons retenue, pour l'élaboration du plan stratégique de l'ORDP est un résumé de toutes ces approches.

3.1 Présentation du modèle d'analyse

Dans cette section, nous présenterons la démarche que nous appliquerons pour l'élaboration du plan stratégique de l'ORDP. En effet, le modèle d'analyse adoptée est l'analyse stratégique. Notre modèle sera beaucoup plus basée sur le modèle d'analyse de Robert S. KAPLAN & David P. NORTON. C'est une démarche de recherche par étapes, de façon à appréhender tous les aspects du plan stratégique.

La figure ci-dessous présente notre modèle d'analyse :

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

Le processus présente cinq (5) étapes :

- la définition de l'architecture de la planification stratégique ;
- le diagnostic stratégique ;
- la formulation et choix de stratégies.
- la conception du plan stratégique ;
- le plan de mise en œuvre.

3.1.1 La définition de l'architecture de la planification stratégique

Cette phase consiste à sélectionner l'unité concernée et à identifier les liens entre les différents organes.

En concertation avec le comité de coordination, nous avons sélectionné la Commission permanente de l'ORDP.

Une fois sélectionné, ses liens avec les autres organes devront être déterminés. Pour ce faire, les responsables devront être interviewés afin de déterminer :

- les objectifs institutionnels ;
- les grandes orientations de l'organisation (type de structure institutionnelle, type d'organisation, de partenariat, de culture d'entreprise,) ;
- les liens avec les parties prenantes (bailleurs, Etats, partenaires techniques, pêcheurs...).

Ces informations sont essentielles pour éviter que les objectifs et les mesures adoptés par lors de la planification stratégique aient des incidences négatives sur d'autres unités ou sur l'institution. La mise à jour des liens entre l'ORDP et ses parties prenantes fait apparaître les contraintes et les opportunités qui n'auraient peut être pas été détectées si elle avait été considérée comme un cas isolé.

Cette phase permet d'identifier les acteurs avec qui nous collaborerons tout au long du processus d'élaboration du plan stratégique.

Cette étape doit nous permettre d'effectuer un diagnostic externe et interne de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches.

3.1.2 Diagnostic stratégique

La démarche s'apparente à une photographie de la situation de l'institution. Il s'agit de positionner l'institution et ses parties prenantes ainsi que ses défis sur le secteur halieutique afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'institution dans un futur maîtrisé. Le diagnostic est réalisé dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'institution en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses). Pour ce faire, l'outil que nous utiliserons sera la matrice SWOT.

3.1.3 La formulation et choix de stratégie

La connaissance des forces et faiblesses de l'ORDP ainsi que les opportunités et menaces de son environnement permettra de formuler des scénarii pertinents. Ces scénarii seront soumis au Comité de Coordination.

Des séances de réflexion sur ces scénarii seront organisées dans un cadre propice. Pour ce faire, une retraite de planification stratégique devra être effectuée. Cette retraite permettra de choisir un scénario et de déterminer les nouvelles orientations stratégiques de l'organisation.

Ces orientations stratégiques devront être approuvées par l'ensemble des acteurs. En effet, de ce consensus dépend le succès de la planification stratégique.

Compte tenu des orientations stratégiques, les acteurs devront déterminer s'il y a lieu de réviser ou de définir la mission, la vision, les valeurs de l'organisation. En effet, elles

doivent avoir la même signification et la même importance pour tous les acteurs de l'organisation.

Pour ce faire, les membres du Comité de Coordination seront repartis en groupe de travail de cinq afin de formuler la mission, la vision, les valeurs.

Ces travaux devront permettre de formuler ces éléments en accord avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Les axes et objectifs stratégiques seront formulés et soumis au comité. Chaque acteur doit commenter les objectifs stratégiques de l'organisation et proposer des mesures sur les quatre axes de la carte stratégique.

La synthèse de ces travaux aboutira à un classement hiérarchique des objectifs sur les quatre axes de la carte stratégique. En outre, cette liste d'objectifs devra être en concordance avec la stratégie de l'entreprise et tenir compte des relations de cause à effet des objectifs stratégiques.

3.1.4 La conception du plan stratégique

Nous nous sommes réunis avec le comité de coordination avec les objectifs suivants :

- affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées lors de la première séance ;
- identifier la ou les actions qui permette(nt) d'atteindre chaque objectif ;
- pour chaque action proposée, identifier les sources d'informations et le phasage ;
- identifier pour chaque axe du tableau de bord les indicateurs et leurs mesures.

A la fin une synthèse est faite et est communiqué à l'ensemble des participants et salariés. Le plan d'actions stratégiques, ainsi conçu, devra être évalué financièrement en vu de formuler une stratégie de financement à long terme.

En procédant à la définition d'une stratégie de financement à long terme, l'institution s'engage avec ses partenaires et ses bailleurs de fonds à mobiliser le financement nécessaire, explorer les voies d'une prise en charge pérenne de ses besoins financiers garantissant le succès de ses programmes.

Pour ce faire, l'organisation devra procéder à une évaluation de ses besoins financiers pour la période en planification et tenir compte non seulement de ses besoins récurrents en rapport avec sa structure actuelle mais également des besoins induits par la mise en œuvre du Plan Stratégique.

3.1.5 Le plan de mise en œuvre

Après validation par le comité de coordination, un plan de mise en œuvre devra être développé. Cela consistera à définir le mécanisme de suivi et d'évaluation du plan stratégique et à élaborer un calendrier de mise en œuvre.

3.2 Méthodes et outils de collecte de données

Cette partie consiste à exposer les différentes méthodes et outils que nous avons utilisés pour la réalisation du plan stratégique de l'ORDP.

En effet, pour élaborer un plan stratégique, il est nécessaire d'obtenir des informations pertinentes sur l'organisation et son environnement. Pour ce faire, nous procéderons à une revue documentaire, des entretiens, à l'élaboration et à l'administration de questionnaires.

3.2.1 La revue documentaire

La revue documentaire consiste à prendre connaissance des documents nécessaires à la bonne conduite de nos travaux (politique, procédures, enregistrements...). Cette revue documentaire portera non seulement sur l'institution mais aussi sur le secteur d'activité.

Les documents seront les suivantes :

- la Convention amendée qui définit l'objet et le siège de l'ORDP, ses organes et leur mode de fonctionnement, l'adhésion des nouveaux membres et le retrait des membres existants ;
- l'Accord de Siège entre le Gouvernement Sénégalais et l'ORDP ;
- le Règlement financier de l'ORDP ;
- l'Organigramme de l'ORDP ;
- la Politique des Ressources Humaines ;
- le Règlement Intérieur et le Statut du Personnel ;
- le Manuel des Procédures Administratives, Opérationnelles et Financières ;
- la Convention relative à la détermination des conditions d'accès et d'exploitation des ressources halieutiques au large des côtes des Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches ;
- la Convention sur la coopération sous régionale dans l'exercice du droit de poursuite ;
- le Protocole relatif aux modalités pratiques de coordination des opérations de surveillance dans les Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches ;
- Compendium des législations des pêches des Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches ;
- Déclaration de Nouakchott sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée ;
- Symposium international « Pêcheries maritimes, écosystèmes et sociétés en Afrique de l'Ouest : un demi-siècle de changement ». Conclusions adoptées par les participants au symposium à l'issue de leurs travaux (Dakar, 28 juin 2002).

Ces documents nous permettront, d'une part de mieux connaître l'ORDP et d'autre part, de nous fournir des pistes d'enquêtes pour un questionnaire et un guide d'entretien pertinents.

3.2.2 Questionnaires

Les questionnaires seront élaborés dans le but d'identifier d'une part les forces et faiblesses de l'institution, et d'autre part les opportunités et menaces de l'environnement. Ces questionnaires (Voir annexe 1 : questionnaire, P.106) seront administrés par e-mail aux:

- personnel de la Commission Permanente ;
- membres du Comité de Coordination qui ne seront pas disponibles pour l'entretien.

Les résultats obtenus seront synthétisés dans la matrice SWOT en vue d'être analysés.

3.2.3 Les entretiens

L'organisation d'entretiens avec les dirigeants aura pour buts de :

- présenter les concepts de planification stratégique et de plan stratégique ;
- répondre aux questions qu'ils peuvent se poser ;
- réunir leurs premiers commentaires sur la stratégie de l'institution et sa traduction en objectifs.

Par ailleurs, ces entretiens permettront d'identifier les inquiétudes que peuvent susciter la création et la mise en œuvre du plan stratégique ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel ou inter fonctionnel.

Les entretiens seront réalisés avec :

- les membres du Comité de Coordination ;
- le Secrétaire Général de l'ORDP ;
- le Chef de département Harmonisation des Politiques et des Législations ;
- le Chef de département Recherches et Systèmes d'Informations ;
- le Chef de département Suivi, Contrôle et Surveillance ;
- le Chef de département Finances et Administration ;
- le Chef de département Communication et Relations Publiques ;
- les Chargés de programme représentant les bailleurs de fonds.

Nous élaborerons un guide d'entretien (Annexe 2 : Guide d'entretien, P.110) tout en nous basant sur les réponses de l'interlocuteur pour poser d'autres questions ou demander d'avantage de précision. Un planning d'entretien (Annexe 3 : Planning d'entretien, P.111) sera élaboré en collaboration avec les personnes à interviewer.

3.2.4 Groupes de travail

Les conditions de réussite du plan stratégique passent par la création de « groupes de réflexion stratégique ». Pour ce faire nous organiserons une retraite de réflexion stratégique. Pour nos travaux de groupe, nous utiliserons la méthode ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung).

Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe. C'est un outil qui favorise le processus participatif. En effet, l'équipe entière participe à la prise de décision concernant ce qui doit être entrepris, et la façon de le faire. Ceci génère un engagement vis-à-vis de la mise en œuvre, de telle sorte que les membres de l'équipe participent davantage à l'exécution du projet (Unesco, 2010).

Les membres du Comité de Coordination et le personnel de la Commission Permanente seront divisés en groupes de travail. Chaque groupe sera composé de six (6) personnes.

La première étape consistera pour chaque groupe de réfléchir et de proposer des amendements sur le diagnostic stratégique que nous leur avons fourni suite à la synthèse des questionnaires et des entretiens réalisés. Une synthèse des travaux sera réalisée en fin de journée, ce qui permettra d'avoir une matrice SWOT à laquelle tous les participants adhèrent.

La seconde étape consistera à formuler la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques compte tenu des travaux de la première étape. Les groupes de travail devront alors amender et commenter les objectifs stratégiques que nous leur avons proposés. La fin de cette étape est « matérialisée » par l'élaboration de la carte stratégique qui fera l'unanimité parmi les participants.

L'approche méthodologique adoptée devra nous permettre d'élaborer un plan stratégique pertinent, cohérent et efficace. En effet, cette méthodologie apportera une réponse aux attentes de l'ensemble du personnel, des Etats membres et de ses partenaires (institutionnels, bailleurs de fonds etc.). En outre elle permettra l'appropriation du plan stratégique par l'ensemble des acteurs.

CONCLUSION

Dans notre premier chapitre, nous avons présenté le concept de la stratégie, ses origines, ses déterminants et quelques outils pour être un bon stratège.

Le deuxième chapitre a retracé l'évolution de la planification stratégique et exposé ses avantages et inconvénients ainsi que la démarche stratégique. Ce qui nous a permis d'identifier l'approche méthodologique que nous adopterons pour élaborer le plan stratégique de l'ORDP.

La première partie de notre travail, nous a permis de comprendre que la démarche stratégique est une attitude d'esprit que doivent avoir, à un moment, les différents responsables d'une entreprise afin de déterminer ce que doit être leur entreprise (sa raison d'être, son ambition, etc.) et de définir la stratégie et les moyens d'y parvenir. La stratégie doit être définie, suivant un processus de raisonnement, comprise et partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise. En effet, ils doivent comprendre les orientations stratégiques et y adhérer en s'appropriant les décisions prises. De cela découle le succès du plan stratégique.

Les enseignements tirés de la première partie, nous permettront d'élaborer un plan stratégique pertinent et cohérent qui affirmera la volonté de l'ORDP d'asseoir son leadership et d'afficher son ambition à participer plus activement à la gestion durable des pêcheries dans le but d'évoluer rapidement vers une organisation incontournable dans la réalisation des objectifs des gouvernements Ouest Africains en matière de coopération halieutique.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Dans cette partie, nous entrerons dans le vif de notre sujet en mettant en pratique la démarche de planification exposée dans la première partie de notre travail.

La deuxième partie de notre travail sera subdivisée en deux chapitres.

Le premier chapitre consistera à présenter l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches. En effet, pour élaborer un plan stratégique pertinent, il nous faudrait connaître et comprendre le cadre de création de l'ORDP, sa mission, ses objectifs, ses activités, son organisation ainsi que ses partenaires techniques et financiers.

Dans le deuxième chapitre, nous effectuerons un diagnostic stratégique de l'ORDP. Cela nous permettra de formuler et de choisir des scénarii et orientations stratégiques en tenant compte des aspirations et attentes des acteurs de la Commission. Au vu des résultats du diagnostic et des orientations stratégiques, nous formulerons des objectifs stratégiques pertinents et élaborerons un plan d'actions stratégiques qui seront soumis à l'approbation des acteurs de la Commission.

Le plan stratégique que nous élaborerons, devra permettre à l'ORDP de disposer d'une vision claire de son développement pendant la période 2011-2015 intégrant ses objectifs stratégiques avec l'ambition ultime de devenir une Institution de référence en matière de coopération halieutique en Afrique de l'Ouest.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE L'ORDP

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'historique de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches ainsi que sa mission, ses objectifs, sa zone d'activités et son organisation (ses organes et son organigramme général).

En outre, nous ferons une brève présentation de ses partenaires et de son mode de financement.

4.1 HISTORIQUE

L'ORDP a été créée suite au besoin de renforcement de la coopération halieutique entre les Etats côtiers de l'Afrique de l'Ouest.

En effet, suite à l'extension de leur juridiction nationale en matière d'exploration, d'exploitation, de gestion et de conservation des ressources halieutiques, un ensemble de considérations a amené les Etats côtiers de l'Afrique à envisager le renforcement de leur collaboration dans le domaine de la gestion des ressources halieutiques. Parmi celles-ci, on peut noter en particulier :

- la similitude des problèmes à affronter par les pays de la Sous Région dans leur lutte pour le développement ;
- l'importance du rôle que le secteur de la pêche peut jouer comme instrument de développement, avec son impact sur la sécurité alimentaire, sur l'amélioration des conditions de vie sociales et économiques des populations et sa contribution à la création de richesse ;
- la nécessité d'exploiter les ressources halieutiques de manière responsable ;
- le besoin d'adopter des stratégies communes dans les instances internationales ;
- l'intérêt de coopérer et d'œuvrer en vue de l'harmonisation des politiques de pêche en matière d'exploration, d'exploitation, de gestion et de conservation des ressources halieutiques ;

- le besoin de coopérer pour le développement de leurs industries nationales de pêche.

Ces considérations, ainsi qu'une reconnaissance de la nécessité d'institutionnaliser cette coopération, ont conduit à la création, le 22 Avril 1963, à Dakar (République du Sénégal) de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches (ORDP).

Un projet de convention portant sur la création de l'ORDP a alors été élaboré, puis soumis à la Conférence des Ministres Chargés Des Pêches qui s'est réunie à Dakar, en 1962. Le texte, sous sa version définitive, fut paraphé et signé à Dakar en Avril 1963 par sept (7) Etats à savoir le Cap Vert, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie et le Sénégal.

La Côte d'Ivoire, la Sierra Léone et le Togo intègre l'organisation, par voie d'adhésion à la Convention, respectivement en 1982, 1999 et en 2004.

4.2 Missions et objectifs

La convention portant création de l'ORDP dispose que : l'Organisation a pour mission d'harmoniser, à long terme, les politiques des pays membres en matière de préservation, de conservation et d'exploitation de ressources halieutiques et de renforcer leur coopération pour le bien-être de leurs populations respectives.

Pour réaliser cette mission, cinq objectifs ont été définis :

- l'adoption de stratégies communes dans les instances internationales ;
- l'harmonisation des politiques de pêche des Etats membres ;
- l'encouragement à la création d'entreprises conjointes et la conclusion d'accords de pêche entre les pays de la sous région ;
- le développement de la coopération sous-régionale en matière de suivi, contrôle et surveillance des pêches ;
- le développement de la coopération en matière de recherche halieutique.

4.3 Zone d'activité

Les activités de l'ORDP consistent à proposer aux partenaires au développement un cadre d'intervention pour la conception et la mise en œuvre de projets et programmes de développement du secteur de la pêche.

Peuplée de près de 70 millions d'habitants, la zone ORDP s'étend sur une superficie de 5.600.000 km² et possède une façade maritime longue de 10 000 Km sur laquelle se concentre l'essentiel de ses populations. Elle regroupe les pays suivants : le Cap Vert, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie, le Sénégal et la Sierra Leone. Cependant le Ghana et le Libéria sont en phase de pourparlers en vue d'intégrer l'ORDP. L'ensemble des Zones Economiques Exclusives (ZEE) couvre 5.550.000 km². La production totale du secteur de la pêche maritime des pays de l'ORDP est estimée à 10.500.000 tonnes/an dont 7 000 000 pour la pêche artisanale. La zone compte 300 000 pirogues artisanales (dont environ 50% motorisées) et 10 000 navires industriels (nationaux et internationaux).

4.4 Organisation

L'ORDP est constitué de trois organes :

- la Conférence des Ministres,
- le Comité de Coordination ;
- la Commission Permanente.

4.4.1 La Conférence des Ministres

Elle est l'organe suprême et de décision de l'ORDP. Elle est constituée des Ministres chargés des pêches des différents Etats Membres. La conférence des Ministres est présidée à tour de rôle par chacun des Etats Membres suivant l'ordre alphabétique français, pour une période de deux ans. Elle se réunit une fois tous les deux ans en session ordinaire et chaque fois que cela est nécessaire, en session extraordinaire.

Elle a pour mandat de définir les orientations politiques de l'organisation en fixant ses objectifs de coopération régionale et en se prononçant sur toutes les questions relatives à l'exploration, à l'exploitation, à la gestion et à la conservation des ressources halieutiques

de la sous région. Son président en exerce une fonction politique d'impulsion et de suivi. Il est responsable de l'application des directives de la Conférence des Ministres.

4.4.2 Le Comité de coordination

Il est l'organe technique et consultatif chargé du suivi de l'exécution des différentes décisions de la Conférence des Ministres. Il est constitué des Coordinateurs nationaux ou de tout autre expert désigné par les Etats membres.

Il formule des recommandations à la Conférence des Ministres sur les aspects techniques. Il doit apporter un appui à la Commission Permanente pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions stratégiques permettant de réaliser les objectifs de l'ORDP.

4.4.3 La Commission Permanente

Il est l'organe d'exécution, chargé de la mise en œuvre des décisions de la conférence des Ministres. Il est constitué de la Commission proprement dite à Dakar et d'un service déconcentré dans chaque pays membre en charge de la mise en œuvre des activités de surveillance sous régionale.

Il est dirigé par un Secrétaire Général sous l'autorité directe du Président de la conférence des Ministres.

Le Secrétaire Général est nommé par la conférence des Ministres pour un mandat de quatre ans renouvelable une seule fois. La Commission Permanente fonctionne grâce aux contributions des différents Etats Membres dont les montants sont déterminés sur la base d'un budget biannuel.

Elle est composée de six (6) Départements.

4.4.3.1 Département Harmonisation des Politiques et des Législations

Il est chargé de faire de l'ORDP une référence internationale en matière d'harmonisation des politiques et des législations en matière de pêches. Il est également chargé d'appuyer le

Secrétaire Général dans sa politique d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies et législations en matière d'aménagement et de gestion des pêcheries, d'accords de pêche et de protection des écosystèmes. En outre ce département est chargé de renforcer la collaboration entre l'ORDP et les institutions nationales intervenant dans la pêche, et développer la coopération entre l'ORDP et les organisations régionales et sous régionales spécialisées dans l'aménagement des pêcheries (notamment l'ICCAT, le COPACE, la Conférence ministérielle sur la coopération halieutique entre Etats africains riverains de l'océan Atlantique et les organisations internationales (la FAO, l'OMC etc.), et les Organisations Non Gouvernementales (UICN, WWF, etc.) dans le domaine halieutique.

Le département est sous la responsabilité du Chef de Département Harmonisation des Politiques et des Législations. Il supervise les Chargés de programme qui sont les chefs des projets financés par les bailleurs de fonds (Banque Mondiale, FAO...).

4.4.3.2 Département Recherche et Systèmes d'Informations

Le Département Recherche et Systèmes d'Information est en charge de la coordination des activités de recherche sur les pêcheries d'intérêt commun, les stocks partagés ainsi que les écosystèmes. Il veille au développement de l'excellence scientifique, à la structuration de l'expertise de l'ORDP et assure la mise en place et la gestion des bases de données complètes et structurées intégrant toutes les informations liées à la pêche (informations statistiques, biologiques, économiques et océanographiques).

Le département est sous la responsabilité du Chef de Département Recherche et Systèmes d'Informations. Il supervise les Chargés de programme qui sont les chefs des projets financés par les bailleurs de fonds (Banque Mondiale, FAO...).

4.4.3.3 Département Suivi, Contrôle et Surveillance

Le Département Suivi, Contrôle et Surveillance a pour rôle d'assurer l'organisation et le suivi de la surveillance des pêches. A ce titre, il veille à adapter le système SCS au besoin de la gestion coordonnée des pêcheries de la région couverte par l'ORDP. Il est dirigé par un Chef de département qui supervise des Chargés de programmes et le personnel d'appui (agent de bureau, assistants programme et secrétaire).

4.4.3.4 Département Finances et Administration

Le Département Finances et Administration assure la gestion budgétaire, la gestion du personnel et l'administration générale de la Commission.

Il est composé d'un Chef de Département, d'un Comptable, d'un Chargé de l'Administration et du personnel d'appui (Chauffeurs, Secrétaire et Agents de nettoyage)

4.4.3.5 Département Communication et Relations Publiques

Le Département Communication et Relations Publiques assure la présentation de l'ORDP et de ses activités au grand public et gère le fond documentaire de la CSRP.

Le Département est composé d'un Chef de Département et de deux assistants Communication.

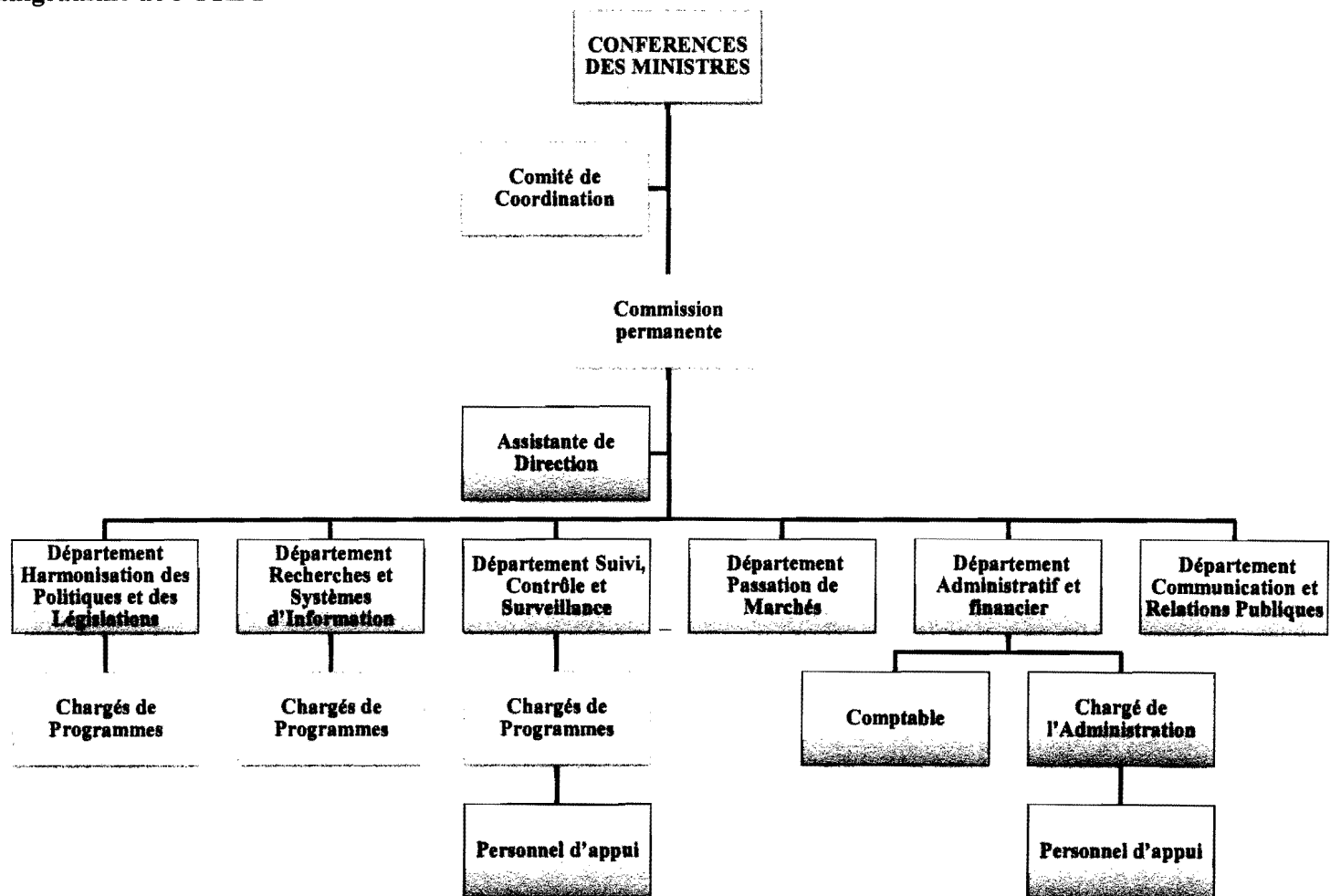
4.4.3.6 Département Passation de Marchés

Le Département Passation de Marchés assure les activités de conseil et de fourniture des services relatifs à la passation des marchés en matière de conception, planification, négociation, exécution et administration pour tous les types de marchés.

Le Département est composé d'un Spécialiste en Passation des Marchés et deux assistants.

La figure ci-dessous présente l'organisation générale de l'ORDP.

Figure 4: Organigramme de l'ORDP



Source : ORDP

4.5 Financement

Depuis le démarrage de ses activités, l'ORDP est soutenue financièrement par les contributions des Etats membres et par plusieurs subventions qui ont été accordées par des partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de ses actions. En effet, elle collabore avec des agences internationales comme la FAO (Food and Agriculture Organization), des gouvernements (France, Allemagne, Pays Bas,...), des bailleurs dont la Banque Mondiale et plusieurs autres organisations internationales non gouvernementales.

4.6 Les partenaires institutionnels de l'ORDP

Fort de la volonté politique des Etats Membres, le Haut Commissariat a, depuis 2004, développé avec les partenaires de nombreux projets dont plusieurs sont déjà en cours d'exécution. Les principaux partenaires sont :

- la FAO ;
- l'Union Européenne (UE) ;
- la Coopération Française ;
- l'Agence Française de Développement (AFD) ;
- la Coopération Néerlandaise ;
- la Coopération Allemande ;
- la Banque Mondiale (BM) ;
- le Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une prise de connaissance assez exhaustive de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches. Cette prise de connaissance nous permettra d'aborder le chapitre suivant.

En effet, dans le chapitre suivant, nous effectuerons un diagnostic interne et externe de l'ORDP et formulerons des scénarii. Cela devra aboutir à l'élaboration de la carte stratégique de l'ORDP, de son plan d'actions stratégiques.

CHAPITRE 5 : PLAN STRATEGIQUE DE L'ORDP

Au terme de quarante sept ans d'activités, les responsables de l'Organisation éprouvent le besoin d'une redéfinition de sa vision, de sa mission, de sa structure dirigeante et de ses objectifs stratégiques en vue de répondre aux attentes de ses parties prenantes dans un contexte d'harmonisation et de développement durable des pêches dans la zone de Convention de l'ORDP. En effet, depuis sa création, l'ORDP n'a jamais eu un Plan Stratégique formalisé mais plutôt des plans d'actions découlant des objectifs généraux de l'Organisation.

Le Plan Stratégique sera donc élaboré à partir des acquis de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches (ORDP). De ce fait, Il permettra de définir son avenir et d'inciter l'ensemble du personnel de l'organisation et ses partenaires à participer au nécessaire processus de revitalisation.

Le processus de planification stratégique a commencé avec une évaluation de l'ORDP, à travers un diagnostic complet afin de créer la base de connaissances nécessaire pour une planification stratégique efficace.

5.1 Diagnostic stratégique

Le diagnostic consiste à identifier les leviers et défis, les contraintes de performances internes, en lien avec la capacité de l'organisation à s'acquitter de façon adéquate de sa mission et à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés au cours de la période de planification (2011–2015).

Il s'agit également d'identifier les opportunités et les menaces pouvant découler des facteurs d'influence externes à l'organisation, qu'ils soient de nature institutionnelle, économique, technologique, politique ou socioculturelle à travers une analyse SWOT.

5.1.1 Les acquis de l'ORDP

L'ORDP en tant qu'outil de coopération régionale a mis en œuvre un certain nombre de programmes pour accompagner les Etats et leur secteur pêche au cours des quarante sept dernières années.

Entre 1963 et 2009, l'ORDP a contribué à l'adoption plusieurs instruments législatifs pour harmoniser certains aspects des politiques halieutiques parmi les Etats membres. Quelques uns de ces instruments sont:

- la Convention sur la détermination des conditions d'accès et d'exploitation des ressources halieutiques au large des côtes des Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches;
- le Protocole sur les arrangements pratiques pour la coordination des opérations de surveillance dans les Etats membres de l'Organisation Régionale pour le Développement des Pêches;
- l'établissement de registres régionaux des pêches ;
- l'adoption de procédures d'identification des navires de pêche ;
- l'établissement de procédures d'auto reportage des positions et des captures ;
- le Protocole sur la définition des droits et obligations des observateurs à bord des navires de pêche ;
- l'adoption de la Déclaration de 2002 de Nouakchott pour prévenir, contrecarrer et éliminer la pêche illicite, non déclarée et non réglementée dans la sous région ;
- l'adoption des instruments pour assurer la bonne gestion du Secrétariat de l'Organisation en particulier, une formulation politique sur le développement, l'organisation, et la gestion des ressources humaines et un état de l'instrument d'art par rapport au recrutement du personnel de la Commission.

5.1.2 Analyse SWOT de l'ORDP

Dans cette partie de l'analyse, le diagnostic de l'Organisation est réalisé grâce à la matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Cela permettra d'identifier les bases sur lesquelles l'ORDP doit fonder ses stratégies d'intervention.

5.1.2.1 Forces

L'ORDP a su faire des réalisations importantes dans le cadre de son processus de développement. Ces réalisations peuvent être complétées par des atouts non négligeables car l'Organisation bénéficie de plusieurs forces qui lui serviront de leviers dans le futur et sur lesquelles elle peut appuyer ses choix stratégiques. Au nombre de ces leviers, il importe de mentionner suivant les axes stratégiques :

Axe Institutionnel

- Bien que l'ORDP ait été créée comme un forum de politique consultative, elle a entrepris des activités qui vont au-delà de son mandat et portent sur la conservation et la gestion des pêches tout en orientant l'Organisation vers un organe de régulation.
- Elle a formulé des protocoles, des directives et des normes assez raisonnables, qui lorsqu'ils sont appliqués et respectés par les Etats membres devraient être efficaces dans la gestion des pêches, au moins du point de vue du contrôle et de l'application.
- L'adoption de la Déclaration de Nouakchott sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée en 2002 par l'ORDP. En effet, l'Organisation a reconnu l'importance grandissante des activités de la pêche illicite, non déclarée et non réglementée dans la sous région comme un important défi.

Axe Parties prenantes

- Elle a été efficace dans la recherche de ressources financières pour une réalisation de ses activités. Et ce, en collaborant avec des agences internationales comme la FAO (Food and Agriculture Organization), des gouvernements (France, Allemagne,

Pays Bas,...), des bailleurs dont la Banque Mondiale et plusieurs autres organisations internationales non gouvernementales.

Axe Processus Internes

- La restructuration récente de l'ORDP constitue aux yeux des pays membres, une opportunité de renforcement de ses activités.
- Son expérience en matière de gestion lui confère un rôle important en matière d'évaluation, de surveillance, de monitoring et de gestion concertée. En effet, l'Organisation a fait d'énorme progrès dans l'élaboration des systèmes de suivi, contrôle, surveillance et gouvernance dans les Etats Membres.

Axe Innovation/ Apprentissage

- L'Organisation a contribué aux efforts dans les domaines clés tels que l'amélioration de la gouvernance nationale et l'harmonisation des mesures régionales et surtout dans le domaine du suivi, du contrôle et de la surveillance, des échanges d'information et du renforcement des capacités dans plusieurs aspects des pêcheries.

5.1.2.2 Faiblesses

Les faiblesses recensées suivant les axes stratégiques, sont les suivantes :

Axe Institutionnel

- Le mandat actuel de l'ORDP n'est pas suffisant pour réaliser les défis.

Axe Parties prenantes

- Des institutions nationales qui manquent de dynamisme (publiques et professionnelles), des informations insuffisantes et inadéquates à l'analyse des politiques sectorielles semblent retarder les efforts de l'Organisation à opérer des changements significatifs dans le secteur de la pêche.

- Plusieurs pays d'autres sous régions comptaient sur l'ORDP pour les guider en matière de gestion des pêches ; on constate cependant que l'ORDP a quelque peu échoué à fournir le leadership qui était attendu d'elle. L'un des problèmes auquel est confrontée l'ORDP, et qui peut être considéré comme une faiblesse fondamentale, est le manque de volonté politique à vouloir appliquer pleinement et à adhérer à la lettre et à l'esprit des règlements et recommandations convenus par la Conférence des Ministres. Il ne serait pas exagéré de dire que l'ORDP à l'heure actuelle a manqué à l'atteinte de son objectif ; et que les membres ont failli à leurs responsabilités vis à vis de l'Organisation et vis à vis de la communauté internationale par la mauvaise gestion des stocks des poissons sous le contrôle des Etats membres de la Commission.
- Un manque d'appropriation de l'ORDP par ses Etats membres a été constaté. En effet, la plupart des activités de l'Organisation sont très souvent initiées par des bailleurs, au lieu d'être une vision claire de la forme future de la Commission.

Axe Processus Internes

- L'Organe de décision politique (la Conférence des Ministres) est souvent en déphasage avec les autres organes ce qui crée des difficultés de mise en œuvre de ses décisions.
- L'Organisation régionale a connu moins de réussite dans la mise en œuvre de plusieurs protocoles et de directives aussi bien que de normes qu'elle a développés. Dans certains cas, la disponibilité des ressources humaines aussi bien que financières semble constituer un obstacle à la capacité des membres à adopter les changements requis.
- L'Organisation a consacré une grande partie de ses ressources à développer des activités de suivi, de contrôle et d'application, cela au détriment des activités de conservation et de gestion (connaissance du statut des stocks, qualité et fourniture de conseils scientifiques, collecte et gestion des données, adoption de mesures de conservation et de gestion).

- Certes, l'ORDP a été proactive en adoptant la Déclaration sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée mais contrairement aux organisations semblables, l'ORDP n'a pas su concrétiser cette Déclaration par des mesures. Aucune tentative n'a été faite pour développer un plan régional d'actions sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, et aucun de ses membres n'a non plus initié de mesures.

Axe Innovation/ Apprentissage

- L'absence de capitalisation des acquis des projets et programmes de l'ORDP.

5.1.2.3 Opportunités

Les opportunités que présente l'environnement sont :

Axe Institutionnel

- En Afrique de l'ouest, elle est la plus ancienne organisation régionale de gestion des pêches et présente un meilleur ancrage au niveau continental voire international.
- Elle offre un meilleur cadre de résolution des problématiques et des capacités de pêche grâce au regroupement régional qu'elle constitue.

Axe Parties prenantes

- Vu les forts enjeux économiques liés aux pêches, les Etats préconisent une gestion conjointe en matière de surveillance et de gestion des stocks de poissons et pélagiques.
- Les partenaires techniques et financiers cherchent des synergies à travers la coopération régionale.

Axe Innovation/ Apprentissage

- Les Intérêts humains pour les pêches sont communs et partagés.
- L'existence des cadres compétents et motivés dans la sous région.

- La sous région dispose d'institutions de recherches compétentes en matière de pêches.

5.1.2.4 Menaces

Axe Institutionnel

- Les orientations des Etats membres en matière de gestion de la pêche sont divergentes.

Axe Parties prenantes

- Nous constatons une présence massive des ONG évoluant dans le domaine de la pêche ;
- La pêche n'est pas un secteur prioritaire au plan politique dans les Etats membres ;
- Les rapports entre la société civile et l'ORDP sont confus.

Axe Processus Internes

- Nous observons une non application des décisions prises, par les Etats membres.

Axe Innovation/ Apprentissage

- Il y a une absence totale de dialogue avec les professionnels de la pêche.

Au terme de cette analyse, nous sommes à même de formuler des scénarii permettant à l'ORDP de relever les défis qui lui sont assignés.

5.2 Formulation et choix de stratégies

La réalisation du Plan Stratégique intervient au moment où de profondes mutations s'opèrent au niveau de l'ORDP. Cette nouvelle donne engage l'organisation à repenser aussi bien son positionnement stratégique que sa structure, ses relations avec ses partenaires, ses membres, sa culture d'organisation intergouvernementale, son organisation et son système d'information.

5.2.1 Choix de scénarii

Après 47 ans passés au service de la coopération halieutique de l'Afrique de l'Ouest, l'ORDP devra revoir son positionnement stratégique :

- par rapport aux institutions communautaires ;
- par rapport aux structures étatiques nationales ;
- par rapport aux Organisations de la Société Civile ;

Pour ce faire, l'ORDP dispose de trois scénarii :

- Garder le **statut quo** et l'améliorer à partir des dysfonctionnements constatés ;
- Evoluer vers une **Organisation Régionale de Gestion des Pêches** ;
- Instituer une **organisation communautaire de gestion des pêches** dans le cadre d'une intégration régionale

Chaque scénario présente des avantages et inconvénients.

Tableau 1: Scénarii de l'ORDP

SCENARII	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Garder le statut quo et améliorer à partir des dysfonctionnements constatés	<ul style="list-style-type: none"> - non modification de la convention, - Consensus déjà obtenu 	<ul style="list-style-type: none"> - Mandat dépassé, - Besoin d'approche régionale non satisfait - D'autres dysfonctionnements apparaîtront inéluctablement
Evoluer vers une Organisation Régionale de Gestion des Pêches (ORGP)	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence entre les besoins et le mandat, - Visibilité de l'approche régionale - Valeur ajoutée tangible 	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la convention, - Restructuration des organes
Instituer une organisation communautaire de gestion des pêches dans le cadre d'une intégration régionale	<ul style="list-style-type: none"> - Politique sous régionale commune - Gestion cohérente des ressources communes 	<ul style="list-style-type: none"> - Abandon de souveraineté, - Consensus plus difficile à trouver

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de l'ORDP

Après analyse de ces scénarii, les parties prenantes de l'ORDP, lors d'un atelier de réflexion stratégique, optent pour une approche évolutive. D'ores et déjà, des mesures sont prises pour remédier aux dysfonctionnements constatés dans les relations entre les organes.

Une résolution portant sur la mise en place d'un Sommet des Chefs d'Etat sera examinée lors de la prochaine réunion de la Conférence des Ministres pour apporter à l'Organisation le poids nécessaire à la résolution de certains problèmes récurrents notamment les arriérés de contribution et l'application effective des décisions arrêtées par les organes de l'ORDP.

Le rôle du Comité de Coordination en tant qu'organe de contrôle et de validation des projets et programmes de l'ORDP sera renforcé pour une meilleure appropriation par les Etats membres de ces instruments de coopération régionale.

Les parties prenantes s'engagent à donner à l'Organisation le poids politique et les ressources nécessaires à l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et programmes concertés en matière de gestion des pêches au niveau sous régional.

5.2.2 Les orientations stratégiques

A la suite du diagnostic stratégique et du choix du scénario le plus approprié pour l'ORDP, les orientations stratégiques sont formulées. Elles définissent le type de structure institutionnel, de système d'information, de partenariat, d'organisation et de culture d'organisation que l'ORDP devra adopter pour atteindre ses objectifs.

5.2.2.1 Structure institutionnelle

L'ORDP se veut une organisation de coopération halieutique régionale tout en privilégiant les principes de transparence et de responsabilité. Cette approche régionale aura une valeur ajoutée accrue lorsque l'ORDP peut :

- prendre en charge des questions qui ne peuvent l'être au niveau national ;

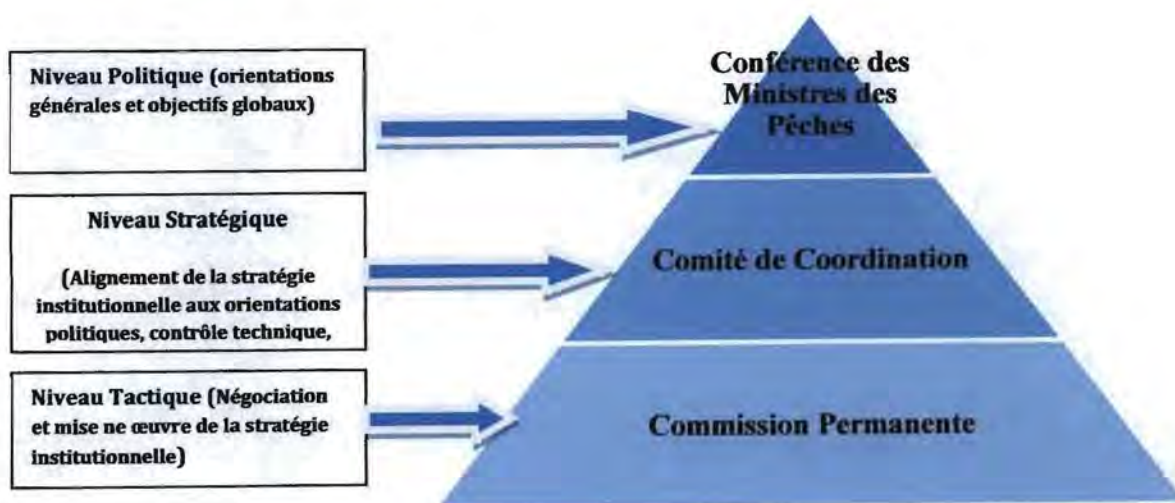
- prendre en charge les questions qui le sont mieux au niveau régional suivant la théorie de la synergie (1+1>2) ;
- Offrir un cadre cohérent de partenariat avec les autres régions et les autres institutions.

Pour ce faire, l'Organisation entend être un instrument au service des Etats pour identifier et développer les axes de synergies et être un interlocuteur fiable pour les partenaires techniques et financiers ayant compris comme elle le caractère régional des problématiques liées à la pêche. Elle entend également œuvrer à l'identification et à la prise en charge en relation avec les autres acteurs concernés des questions connexes à la pêche telles que les questions environnementales, économiques et sociologiques qui constituent aujourd'hui des données fondamentales dans une approche intégrée.

5.2.2.2 Organisation

L'équilibre entre les organes et la transparence du processus de prise de décision est une donnée fondamentale dans la nouvelle stratégie d'intervention de l'ORDP.

Figure 5:Pyramide des fonctions



Source : nous-mêmes en collaboration avec l'ORDP

Chaque organe est doté des pouvoirs et attributions dont il a la compétence. L'esprit d'initiative et d'innovation est développé en même temps que le contrôle est renforcé pour

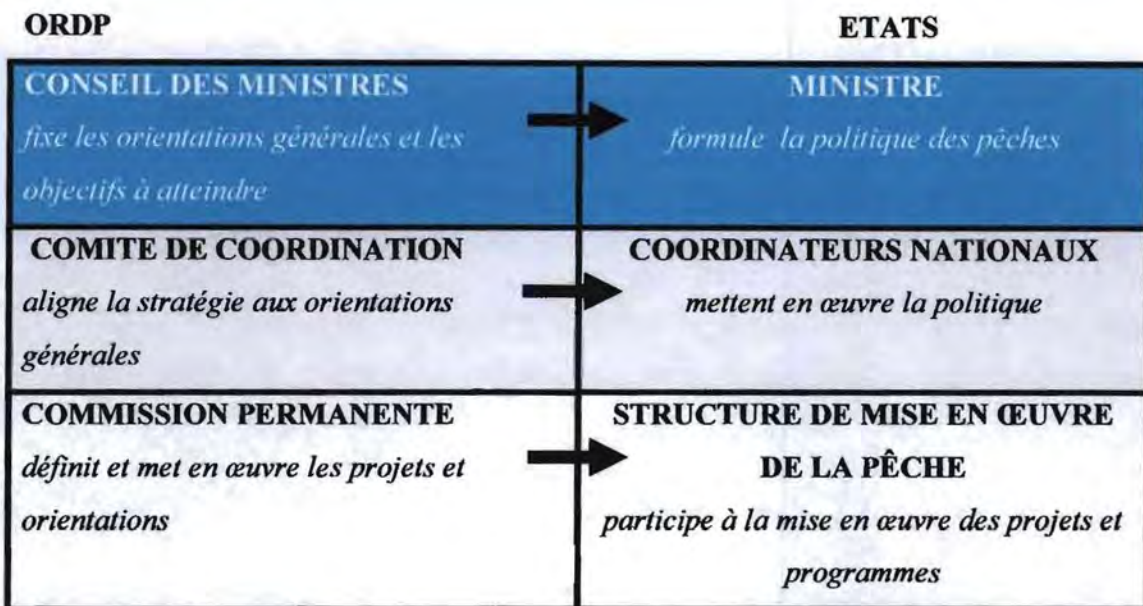
aligner les activités aux orientations politiques décidées par les Etats. La cohérence institutionnelle constituera un atout majeur dans les négociations avec les partenaires techniques et financiers en ce qu'elle facilite la prise de décision.

5.2.2.3 Le système d'information

Le système d'information doit permettre d'identifier les processus de prise de décision au sein de la Commission. Il est pertinent lorsqu'il s'intègre et s'identifie aux processus comparables au sein des Etats. Les décisions doivent être adoptées par ceux qui peuvent les exécuter ou influencer significativement leur mise en œuvre au niveau national.

Le schéma suivant décrit les liens entre les organes de décision au sein de l'Organisation et ceux au niveau des Etats:

Figure 6: Système d'information



Source : nous-mêmes

5.2.2.4 Type de partenariat

En décloisonnant ses activités pour s'ouvrir aux principales questions qui interpellent le continent en matière de pêcheries et de coopération halieutique, l'ORDP élargit en même temps la sphère de ses partenaires à la fois techniques et financiers.

Consciente que chacun de ces acteurs peut apporter une contribution utile au secteur, elle entend constituer un acteur fédérateur et un lien entre eux en favorisant leur coopération et en développant leur synergie.

Pour y arriver, l'ORDP veut être un creuset où ces acteurs peuvent se rencontrer et dialoguer à travers ses différents organes délibérants et consultatifs. La cartographie des parties prenantes ci-dessous donne un aperçu du rôle que chaque acteur peut jouer au sein de l'ORDP.

Figure 7: Cartographie des parties prenantes

		NIVEAU DE POUVOIR	
		FAIBLE ←	→ FORT
NIVEAU D'INTERET	FAIBLE ↑	ACTEURS NON ETATIQUES	ACTEURS ETATIQUES CHARGES DES PECHES
		PARTICIPER ⊕ Chercheurs ⊕ Organisations de la Société Civile ⊕ Acteurs du secteur ⊕ Professionnels de la pêche	DECIDER ⊕ Cabinet du Ministre (formulation des politiques) ⊕ Directions Nationales des Pêches (mise en œuvre des politiques) ⊕ Autres Directions Nationales impliquées
	FORT ↓	AUTRES PARTENAIRES	PARTENAIRES INSTITUTIONNELS
		INFORMER ⊕ Presse ⊕ Etudiants ⊕ Public	SATISFAIRE ⊕ Bailleurs ⊕ Institutions similaires ⊕ Personnel

Source : Nous-mêmes

5.2.2.5 La culture d'organisation

La qualité d'organisation au service de ses membres rompt avec la situation d'institution avec un agenda propre en partenariat avec les bailleurs et les institutions similaires.

Ainsi l'ORDP est déterminée à instituer une culture organisationnelle qui se reflète dans les comportements individuels à travers une:

- obligation de performer ;
- obligation d'influencer les autres à performer ;

- responsabilité directe ;
- obligation de rendre compte ;
- obligation de transparence ;
- une veille permanente sur les évolutions du secteur ;
- une anticipation sur les besoins futurs des parties prenantes ;
- un esprit d'initiative pour dynamiser la coopération entre les Etats.

5.2.2.6 Les ressources humaines

La nouvelle vision qui accompagne la transformation institutionnelle de l'ORDP repose sur un engagement particulier de son personnel pour la qualité et la performance afin de garantir à la fois aux membres et aux partenaires techniques et financiers une efficience maximale des financements utilisés. Cela requiert le recrutement, certes en nombre limité, de professionnels engagés, capables d'endosser cette vision et surtout d'accompagner et de renforcer la coopération halieutique.

Un accent particulier devra être porté à la qualité du recrutement et aux conditions de travail des ressources humaines de l'institution.

5.2.3 Les déterminants de la nouvelle stratégie

Le positionnement de l'ORDP a été évalué à la lumière des résultats du diagnostic stratégique. Le but visé était de l'actualiser et de faire ressortir, à travers les nouveaux énoncés de mission, de vision, d'ambition et de valeurs fondamentales, les caractéristiques et les particularités de l'identité de l'Organisation.

C'est par la diffusion de cette identité qui lui est propre que l'ORDP pourra mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour de la réalisation d'un idéal commun et partagé : le développement de l'ORDP.

La définition du mandat précisera ce que l'ORDP compte faire, à qui elle s'adresse et pourquoi elle existe. Elle identifie les buts, la raison d'être et l'objet de l'organisation. Elle donne les réponses aux questions portant notamment sur son rôle et ses préoccupations.

Elle sert de point de référence à toutes les décisions importantes ayant trait à la planification.

5.2.3.1 Vision

La vision est une description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser (par opposition à la situation actuelle). En conséquence, celle adoptée par l'ORDP est la suivante :

« Etre une institution d'excellence et de référence en matière de coopération et de gestion halieutique en Afrique. »

Cependant, il est à noter que la vision précédente de l'ORDP se limitait seulement au renforcement de la coopération halieutique en Afrique de l'Ouest.

5.2.3.2 Mission

La mission est l'énoncé de la raison d'être, de l'objet fondamental de l'organisation. La mission révisée est la suivante :

« Harmonisation des politiques de gestion des ressources halieutiques des Etats membres et renforcement de leur coopération au profit du bien être de leurs populations respectives. »

5.2.3.3 Valeurs et référentiels éthiques

Les valeurs fondamentales sont les critères qui guident notre travail et qui mettent en évidence les qualités que nous chérissons en nous-mêmes et chez nos partenaires. Un vaste processus de consultation a permis de dégager les valeurs qui reflètent adéquatement la culture de l'organisation. Les valeurs qui habitent l'ORDP et son personnel trouvent toute leur substance dans les concepts suivants :

- **Crédibilité** : elle s'exprime à travers la confiance des acteurs par rapport à la fiabilité des activités et des résultats de l'ORDP.
- **Performance** : elle trouve son sens dans la recherche perpétuelle de l'atteinte des objectifs stratégiques dans un souci de compétence et maîtrise des coûts.

- **Transparence** : du latin *transparens* et de *parere* « paraître » traduit ce qui exprime la vérité. Elle exprime l'absence d'équivoque dans la gouvernance de l'ORDP à travers la fiabilité des états financiers et des rapports d'activités.
- **Visibilité** : du latin *visibilita*, ce terme renvoi à ce qui est perceptible à la vue, à ce qui se manifeste et s'extériorise). L'on recherche la perceptibilité de l'ORDP par les parties prenantes.

5.2.3.4 Axes Stratégiques

Pour assurer la migration entre le présent et le futur et exhorter les Etats membres et les partenaires techniques et financiers à s'impliquer encore plus dans leur organisation et leur fonctionnement, l'ORDP compte s'appuyer sur les axes stratégiques suivant :

- **Axe Institutionnel** : l'aspect institutionnel est important pour ce type d'organisation régionale d'où le choix de cet axe.
- **Axe Parties prenantes** : l'ORDP étant une organisation à but non lucrative, il ya lieu de tenir de compte de l'aspect parties prenantes.
- **Axe Processus Internes** : cet axe fera ressortir les processus vitaux pour la réalisation des objectifs énoncés par les deux axes précédents.
- **Axe Innovation/ Apprentissage** : au niveau de cet axe nous mettrons plus l'accent sur les capacités des systèmes d'information et des ressources humaines.

5.2.3.5 Objectifs Stratégiques

Les objectifs stratégiques déterminent l'orientation que doit prendre l'ORDP pour remplir son mandat. Les enseignements tirés du diagnostic et la nécessité d'inscrire la

problématique de son développement qu'exige l'évolution actuelle, nous ont permis d'identifier les neuf (9) objectifs¹ stratégiques suivants :

Tableau 2: Objectifs stratégiques de l'ORDP

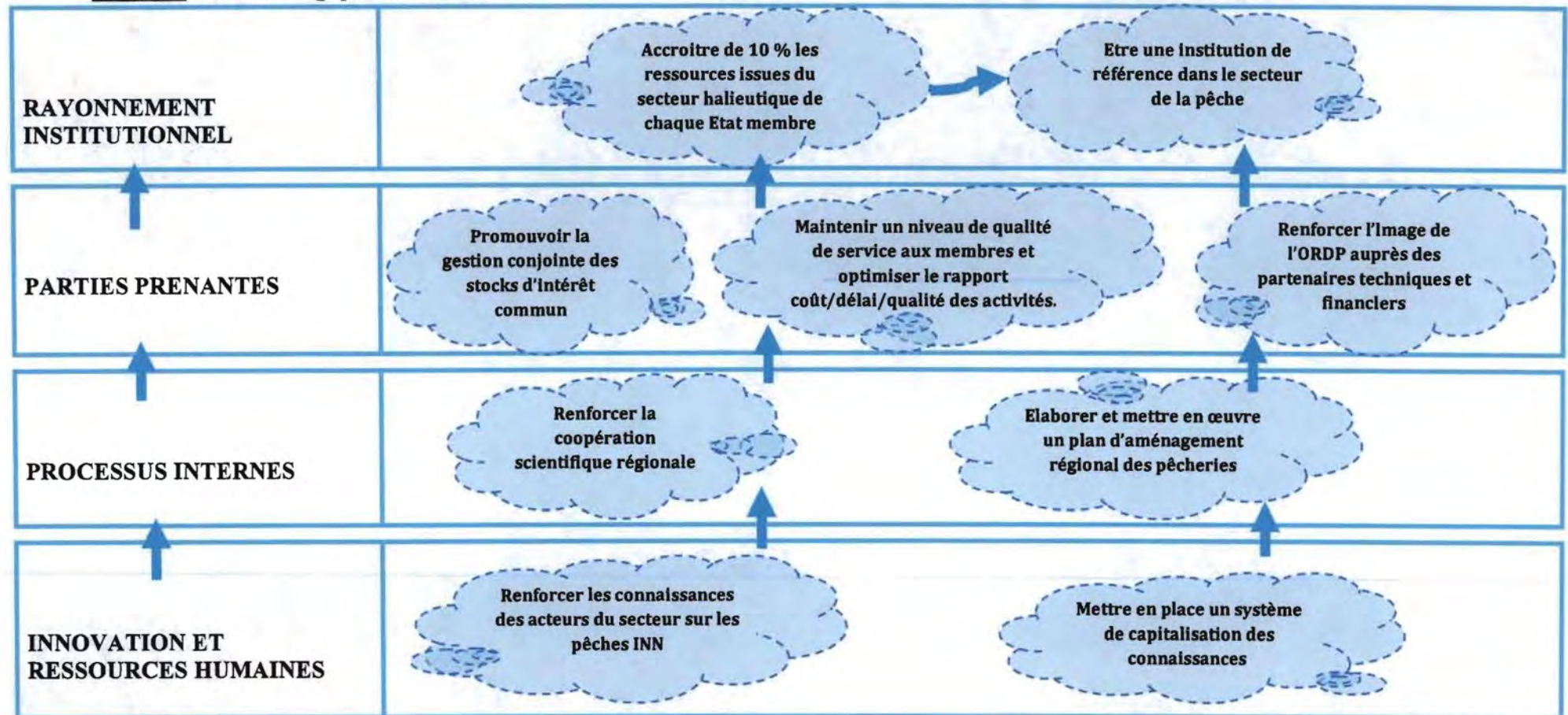
AXES	Objectifs
Axe institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître de 10 % les ressources issues du secteur halieutique des chaque Etat membre - Etre une institution de référence dans le secteur de la pêche
Axe Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la gestion conjointe des stocks d'intérêt commun - Maintenir un niveau de qualité de service aux membres et optimiser le rapport coût/délai/qualité des activités. - Renforcer l'image de l'ORDP auprès des partenaires techniques et financiers
Axe Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la coopération scientifique régionale - Elaborer et mettre en œuvre un plan d'aménagement régional des pêcheries
Axe Innovation / Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les connaissances des acteurs du secteur sur les pêches INN - Mettre en place un système de capitalisation des connaissances

Source : nous-mêmes en collaboration avec les acteurs de l'ORDP

Sur la base de ces objectifs stratégiques, nous avons élaboré la carte stratégique ci-dessous. En outre nous avons identifié les liens de causalité entre les différents objectifs des quatre axes stratégiques.

¹ L'identification de ces neufs (9) objectifs stratégiques repose sur les réflexions prospectives menées par les acteurs clés de l'organisation.

Figure 8: Carte stratégique de l'ORDP



Source : nous-mêmes

Les objectifs des axes « innovation/apprentissage », « processus interne » et « parties prenantes » concourent à la réalisation des objectifs de l'axe institutionnel.

L'axe institutionnel compte deux objectifs : un objectif quantitatif et un objectif qualitatif. L'objectif quantitatif étant « *Accroître de 10 % les ressources issues du secteur halieutique de chaque Etat membre* », il permettra d'évaluer financièrement l'atteinte des objectifs des trois autres axes. Il pourra être mesuré par le retour sur investissement. Quant à l'objectif qualitatif « *Etre une institution de référence dans le secteur de la pêche* », sa mesure s'avère plus difficile, cependant il pourra être évalué par un sondage auprès des partenaires, bailleurs et public. L'évaluation des objectifs de cet axe ne pourra être réalisée qu'à la fin de la période 2011-2015.

Les différents liens de causalité seront explicités dans la section « actions stratégiques ».

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, des plans opérationnels de devront être mis en place. Ainsi nous formulerons et soumettrons à l'approbation des acteurs de l'ORDP des plans d'actions stratégiques.

5.2.4 Plans d'actions stratégiques

Pour assurer la concrétisation des objectifs stratégiques de l'ORDP, nous avons identifié des actions stratégiques, représentant les moyens concrets que nous privilégierons pour atteindre ces objectifs. Et, de ce fait, contribuer à actualiser le positionnement de l'organisation.

Par ailleurs, nous présenterons l'évaluation financière des actions stratégiques identifiées.

5.2.4.1 Actions Stratégiques

L'action est la manifestation concrète de la volonté d'un groupe à accomplir quelque chose. (The free dictionary, 2010)

Ainsi nous pouvons définir l'action stratégique comme étant la manifestation concrète de la volonté des acteurs d'une entreprise à réaliser sa stratégie.

Les actions stratégiques ont été sélectionnées parmi l'ensemble des moyens s'offrant à l'organisation, en raison de la portée qu'elles auront dans les contextes interne et externe actuels.

Les actions présentées ci-dessous ne sont pas énumérées dans un ordre de priorité quelconque.

Pour chaque **objectif stratégique** ci-dessous nous proposerons :

- les actions stratégiques à réaliser ;
- les dates de début et de fin ;
- les résultats attendus ;
- les indicateurs de performance et leurs mesures.

Objectif stratégique 1 : Renforcer les connaissances des acteurs du secteur sur les pêches INN

On entend par «pêche illicite, non déclarée et non réglementée» ou «pêche INN», les activités de pêche considérées comme illicites, non déclarées ou non réglementées (Journal officiel de l'Union européenne, 2008 : L5).

La «pêche illicite » concerne les activités de pêche menées par des navires de pêche nationaux ou étrangers dans les eaux maritimes sous juridiction d'un État ou d'une organisation régionale des pêches sans leur autorisation ou en violation des lois et règlements ou en violation des dispositions pertinentes du droit international applicable;

La «pêche non déclarée» concerne les activités de pêche qui n'ont pas été déclarées, ou l'ont été erronément, à l'autorité compétente, en violation des lois et des règlements nationaux ou régionaux.

La «pêche non réglementée», quant à elle concerne les activités de pêche:

- menées dans la zone de compétence d'une organisation régionale de gestion des pêches par des navires de pêche sans nationalité, par des navires de pêche battant pavillon d'un État non partie à cette organisation, ou par toute entité de pêche, d'une façon non conforme ou contraire aux mesures de conservation et de gestion de cette organisation; ou
- menées dans des zones ou visant des stocks pour lesquels il n'existe pas de mesures de conservation ou de gestion, par des navires de pêche d'une façon non conforme aux responsabilités qui incombent à l'État en matière de conservation des ressources marines vivantes en vertu du droit international;

La pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) représente l'une des menaces les plus graves pesant sur l'exploitation durable des ressources aquatiques vivantes et met en péril le fondement même de la politique commune de la pêche et des efforts déployés à l'échelle internationale en faveur d'une meilleure gouvernance des océans. Elle constitue également, pour la biodiversité marine, une menace majeure contre laquelle il convient d'agir.

Selon un rapport de 2009 de la Banque mondiale, la mauvaise gouvernance des pêcheries marines en Afrique génère une perte annuelle de bénéfices de l'ordre de 50 milliards de Dollars (Acpsec , 2009).

L'ORDP s'est activement impliquée dans la lutte contre ce fléau. Cependant, face à la persistance du nombre élevé d'infractions graves aux règles de la politique commune de la pêche commises dans les eaux communautaires ou par des opérateurs communautaires, il convient de renforcer les mesures de lutte en renforçant les connaissances des acteurs du secteur.

Pour ce faire, les actions suivantes ont été formulées :

- organisation de campagnes de sensibilisations ;
- mise à jour et publication de listes de bateaux et de compagnies engagées dans la pêche INN ;
- mettre en place des unités d'informations locales ;
- renforcer les dispositifs d'observation en mer ;
- organiser des sessions de partage de connaissances.

Tableau 3: Plan d'actions pour le renforcement des connaissances des acteurs du secteur sur la pêche INN

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Organisation de campagnes de sensibilisations	2011	2015	Compréhension et connaissance de la nature du problème de la pêche INN et les mesures de protection, y compris les pratiques de pêche durables.	Taux de satisfaction des participants et des acteurs de la pêche de 90%	Sondage
mise à jour et notification de listes de bateaux et de compagnies engagées dans la pêche INN	2011	2015	-Renforcement des capacités d'intervention des acteurs -Meilleure information aux organismes de surveillance	-Régression du taux de navires ou pêches faisant l'objet de sanctions -Régularité des mises à jour et notification	-Nbre de navires sanctionnés à t/ Nbre de navires sanctionnés à t-1 -Mise à jour et notification trimestrielle
Mettre en place des unités d'informations locales	2012	2015	-Multiplication des canaux de communication -Renforcement du dialogue et des échanges avec les acteurs du secteur	Unités d'informations fonctionnelles mise en place	Nbre d'unités mise en place/ nbre d'unités prévues
Renforcer les dispositifs d'observation en mer	2011	2015	Mise à disposition d'outils didactiques assurée Dissuasion des navires Large couverture des ZEE	Acquisition de patrouilleurs de 20 nœuds et de radars Pourcentage de navires ou pêcheurs suspects	-Taux d'acquisition effectif par an égal à 20% -Nbre de navires suspects/nbre total de navire
Organiser des sessions de partage de connaissances.	2011	2015	Partage des acquis des formations des professionnels Partage des compétences entre collègues.	Sessions de partage par an -Taux de satisfaction de 75%	1 session par formation sponsorisée et 1 session par spécialité Régularité : 100% -Sondage

Source : nous-mêmes

Objectif stratégique 2 : Mettre en place un système de capitalisation des connaissances

Les Professionnels du secteur de la pêche en Afrique de l'Ouest se heurtent dans leur travail quotidien à un accès limité aux informations facilement accessibles pour leurs collègues d'Europe et d'Amériques du Nord. Souvent ils n'ont pas accès aux travaux de référence récents, aux bibliographies et aux revues professionnelles. C'est pourquoi ils sont informés tardivement de la sortie de publications de leurs collègues, des conférences, colloques, sessions de formation, des disponibilités de bourses et des possibilités de financements.

Pour l'ORDP, la mise en place de services de documentation et d'information permettra de fournir des informations complètes sur les ressources halieutiques et les travaux scientifiques et de diffuser largement l'information.

En outre, l'institution devra redynamiser le site web en mettant en œuvre un programme et en définissant une stratégie claire pour se doter de moyens techniques pertinents.

Tableau 4: Plan d'actions pour la mise en place un système de capitalisation des connaissances

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Créer un centre documentation	2012	2014	<p>Renforcement de la collection de la bibliothèque</p> <p>Disponibilité de l'information sur les pêcheries à temps réel pour les membres</p> <p>Développement des échanges d'informations et de ressources documentaires avec les partenaires</p> <p>Mise en place d'une base de données sur les pêcheries ouest africaines</p>	<p>Centre créé</p> <p>Accessibilité et disponibilité à l'information et aux ressources documentaires</p>	<p>Centre effectivement créé</p> <p>Enquête de satisfaction (80% de satisfaits sur un échantillon représentatif)</p>
Redynamiser le site web	2011	2015	<p>Plus de visibilité pour l'ORDP</p> <p>Création de forum d'échange et de discussion</p> <p>Disponibilité d'informations sur le secteur de la pêche en Afrique de l'ouest</p> <p>Diffusion et vulgarisation des travaux de l'ORDP</p>	<p>Disponibilité et Contenu</p> <p>Ergonomie</p> <p>Nombre de visiteurs par jour</p> <p>Fréquence des mises à jour</p>	<p>Taux de disponibilité du site $\geq 90\%$</p> <p>Enquête de satisfaction</p> <p>100 visiteurs/jour</p> <p>Mise à jour tous les deux jours</p>

Source : nous-mêmes

Objectif stratégique 3 : Renforcer la coopération scientifique régionale

De nombreux efforts ont été entrepris par l'ORDP dans le cadre de la coopération scientifique. Cependant, ces efforts sont insuffisants. D'où cet objectif.

Le renforcement de la coopération régionale présente trois avantages : le partage de l'information, le partage des ressources et la mobilisation des ressources.

Le partage de l'information est l'un des principaux objectifs de tout effort de coopération régionale.

Les informations sur les bonnes pratiques et les questions scientifiques de recherche devront être diffusées par différents moyens (échanges électroniques, matériel imprimé, réunions, conférences).

Ainsi, cette coopération permettra de rompre l'isolement des scientifiques.

Elle aura également un rôle à jouer dans l'utilisation et le partage des ressources.

En effet, démunis isolément, les établissements de recherche de la région peuvent devenir forts collectivement, en se renforçant mutuellement. De ce fait, Le renforcement de la coopération régionale leur permettra de réduire au minimum l'impact de leurs faiblesses respectives.

Les actions que nous pouvons identifier pour renforcer la coopération scientifique sont :

- le renforcement de l'infrastructure des TIC dans les centres de recherche, afin d'améliorer la communication et le partage d'informations et d'expériences ;
- la création de bases de données sur les recherches scientifiques de façon à en tirer le meilleur parti possible ;
- la création d'un forum qui facilitera le partage régulier d'expériences.

Tableau 5: Plan d'actions pour le Renforcement la coopération scientifique régionale

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Renforcer de l'infrastructure des TIC dans les centres de recherche	2011	2015	-Amélioration de la communication et le partage d'informations et d'expériences. - Fiabilisation de l'infrastructure informatique ; - Renforcement de la sécurité informatique ; - Renforcement du support informatique.	Satisfaction de 90% -Niveau de sécurité informatique -Taux de disponibilité du réseau internet ; -Niveau d'équipement informatique des centres	Enquête de satisfaction -Tests mensuels -Disponibilité à 90% -Réalisation à 80%
Créer des bases de données sur les recherches scientifiques	Avril 2012	Avril 2013	Large diffusion des informations et des connaissances Mise à disposition des acteurs d'une information ciblée et continue ;	Bases de données créés	Enquête de visibilité
Création d'un forum	2011	2015	Facilité du partage régulier d'expériences	Forum annuel organisé Satisfaction des participants >90%	Pourcentage de participation des scientifiques de la sous région >75% Sondage

Source : Nous mêmes

Objectif stratégique 4 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'aménagement régional des pêcheries

Les Directives techniques de la FAO pour une pêche responsable précisent que les plans d'aménagement des pêcheries comportent une composante tactique qui définit l'aménagement au quotidien: «Le plan d'aménagement prévoit en détail la manière dont une pêcherie doit être gérée et par qui elle doit l'être. Y est prévue une procédure d'aménagement qui indique en détail la manière dont les décisions de gestion doivent être prises en fonction de l'évolution de la situation propre à la pêcherie.» (FAO, 1999)

Ces directives techniques de la FAO donnent en fait une définition très précise du PAP:

«Un plan d'aménagement des pêcheries est un arrangement officiel ou officieux entre une autorité d'aménagement d'une pêcherie et les parties intéressées, qui définit les partenaires intervenant dans la pêcherie et leurs rôles respectifs, énonce en détail les objectifs concertés pour la pêcherie, stipule les règles et règlements de gestion qui s'appliquent à cette dernière et fournit sur la pêcherie d'autres détails intéressant le rôle de l'autorité d'aménagement.» (FAO, 2005 : 208)

De nos jours, l'une des obligations fondamentales prises en considération dans un plan d'aménagement des pêcheries est l'adhésion à la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer du 10 décembre 1982, au Code de conduite de la FAO pour une pêche responsable et à l'approche de précaution appliquée à l'aménagement. L'adhésion à cette convention est prise en compte dans les statuts de l'ORDP.

Théoriquement, l'élaboration d'un plan d'aménagement est la première mesure de gestion que devrait prendre tout organisme de pêches responsable, lorsqu'il entreprend d'aménager une pêcherie (FAO, 1999).

La première étape de l'élaboration du plan d'aménagement régional des pêcheries consiste à créer un groupe de travail qui établit un document de base. Le public est ensuite invité à formuler des observations – lors de réunions ou par le biais de lettres – qui sont examinées, et une réponse officielle est donnée. Une version préliminaire du plan d'aménagement est alors préparée et mise en circulation. Là encore, les observations du public sont sollicitées

et analysées, et elles reçoivent une réponse officielle. Après quoi, la version définitive du plan d'aménagement est mise au point et envoyée à la conférence des ministres pour approbation, avant d'entrer en vigueur.

Tableau 6: Plan d'actions pour l'élaboration et mise en œuvre un plan d'aménagement régional des pêcheries

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Créer un groupe de travail par pays	Avril 2011	Février 2012	Concertation des groupes de travail Implication des Etats membres de l'ORDP	Projet de plan d'aménagement	Réalisation à 100%
Organiser des observatoires	Mars 2012	Juin 2012	Formulation des observations et commentaires des acteurs	Satisfaction de 100%	Sondage
Elaborer le plan d'aménagement des pêcheries régional	Juillet 2012	Mars 2014	Clarification des procédures de gestions des pêcheries	Adoption par les Etats	100% des Etats Nbre d'Etats membres ayant ratifié le plan
Diffuser le plan d'aménagement régional des pêcheries	Avril 2014	Décembre 2015	Meilleure appropriation du plan par les acteurs	Respect des procédures par les acteurs	Sondages

Source : nous-mêmes

Objectif stratégique 5 : Promouvoir la gestion conjointe des stocks d'intérêt commun

Le maintien à long terme de la pêche comme activité économiquement durable requière une gestion rationnelle et prudente. La surexploitation des ressources halieutiques entraîne une réduction des stocks de poisson, souvent jusqu'à un niveau qui entraîne le déclin des pêcheries concernées. La surexploitation peut être telle que la reproduction est insuffisante pour assurer le renouvellement des stocks. De nombreux stocks, aussi bien dans les eaux communautaires qu'au-delà, sont actuellement surexploités.

Face à ces problèmes, il est primordial que les Etats membres coopèrent et se donnent les moyens pour une meilleure gestion des stocks d'intérêt communs.

Ainsi pour promouvoir la gestion conjointe des stocks, nous proposons les actions suivantes :

Tableau 7: Plan d'actions pour la Promotion de la gestion conjointe des stocks d'intérêt commun

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Sensibilisation des acteurs	2011	2015	Prise de conscience des pays par rapports aux stocks d'intérêt communs	Taux de mobilisation des acteurs	Sondage
Promouvoir la signature d'accords entre les différents pays	2011	2015	Implication des pays Prise de conscience des pays par rapports aux stocks d'intérêt communs	Accords signés	Nombre d'accords ratifiés par les pays
Réviser les quotas de pêches	2011	Juin 2012	Diminution de la surexploitation	Respect des quotas Nombre de sanctions	Sondage sur un échantillon représentatif Nbre de sanction à un temps t/ nbre de sanction à t-1

Source : nous-mêmes

Objectif stratégique 6 : Maintenir un niveau de qualité de service aux membres et optimiser le rapport coût/délai/qualité des activités.

L'ORDP a compris la nécessité d'améliorer ses services notamment en étant à l'écoute de ses membres et en anticipant leurs besoins pour rehausser la qualité, assurer la durabilité de ses services et optimiser le rapport coût/qualité/délai de ses activités.

Cette action constitue une réelle prise en charge des missions habituellement assignées aux institutions similaires afin de répondre concrètement aux besoins actuels et d'anticiper sur les défis.

L'analyse des entretiens effectués avec les principaux acteurs de l'ORDP révèlent deux constats unanimes : l'inadéquation de certaines activités avec les besoins exprimés par les professionnels de la pêche et des attentes des partenaires de l'ORDP insuffisamment satisfaites du fait du non respect des délais d'exécution des activités, des retombées des actions pas assez mises en valeurs.

Les actions suivantes ont été identifiées pour l'atteinte de cet important objectif :

- ramener les frais généraux à un maximum de 15% des financements reçus ;
- respecter les calendriers d'activités convenus avec les partenaires et les membres ;
- optimiser les coûts de fonctionnement ;
- élaborer et exécuter annuellement des sondages et des enquêtes de satisfaction auprès des membres de l'ORDP, des partenaires techniques et financiers ;
- assurer une veille technologique, réglementaire et scientifique pour être au fait des évolutions

A travers les actions identifiées pour la réalisation de cet objectif stratégique, l'ORDP compte accroître sa capacité à servir efficacement le secteur de la pêche et institutions similaires en étant constamment à l'écoute des meilleures pratiques et sensible à leurs besoins.

Tableau 8: Plan d'action pour la maîtrise d'un niveau de qualité de service aux membres et l'optimisation le rapport coût/délai/qualité des activités.

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Ramener les frais généraux à un maximum de 15% des financements reçus	2011	2015	Priorisation des financements accordée aux activités scientifiques et de lutte contre les pêches INN	Ratio de frais généraux	baillleurs+gouvern/total subventions
Respecter les calendriers d'activités convenus avec les partenaires et les membres	2011	2015	Confortation des relations avec les bailleurs de fonds ; Assurance des membres quant au fonctionnement régulier de l'ORDP	Nombre de demande de report	3 reports
Optimiser les coûts de fonctionnement	2011	2015	Réduction du train de vie de l'ORDP tout en conservant la qualité de ses actions	Budget Administration & Gouvernance	-10% par an
Elaborer et exécuter annuellement des sondages et des enquêtes de satisfaction auprès des membres de l'ORDP, des partenaires techniques et financiers	2011	2015	Réalisation des enquêtes de satisfaction Conception et mise en place des registres d'opinion et des boites à idées Connaissance des attentes des membres et des partenaires Identification des faiblesses et les forces de l'organisation	Etude satisfaction Enquête	1 Enquête exhaustive par an 90% de réponses
Assurer une veille technologique, réglementaire et scientifique pour être au fait des évolutions	2011	2015	Connaissance des évolutions du secteur pour s'y adapter	Publication Article	Une publication ou un article par trimestre

Source : nous-mêmes

Objectif stratégique 7 : Renforcer l'image de l'ORDP auprès des partenaires techniques et financiers

L'ORDP a pour souci d'être un partenaire fiable et transparent. En effet, la nature même de l'activité principale de l'ORDP et la nécessité du maintien d'une institution performante adapté aux mutations de l'environnement régional et international, font de la coopération avec d'autres institutions, un des éléments fondamentaux de sa stratégie.

Pour ce faire, elle se doit de véhiculer une image d'institution transparente, fiable et performante. Les actions suivantes lui permettront ainsi d'atteindre ses objectifs.

Tableau 9: Plan d'actions pour le renforcement de l'image de l'ORDP auprès des partenaires techniques et financiers

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateurs de performance	Mesure de l'indicateur
	Début	Fin			
Actualiser hebdomadairement du site	2011	2015	Meilleure visibilité des activités de l'ORDP	-Disponibilité et Contenu -Nombre de visiteurs par jour -Fréquence des mises à jour	-Taux de disponibilité du site $\geq 90\%$ -100 visiteurs/jour -Mise à jour tous les deux jours
Organiser annuellement des journées portes ouvertes	2011	2015	Meilleure connaissance de l'ORDP et des ses activités par le public	Satisfaction du public	Sondage
Instituer un audit annuel par un cabinet de réputation internationale	2011	2015	Renforcement de la transparence du reporting financier	Certification des états financiers	Aucun rejet
Publication des états financiers et rapports d'activités	2011	2015	Renforcement de la transparence du reporting financier et technique	Disponibilité	Taux de disponibilité $\geq 90\%$
Instituer une évaluation scientifique des activités à la fin de la période de planification stratégique	Décembre 2015	Janvier 2016	Renforcement de la transparence du reporting scientifique	Rapport d'évaluation	Aucun rejet
Assurer une gestion efficiente des contrats de financement	2011	2015	Respect des termes contractuels convenus avec les bailleurs	Lettre de rappel	Aucune lettre de rappel

Source : nous-mêmes

5.2.4.2 Evaluation financière

La mise en œuvre du plan stratégique entrainera des coûts d'investissement et de fonctionnement. En effet, chaque objectif stratégique renferme des coûts. Ce qui peut s'avérer très coûteux pour l'ORDP. Ainsi elle devra rechercher des concours financiers des bailleurs et des Etats membres. Nous proposons une évaluation financière des différentes actions énumérées ci-dessus.

Toutes les actions ayant trait aux activités de consultance (formations, campagnes de sensibilisation,...) ont été évalués suivant le coût de la main d'œuvre, le coût de la logistique et le coût de la formation par nous en collaboration avec le Cabinet BND Consulting.

En ce qui concerne les actions exigeant une connaissance pointue des méthodes et outils de pêches, elles ont été évaluées par des experts de l'ORDP.

Cependant il est à noter que cette évaluation financière est flexible.

Tableau 10: Evaluation financière du plan stratégique

Intitulé	2011	2012	2013	2014	2015
Objectif stratégique 1 : Renforcer les connaissances des acteurs du secteur sur les pêches INN					
Organisation de campagnes de sensibilisations	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Mise à jour et notification de listes de bateaux et de compagnies engagées dans la pêche INN	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Mettre en place des unités d'informations locales	-	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Renforcer les dispositifs d'observation en mer	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Organiser des sessions de partage de connaissances.	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Objectif stratégique 2 : Mettre en place un système de capitalisation des connaissances					
Créer un centre documentation	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	-
Redynamiser le site web	4 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Objectif stratégique 3 : Renforcer la coopération scientifique régionale					
Renforcer de l'infrastructure des TIC dans les centres de recherche	25 000 000	-	-	25 000 000	-
Créer des bases de données sur les recherches scientifiques	-	10 000 000	5 000 000	-	-
Création d'un forum	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Objectif stratégique 4 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'aménagement régional des pêcheries					
Créer un groupe de travail par pays	1 500 000	1 500 000	-	-	-
Organiser des observatoires	-	5 000 000	-	-	-
Elaborer le plan d'aménagement des pêcheries régional	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	-
Diffuser le plan d'aménagement régional des pêcheries	-	-	-	17 500 000	17 500 000
Objectif stratégique 5 : Promouvoir la gestion conjointe des stocks d'intérêt commun					
Sensibilisation des acteurs	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Promouvoir la signature d'accords entre les différents pays	-	-	-	-	-

Intitulé	2011	2012	2013	2014	2015
Réviser les quotas de pêches	1 000 000	500 000			
Objectif stratégique 6 : Maintenir un niveau de qualité de service aux membres et optimiser le rapport coût/délai/qualité des activités.					
Ramener les frais généraux à un maximum de 15% des financements reçus	-	-	-	-	-
Respecter les calendriers d'activités convenus avec les partenaires et les membres	-	-	-	-	-
Optimiser les coûts de fonctionnement	-	-	-	-	-
Elaborer et exécuter annuellement des sondages et des enquêtes de satisfaction auprès des membres de l'ORDP, des partenaires techniques et financiers	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000
Assurer une veille technologique, réglementaire et scientifique pour être au fait des évolutions	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Objectif stratégique 7 : Renforcer l'image de l'ORDP auprès des partenaires techniques et financiers					
Actualiser hebdomadairement du site	-	-	-	-	-
Organiser annuellement des journées portes ouvertes	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Instituer un audit annuel par un cabinet de réputation internationale	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Publication des états financiers et rapports d'activités	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Instituer une évaluation scientifique des activités à la fin de la période de planification stratégique					10 000 000
Assurer une gestion efficiente des contrats de financement	-	-	-	-	-
TOTAL	121 500 000	131 000 000	119 000 000	156 500 000	121 500 000

Source : nous-mêmes en collaboration avec les membres de l'ORDP

5.2.5 Proposition de Stratégie de financement

L'un des aspects les plus importants de cette planification stratégique sur la période 2011–2015 est la capacité de l'organisation à mobiliser les financements nécessaires à sa mise en œuvre.

En procédant à la définition d'une stratégie de financement à long terme, l'institution s'engage avec ses partenaires et ses bailleurs de fonds à mobiliser le financement nécessaire pour explorer les voies d'une prise en charge pérenne de ses besoins financiers garantissant le succès de ses programmes.

Pour ce faire, l'ORDP doit procéder à une évaluation de ses besoins financiers pour la période en planification et en tenant compte non seulement de ses besoins récurrents en rapport avec sa structure actuelle mais également des besoins induits par la mise en œuvre du Plan Stratégique.

L'ORDP compte sur une mobilisation de tous ses membres, partenaires institutionnels et financiers ainsi que de ses futurs partenariats pour réaliser son développement stratégique et faire face à ses défis. La stratégie de financement élaborée par l'organisation s'appuie sur un environnement financier sain et propice pour soutenir ses activités et sur une approche multidimensionnelle de mobilisation des ressources notamment envers les nouveaux partenaires et non-traditionnels. Elle répondra ainsi à quatre (4) objectifs principaux qui sont :

- mobiliser l'ensemble des ressources nécessaires à l'exécution satisfaisante des activités et actions projetées ;
- assurer la pérennité et la viabilité financière à long terme de l'ORDP ;
- renforcer la confiance de ses partenaires traditionnels ;
- sensibiliser les Etats membres et le public pour la mobilisation des ressources.

Cette stratégie de financement innovante permettra à l'ORDP de réaliser son plan stratégique.

En outre, de cette stratégie de financement, nous proposons un plan de mise en œuvre du plan stratégique.

5.2.6 Le plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre décrit les mécanismes de suivi et d'évaluation du plan stratégique et définit le calendrier de mise en œuvre.

5.2.6.1 Mécanisme de suivi et d'évaluation du Plan Stratégique

L'atteinte des objectifs du plan stratégique ne serait effectif si un mécanisme de suivi et d'évaluation ne sera pas mis en place.

Ce mécanisme permettra d'assurer l'évaluation du degré d'atteinte réel ou probable des objectifs stratégiques et d'apporter au besoin les correctifs nécessaires, qu'il s'agisse de la révision des actions stratégiques, des ressources allouées ou des objectifs spécifiques visés.

Pour un suivi efficace du plan stratégique, nous préconisons que le Comité de Coordination valide l'arrimage des actions stratégiques au Plan Stratégique et doit veiller à ce que l'ensemble des actions pertinentes à la réalisation du Plan Stratégique se trouve dans les plans d'actions annuels.

En outre, conformément au calendrier de suivi, la Commission Permanente rendra compte au Conseil des Ministres, de l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique. Conséquemment, le Plan Stratégique sera actualisé annuellement pour tenir compte de l'évolution du contexte et des résultats obtenus.

5.2.6.2 Calendrier de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique

Afin d'instaurer solidement les bases de l'opérationnalisation du Plan Stratégique de l'ORDP, nous proposons un calendrier de mise en œuvre et de suivi pour la période 2011-2015. Ce calendrier présenté ci-dessous, définit les modalités de mise en œuvre des plans opérationnels et de la fréquence des évaluations par les organes de pilotage.

Tableau 11: Calendrier de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique

ETAPES	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI										
	MARS 2011	DEC. 2011	JANV 2012	DEC. 2012	JANV. 2013	DEC. 2013	JANV. 2014	DEC. 2014	JANV. 2015	DEC. 2015	JANV. 2016
Adoption du Plan stratégique 2011-2015											
Elaboration du Plan d'actions annuel 2011 à partir du Plan stratégique											
Révision du Plan stratégique et ajustements apportés aux cibles											
Elaboration du plan d'actions annuel 2012 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2011.											
2 ^{ème} Deuxième suivi du Plan stratégique à partir du Plan d'action annuel 2012.											
Elaboration du plan d'actions annuel 2013 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2012											
3 ^{ème} suivi du Plan stratégique à partir du plan d'actions annuel 2013.											
Elaboration du Plan d'actions annuel 2014 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2013											
4 ^{ième} suivi du Plan stratégique à partir du Plan d'action annuel 2014											

ETAPES	PERIODE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI											
	MARS 2011	DEC. 2011	JANV 2012	DEC. 2012	JANV. 2013	DEC. 2013	JANV. 2014	DEC. 2014	JANV. 2015	DEC. 2015	JANV. 2016	
Elaboration du plan d'actions annuel 2015 à partir du PS révisé												
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2014												
5ième suivi du Plan stratégique à partir du plan d'actions annuel 2015.												
Rapport au Conseil des Ministres et bilan du Plan Stratégique 2011-2015												

Source : nous-mêmes

CONCLUSION

Le présent plan stratégique résulte du diagnostic de la situation actuelle, de la vision et les objectifs stratégiques de l'ORDP pour un quinquennat. Il précise les objectifs stratégiques à l'horizon de 2015. Chacun de ces objectifs est décliné en résultats avec les activités nécessaires.

Il a été élaboré d'une façon participative par les membres du Comité de Coordination, les représentants de l'équipe opérationnelle (personnel de la Commission Permanente) et le consultant ayant eu des entretiens avec les partenaires de l'Organisation. Les participants à l'élaboration de ce plan ont montré une motivation soutenue et une participation active et fructueuse. Chaque étape de planification a fait l'objet de discussions franches et vives et il y a eu toujours consensus sur les éléments retenus en plénière. Il est cependant très important de partager la vision et le plan stratégique élaboré avec l'ensemble des cadres, techniciens et principaux partenaires de l'ORDP pour une meilleure appropriation et motivation face au défi de sa mise en œuvre.

La mise en œuvre du plan stratégique nécessite une planification opérationnelle de chaque objectif et son suivi évaluation en accord avec le budget adopté par la Conférence des Ministres. Ce budget devra être en adéquation avec la stratégie de financement adoptée.

L'ORDP doit compter en son sein des employés compétents et motivés qui ont à cœur l'atteinte des objectifs ainsi qu'une saine gestion des finances et une gouvernance efficiente, empreinte de transparence et fondée sur la confiance à tous les niveaux de l'organisation.

En outre, pour une meilleure mise en œuvre du présent plan stratégique, les Etats Membres de l'ORDP doivent d'une part, se l'approprier et le diffuser au maximum au sein des structures de pêches de leurs pays respectifs et d'autre part, s'acquitter de leur part de contribution financière à l'ORDP dans les délais.

Par ailleurs, le mécanisme de suivi-évaluation et le calendrier de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique proposés et adoptés, doivent être scrupuleusement respectés.

CONCLUSION GENERALE

Traduire la vision, la mission et les stratégies clés d'une organisation en actions concrètes permettant d'atteindre des objectifs essentiels s'avère plus difficile que ce que laissent entendre la plupart des publications actuelles sur la stratégie. Or, l'incapacité de mettre en œuvre une stratégie peut créer non seulement de la frustration au sein de l'organisation mais aussi mettre en péril sa pérennité. De ce fait, il est impératif d'améliorer l'exécution des stratégies et, cela par le biais de plans stratégiques pertinents et faisables.

Tout au long de ce document, nous avons constaté que :

- d'une part, concevoir de solides stratégies, c'est apprendre à penser stratégiquement, à se poser les bonnes questions et à y répondre de façon ouverte et créative ;
- et d'autre part, tout processus de planification est formalisé selon une méthodologie qui met en évidence les prises de décision successives contribuant à la construction progressive du plan stratégique.

Le Plan Stratégique de l'ORDP pour 2011-2015 s'inscrit ainsi, dans une vision à long terme, avec la volonté d'être la référence en gestion durable des ressources halieutiques.

Les inflexions apportées au projet qui se concrétisent dans les objectifs stratégiques retenus visent à consolider cette ambition dans la durée. Ils permettent aussi de répondre à des enjeux bien identifiés en termes de besoins socio-économiques et de politiques publiques.

Les actions stratégiques qui en découlent devront être réalisées par un engagement de tous les acteurs de l'Organisation, la gestion dynamique des compétences et la mise en œuvre de partenariats structurants.

En effet, la réussite du plan stratégique nécessite la participation effective et de l'implication de tous les acteurs de l'organisation. L'adhésion de la Commission Permanente et des parties prenantes a constitué un élément clé du succès de la démarche planification stratégique adoptée.

Au terme de ce modeste travail, nous osons croire que ce plan stratégique apportera un regain de souffle à l'ORDP dans sa quête d'excellence et de performance.

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour objectif d'une part d'identifier les forces et faiblesses de l'ORDP et d'autre part d'identifier les opportunités et menaces de l'environnement. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous consacrerez pour y répondre.

Nom et Prénoms:.....

Poste occupé :.....

1. Quels sont les principaux enjeux et défis à relever?

.....
.....
.....
.....

2. Quels sont les faits révélateurs de cet enjeu ou ce problème?

.....
.....
.....
.....

3. Quel est l'état de la situation (que fait-on actuellement pour résoudre la question)?

.....
.....
.....
.....

4. Quels travaux de recherche existants peuvent appuyer votre perception de la question (programmes, données quantitatives, analyses, études de milieu, etc.)?

.....
.....
.....
.....

5. Quelles sont les conclusions de ces travaux?

.....
.....
.....
.....

6. Quels intervenants (représentants communautaires, conseils, groupes) sont déjà ou ont été impliqués?

.....
.....
.....
.....

7. Jusqu'à quel point?

.....
.....
.....
.....

8. Quelles ont été leurs conclusions?

.....
.....
.....
.....

9. Quels progrès ont été accomplis?

.....
.....
.....
.....

10. Dans quelle mesure l'environnement des politiques influe-t-il sur le problème et quelles sont les possibilités ou les limites qui y sont associées?

.....
.....
.....
.....

11. Quelle serait la solution idéale?

.....
.....
.....
.....

12. Quelles sont les autres approches possibles?

.....
.....

.....
.....

13. Qu'est-ce qui sépare l'état actuel des choses de la solution idéale?

.....
.....
.....

14. Que s'est-il passé au cours des trois dernières années dans l'environnement extérieur de l'organisation qui pourrait affecter l'ORDP?

.....
.....
.....

15. Quels sont les défis et les menaces qui vous font face en tant qu'organisation dans votre environnement extérieur ?

.....
.....
.....

16. De quelles possibilités présentes dans l'environnement pourriez-vous profiter afin de :

- Rendre l'organisation plus durable ?

.....
.....
.....

- Vous aider à réaliser votre vision ?

.....
.....

17. Quelles informations avez-vous que vous pensez devoir partager avec les autres au cours du processus de planification stratégique ?

.....
.....
.....

18. Quelles sont les forces majeures de votre organisation/projet ?

.....
.....
.....
.....

19. Quelles sont les faiblesses qui empêchent votre organisation de réaliser sa vision ?

.....
.....
.....
.....

20. Pensez-vous que la mission, les valeurs et la vision de l'ORDP sont suffisamment clairs pour tous les acteurs?

.....
.....
.....
.....

21. A votre avis, le contexte et le moment sont-ils opportuns pour entreprendre une planification stratégique ?

.....
.....
.....
.....

22. Y a-t-il des résistances à l'idée d'amorcer une telle démarche?

.....
.....
.....
.....

23. Autres observations

.....
.....
.....
.....

MERCI

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Nom et Prénoms :

Poste occupé :

1. A votre avis, le contexte et le moment sont-ils opportuns pour entreprendre une planification stratégique ? Justifiez ?

.....
.....
.....
.....

2. Exposé de notre méthodologie de planification stratégique

- a. Définition des concepts de planification stratégique et de plan stratégique ;
- b. Méthodologie à adopter

3. Avez-vous des questions sur le processus de planification stratégique que nous vous proposons ?

.....
.....
.....
.....

ANNEXE 3 : PLANNING DES ENTRETIENS

DATE	HEURE	NOM ET PRENOMS	POSTE OCCUPE
07/12/2009	11H	Mme Estelle Carvalho	Présidente du Comité de Coordination
07/12/2009	11H30	Dr. Jean-Pierre Catanzano	Membre du Comité de Coordination
09/12/2009	15H	M. Abdoulaye. Fane	Secrétaire Général de l'ORDP
10/12/2009	16H	Mme Diane MBaye	Chef de Département Harmonisation des Politiques et des Législations
10/12/2009	16H	Dr. Conan Tao	Chef de Département Recherche et Système d'Information
10/12/2009	16H	M. Sory Ibrahima Sylla	Chef de département Suivi, Contrôle et Surveillance
10/12/2009	16H	M. Ahmed Diallo	Chef de département Finances et Administration ;
10/12/2009	16H	M. Juan Fortez	Chef de département Communication et Relations Publiques
11/12/2009	16H	M. Hachim Monseif	Responsable Projet Petits Pélagiques
14/12/2009	16H	M. Arnaud Bailleux	Coordinateur de Projet Accord des Pêches
15/12/2009	16H	Dr. Amadou Condé	Coordinateur Régional Projet financé par la Banque Mondiale

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. AFPLANE (1991), *Management stratégique des PME/ PMI : Guide méthodologique*, Economica, Paris, 143 pages.
2. ANSOFF Igor (1965), *Corporate strategy*, Penguin Books Ltd, 288p.
3. ATAMER Tugrul et CALORI Roland, (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 509 pages.
4. BALLAND Stephane et Anne-Marie BOUVIER (2008), *management des entreprises*, Dunod, Paris, 160 pages.
5. CAPET Marcel et HOFLACK Jean (1978), *Gestion de l'entreprise sous-traitante*, Economica, Paris, 172 pages.
6. CLAUSEWITZ Carl Von (1995), *De la guerre*, Editions de Minuit, Paris, 760 pages.
7. DERRAY Alain et LUSSELAUT Alain (2001), *L'analyse stratégique*, Ellipses Editions, Paris, 93 pages.
8. FAYOL Henri (1999), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 176 pages.
9. DE GUERNY Jacques et GUIRIEC Jean-Claude. (1976), *Principes et pratiques de gestion prévisionnelle*, Delmas, 314 pages.
10. GERVAIS Michel (1995), *Stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 457 pages.
11. GERVAIS Michel (1997), *Contrôle de gestion*, Economica, Paris, 719 pages.
12. KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (2003), *Le tableau de bord prospectif*, Editions Organisation, 311 pages.
13. KAPLAN Robert S. et NORTON David P. (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcoms*, Harvard Business School Press, Boston, 454 pages.
14. MATHE Jean-Charles et BARB-BRANDOUY Olivier (1997), *Analyses stratégiques : problèmes, méthodes, solutions*, Economica, Paris, 252 pages.
15. PEZENNEC Olivier. et KORANTENG Kwame, (1998), *Changes in the dynamics and biology of small pelagic fish-eries off Cote d'Ivoire and Ghana*, Editions ORSTOM, Paris, 343 pages.

16. SIMONS Robert (1995), *levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 134 pages.
17. SUN TZE (1993), *L'art de la guerre*, Agora, Presses Pocket, Paris, 338 pages.
18. STRATEGOR (2005), *politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 877 pages
19. TARONDEAU Jean-Claude et HUTTIN Christine (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 268 pages.
20. TERRY Georges et FRANKLIN Stephen (1985), *les principes du management*, Economica, Paris, 185 pages.

ARTICLES

21. CALORI Roland, BADEN-FULLE Charles (2000), *Managing change at Novotel: Back to the future*, *Long Range Planning*, vol.33, n°6, Pages 779-804
22. OECD (2008), *Cohérence des politiques en matière de développement dans le secteur des pêches en Afrique de l'Ouest*, PÊCHER POUR LA COHÉRENCE EN AFRIQUE DE L'OUEST – ISBN-978-92-64-04060-1 © OECD 2008
23. Journal officiel de l'Union européenne, RÈGLEMENT (CE) DU CONSEIL du 29 septembre 2008, No 1005/2008, 286 pages.
24. FAO (1999), *Aménagement des pêcheries. FAO: Directives techniques pour une pêche responsable*, n° 4. FAO, Rome. 91 pages.
25. FAO (2005), *Guide du gestionnaire des pêcheries : Les mesures d'aménagement et leur application*. FAO Document technique sur les pêches. N°. 424. Rome, FAO. 235 pages.
26. FAO (2009), *Fisheries Report : Report of the Nineteenth Session of the Fishery Committee for the Eastern Central Atlantic (CECAF)*, 4-6 November 2008, Cotonou, Benin.
27. IRELAND R.D. et HITT M.A., (1992), *Missions statements; importance, challenge and Recommendation for Development*, *Business Horizons*, Vol. 35, No.3, pages 34 – 42.

WEBOGRAPHIE

28. Alain Fernandez, *Business-plan*, www.piloter.org/strategie/, 15/03/2010
29. Alain Fernandez, *balanced-scorecard-perspectives*, www.piloter.org, 20/03/2010
30. André FONT, *Les finalités et les objectifs de l'entreprise*, <http://andre.font.free.fr>, 06/04/2010
31. Balanced Scorecard Institute, *What is the Balanced Scorecard?*, www.balancedscorecard.org, 23/03/2010
32. HOSCH, G., *Session 2: Pêche INN, surcapacité pêche et nécessité d'une gestion saine de la pêche*, www.acpsec.org, 19 May 2009
33. J. Tendon, *Misez sur la mission!*, www.systemic.ch, 2010
34. M. Y. Pesqueux, *Henry Mintzberg "Grandeur et décadence de la planification stratégique"*, www.cnam.fr, Janvier 2001
35. Unesco, *La planification de projet orientée objectif – méthode de planification participative*, www.unesco.org, 23/03/2010
36. Univ-lyon2, *Strategie*, www.perso.univ-lyon2.fr, 15/03/2010
37. P2ac, *la-planification-strategique*, www.p2ac.fr
38. Stratagème, *Vision, mission, valeurs de l'entreprise*, www.stratageme.ca, 2010
39. The free dictionary, www.thefreedictionary.fr, 2010
40. Wikipédia, *Diagnostic stratégique*, www.wikipédia.org, 11/03/2010
41. Wikipédia, *Indicateur*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/>, 23/03/2010,
42. Wikipédia, *Strategy maps*, www.wikipedia.org, 27/03/2010
43. Wikipédia, *Tableau de bord prospectif*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/>, 27/03/2010
44. Wikipédia, *Objectifs*, www.wikipedia.org, 23/03/2010