



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

MANAGEMENT DES SERVICES
PUBLICS

ANNEE ACADEMIQUE

2014-2015

SUJET DE MEMOIRE

**L'ETUDE DIAGNOSTIQUE DE LA GESTION
STRATEGIQUE D'UN SERVICE
PARAPUBLIC : CAS DE LA SONACOP-SA**

Réalisé et soutenu par :

Edmond LAOUROU BABALEKON

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

M. Ibrahim BELLO

Conseiller juridique

du DG/SONACOP

Directeur de mémoire :

M. Léandre Yves CHIDIKOFAN

Enseignant à l'ENAM

Avril 2016

IDENTIFICATION DU JURY :

PRESIDENT : M. Théophile WOTO

MEMBRE : Mme Aimée SOGLO

MEMBRE : M. Jules KOUNOUWEWA

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

✓ *Mes parents Comlan B. LAOUROU et Albertine*

KASSIN ;

✓ *Mes enfants Mac-Aurel, Solène et Kim LAOUROU ;*

✓ *Mon épouse Bénédicte LAOUROU née*

TCHOTCHOTCHO.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ *Monsieur Léandre Yves CHIDIKOFAN, mon directeur de mémoire pour avoir spontanément accepté de diriger ce travail et pour n'avoir ménagé aucun effort en vue de son aboutissement ;*
- ✓ *Mon maître de stage, Monsieur Ibrahim BELLO qui a su très tôt m'offrir le cadre propice pour mes travaux de recherche tout en prêtant une oreille attentive à mes diverses sollicitations ;*
- ✓ *tout le corps enseignant du cycle II de l'ENAM, en particulier celui de la filière de MSP pour la connaissance à nous donnée ;*
- ✓ *tout le personnel administratif de l'ENAM pour son soutien ;*
- ✓ *Monsieur Irenée AGOSSA, Directeur Général de la Sonacop qui a accepté m'offrir ce stage dans sa structure ;*
- ✓ *Monsieur Jean KOCHOFA ;*
- ✓ *tout le personnel de la Sonacop , en l'occurrence celui de la DRH ;*

-
- ✓ *Madame Ginette AFANWOUBO épouse HOUNSA et Innocent Sourou AVOGNON, respectivement Secrétaire Général et Secrétaire Général Adjoint du Conseil Supérieur de la Magistrature pour leur encouragement ;*
 - ✓ *Mes collègues de service en l'occurrence Aimé, Félicité, Solange, Gustave et Basile pour leur entraide et leur soutien ;*
 - ✓ *Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail. Qu'ils trouvent ici, l'expression de mes vives et profondes reconnaissances.*

LISTE DES SIGLES

SONACOP : Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers

CPI : Continentale des pétroles et d'Investissements

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole

DG : Direction Générale

DC : Direction Commerciale

DF : Direction Financière

DD : Direction des Dépôts

DA : Directions des Approvisionnements

DRN : Direction Régionale Nord

DO : Direction des Opérations

DRH : Direction des Ressources Humaines

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	TITRE	PAGE
1	Répartition par catégorie professionnelle du personnel de la Sonacop	13
2	Synthèse de l'état des lieux du fonctionnement de la Sonacop	29
3	Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	31
4	Synthèse des approches théoriques par problème spécifique	40
5	Tableau de bord de l'étude	48
6	Répartition des enquêtés par catégories socio-professionnelles	66
7	Résultats liés au défaut d'un texte de loi spécifique à la Sonacop	67
8	Résultats liés à la mauvaise mise en œuvre des plans stratégique et de redressement de la Sonacop	69
9	Résultats liés au difficile arrimage de mission de service public et de société commerciale au sein de la Sonacop	71
10	Synthèse de l'étude sur « L'étude diagnostique de la gestion stratégique d'un service parapublic : cas de la Sonacop »	83

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE	TITRE	PAGE
1	Graphique de l'évolution des résultats nets de 199 à 2013	25
2	Graphique des résultats liés au défaut d'un texte de loi spécifique à la Sonacop	68
3	Graphique des résultats liés à la mauvaise mise en œuvre des plans stratégique et de redressement de la Sonacop	70
4	Graphique des résultats liés au difficile arrimage de mission de service public et de société commerciale au sein de la Sonacop	72

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Gestion : Action de gérer, une action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité (d'une entreprise ou d'une organisation).

Management : C'est une science dont l'ensemble des lois qu'elle comporte permettent d'optimiser le rendement d'une entreprise. Le management d'entreprise permet avant tout d'organiser les personnes (les ressources humaines).

Stratégie : c'est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière

Efficacité : c'est la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Elle est le ratio résultats obtenus/résultats attendus (objectifs).

Efficience : capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. La relation ici n'est plus entre attente et résultat mais entre résultat et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Performance : c'est le niveau ou le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service, d'efficience et de pertinence de la gestion. (Gouvernement du Bénin, 2012).

Service public : activité d'intérêt général assumée par une personne publique ou privée et soumise entièrement ou pour partie à un régime exorbitant du droit commun. (Gouvernement du Bénin, 2012).

RESUME

L'une des nouvelles réformes en cours dans les administrations publiques africaines est l'introduction du management. Cette approche de gestion qui se concentre sur les objectifs à court, moyen et long termes grâce à la mise en œuvre des moyens bien déterminés entraîne pour conséquence, l'exigence de façon systématique, efficace et efficiente de résultats de la part des gouvernants. Le service public béninois n'échappe pas à ces réformes et nombre d'entreprises et d'administrations y marquent leur adhésion.

Malgré cette volonté affichée des gouvernants et les outils de management dont ils se dotent, la gestion stratégique ne semble pas être encore bien appliquée, au regard des résultats souvent mitigés qu'elle produit. A cet effet, la problématique de la pratique de la gestion stratégique s'affiche comme incontournable, d'où le choix du sujet de notre mémoire intitulé « l'étude diagnostique de la gestion stratégique d'un service parapublic : cas de la SONACOP-SA ».

En réalisant l'état des lieux, plusieurs problèmes ont été recensés dont les plus importants sont l'inexistence d'une loi spécifique au secteur pétrolier, la mise en œuvre inappropriée du plan stratégique et du plan de redressement de la Sonacop et la difficile conciliation des prérogatives de service public et de société commerciale à la Sonacop.

Face à ces problèmes, un objectif général a été fixé : améliorer la pratique de la gestion stratégique de manière à aider la Sonacop à sortir de la crise qu'elle traverse.

La méthodologie adoptée est basée sur une double approche, l'une théorique et l'autre empirique. Ainsi, il a été formulé des hypothèses qui ont été vérifiées par des enquêtes de terrain. Cela a permis d'aboutir aux résultats obtenus, en identifiant les causes réelles des problèmes spécifiques dégagés.

Au terme des enquêtes menées, le diagnostic établi a confirmé les hypothèses formulées et des approches de solutions ont été proposées. Ainsi, les résultats

obtenus ont montré la nécessité de la prise d'une loi spécifique au secteur pétrolier pour permettre à la Sonacop de s'approvisionner sur le marché international à des conditions préférentielles. Il a été également suggéré la mise en place d'un mécanisme qui libère les dirigeants de la Sonacop de l'influence du politique et qui permette la mise en œuvre efficace de ses documents de politique de redressement et de développement. Enfin, il a été souhaité la recapitalisation de la Sonacop avec en toile de fond, le recrutement des dirigeants sur la base de la compétence ou la privatisation pure et simple de cette société d'Etat.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA SONACOP

Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la Sonacop

Paragraphe 2 : Etat des lieux du fonctionnement de la Sonacop

Section 2 : Ciblage de la problématique de la gestion stratégique de la
Sonacop

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la
problématique

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE LIEE A LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA SONACOP

Section 1 : Objectifs – hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

Paragraphe 2 : Analyse des données et établissement du diagnostic

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES TABLE DES MATIERES



INTRODUCTION GENERALE

Le management se définit comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques que sont piloter, organiser, animer et diriger. Les pratiques du management se trouvent en permanence confrontées à un environnement de plus en plus fluctuant et de plus en plus turbulent, marqué par l'impact des nouvelles technologies, les mutations économiques, les impératifs écologiques, les évolutions dans les habitudes des consommateurs, etc. Ces facteurs de contingences externes influent sur les secteurs public et privé et contraignent les administrations et organisations qui ne s'y conforment à se retrouver à la touche et définitivement à disparaître. Dans les administrations en général, le management des organisations a pris le pas sur la gestion au quotidien. En effet, avec la crise multiforme et multidimensionnelle qui secoue les organisations, la gestion classique a montré ses limites de sorte que l'appropriation et l'application d'une approche novatrice qui vise la concrétisation des objectifs institutionnels et des résultats à moyens et longs termes deviennent urgentes.

Au Bénin, les organisations notamment publiques ont fait les frais de la gestion traditionnelle, en témoignent la faillite presque unanime de la plupart des sociétés d'Etat créées sous l'ère de la révolution dans les années 70 à 80. Les rescapés sont minimes et doivent leur salut à la gestion moderne basée sur des choix stratégiques, d'où l'émergence progressive du management stratégique au Bénin. La gestion stratégique qui apparaît donc comme la voie de sortie de la crise ambiante des organisations est une fonction d'équipe essentiellement dévolue aux acteurs bien préparés à cette fin et requiert surtout une approche prospective et dynamique.

Le cas de la SONACOP, loin d'être une école, constitue une priorité pour notre étude en raison du rôle irremplaçable qu'elle joue et des nombreux dysfonctionnements qui empêchent l'atteinte des objectifs de ce service parapublic, qui dans les conditions

normales de gestion, devrait être un véritable outil de contribution à la mobilisation des ressources nationales et par ricochet, un levier pour le développement économique de notre pays. Le souci de remédier aux dysfonctionnements sus évoqués nous a amené à opérer un diagnostic de la gestion de cette société d'Etat naguère rentable, d'où le choix du thème : « **L'étude diagnostique de la gestion stratégique d'un service parapublic : cas de la SONACOP** ».

Une telle approche dans une entreprise comme la SONACOP revient à fixer, à suivre une démarche méthodologique en trois étapes qui constitueront les trois chapitres du présent travail de recherche.

A travers le premier chapitre, nous nous évertuerons à présenter la SONACOP, tant du point de vue organique que fonctionnel, à faire l'état des lieux de la pratique du management stratégique afin de déceler les causes fondamentales des dysfonctionnements qui la maintiennent dans la crise dans laquelle elle est engluée ; le deuxième chapitre sera consacré à la revue de littérature et à la méthodologie utilisée ; le dernier chapitre permettra d'analyser les données recueillies de nos investigations afin de proposer des approches de solutions susceptibles de rendre la SONACOP performante.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA
SONACOP-SA**

Ce chapitre permettra dans un premier temps, de présenter le cadre contextuel de l'étude qui est la Direction Générale de la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (Sonacop) et de restituer les observations de stage. Ensuite, une problématique sera dégagée à partir de la synthèse des constats faits au cours du stage.

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

La Direction Générale de la Sonacop a servi de cadre de recherche pour cette étude. A cet effet, mais nous allons présenter l'entreprise avant de rendre compte des constats faits dans cette dernière.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA SONACOP

La Sonacop sera présentée à travers son historique et ses attributions d'une part, à travers sa structure et son fonctionnement d'autre part.

A –Historique et attributions de la Sonacop

1- Historique

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP) a été créée le 04 décembre 1974 par décret N°74-320. Elle résulte de la nationalisation des entreprises suivantes : Total, Texaco, Agip, Shell, Bénin Petroleum, Mobil, et Deep à la suite de l'orientation marxiste-léniniste du Bénin.

Immatriculée au registre de commerce sous le numéro R.C. Cotonou 3034, la Sonacop, en tant que Société d'Etat, détient le monopole de l'importation et de la distribution des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire béninois, jusqu'à la libéralisation du secteur pétrolier en 1999. Elle devient société anonyme suite à l'ouverture de son capital par décret n°99-239 du 14 mai 1999 à la CPI.

Dès lors, son capital social est réparti entre :

- ✓ la Continentale des Pétroles et d'Investissements (CPI) : 55% ;
- ✓ l'Etat béninois : 35% ;

✓ les travailleurs : 10%.

Mais l'expérience de la privatisation n'a pas été concluante puisque, face aux différentes situations de mauvaise gestion aggravée par une rupture générale de stock sur l'ensemble des stations-services, le Gouvernement a dû réquisitionner les installations de la Sonacop, puis ramener la société dans son patrimoine par le décret N° 2009-384 du 22 juillet 2009.

Avec la nomination d'un nouveau Directeur Général le 14 Avril 2010, les défis à relever sont la réhabilitation de l'infrastructure d'exploitation, la rénovation des points de vente existants et l'extension du réseau de distribution aux localités qui jusque-là n'étaient pas couvertes, l'approvisionnement régulier en produits pétroliers, l'épanouissement du personnel et surtout la satisfaction de la clientèle.

Mais ces défis deviennent très tôt difficiles à relever car, dès le 25 mars 2013, suite au contrôle de la gestion de ce Directeur Général, une motion de grève est déposée par les travailleurs. Cette grève a fini par paralyser les activités de la société, en signe de protestation contre la gestion de ce dernier.

Cette situation a entraîné la mise en place par le Gouvernement, d'une commission qui fut dépêchée à la Sonacop le 06 mai 2013 pour la vérification de la gestion incriminée. Il en a résulté le limogeage du Directeur Général ainsi décrié.

Depuis environ un an, l'actuelle Direction Générale essaie, dans la mesure du possible, de sortir la Société de la crise dans laquelle elle est engluée.

2 - Les attributions

Selon le décret n°74-320 du 04 décembre 1974 portant sa création, la Sonacop a pour mission principale, la commercialisation des produits pétroliers et leurs dérivés. Il s'agit essentiellement des produits blancs (essence ordinaire, essence super, pétrole, gas-oil...), des produits noirs (bitumes, fuel-oil) et des produits emballés et mis en bouteille (lubrifiants, gaz domestique et accessoires). Ainsi, les activités principales de la Sonacop se résument à l'approvisionnement, au stockage et à la distribution des produits pétroliers.

Elle s'approvisionne auprès des pays membres de l'Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole (OPEP) que sont : l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis, le Nigéria, le Koweït etc. En cas de rupture de stock, la Sonacop s'approvisionne à titre exceptionnel auprès des sociétés concurrentes présentes sur le marché béninois telles que : Texaco, Total, Oryx, etc.

Pour le stockage de ses produits, la Sonacop dispose de plusieurs dépôts (dépôt d'Akpakpa à Cotonou, dépôt de Bohicon, dépôt de Parakou et celui de Natitingou). Précisons que le dépôt d'Akpakpa reçoit plus de livraisons du fait de sa plus grande capacité de stockage et de sa proximité du port de Cotonou.

Pour la distribution de ses produits, la Sonacop opère à travers les stations-services en gérance directe et indirecte répandues sur le territoire national. Les stations en gérance directe sont les stations exploitées directement par la Sonacop elle-même. Les stations en gérance libre ou indirecte sont, quant à elles, confiées à des tierces personnes à l'issue des contrats de gérance-location. La Sonacop assure également le ravitaillement des usines, des aéronefs, de la marine, des chantiers routiers et même la réexportation en direction des pays de l'hinterland comme le Mali, le Niger, le Burkina Faso.

Accessoirement, la société commercialise le gaz domestique et mène les activités telles que la location de la salle de conférence et de bâtiments, celle de ses bacs aux autres compagnies pétrolières telles que Texaco, Total, Oryx, Anor, Petro Bénin, etc.

B- STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT

Ce paragraphe sera structuré en deux volets : le premier consacré à la structure, en d'autres termes à la charpente de la Société et le deuxième à son fonctionnement.

1 – Structure de la SONACOP

La Sonacop est constituée selon son organigramme, d'un ensemble de directions centrales, techniques et déconcentrées qui entretiennent des relations fonctionnelles

et opérationnelles qui devraient lui permettre d'être performante. Cet ensemble est animé par la Direction Générale et se présente comme suit :

a- La Direction Générale

Elle assure la gestion courante de la société. Elle est responsable de la planification, de la mise en œuvre des activités. Elle est appuyée dans l'exécution de ses tâches par sept (07) directions techniques à savoir la Direction Commerciale, la Direction Financière, la Direction des Dépôts, la Direction des Approvisionnements, la Direction Régionale Nord, la Direction des Opérations et la Direction des Ressources Humaines d'une part, et quatre (04) Cellules à savoir la Cellule Informatique, la Cellule Juridique, la Cellule de l'Audit Interne et la Cellule du Contrôle de Gestion.

b- La Direction Commerciale (DC)

Elle est chargée de la gestion commerciale définie par la Direction Générale et a pour mission principale, l'application de la politique commerciale de la société telle que définie par la Direction Générale. Elle s'occupe entre autres, de la facturation des produits aux clients, de la livraison des produits facturés, du recouvrement des créances de la société, du ravitaillement des industries, navires et avions et de la prospection, de l'étude du marché, etc.

Elle est composée de quatre services. Il s'agit du Service Consommateurs, du service Marketing, du Service Administration des Ventes et du Service Réseau ou Inspection Générale

c- La Direction Financière (DF)

Elle a pour mission la gestion financière et comptable de la société. Elle assure le contrôle financier, veille à la tenue régulière de la comptabilité générale et analytique, puis assure la gestion de la paie du personnel. Dirigée par un Directeur Financier, elle dispose en son sein de deux (02) services notamment le Service Financier et le Service Comptable.

d- La Direction des Dépôts (DD)

Elle est chargée du stockage des produits pétroliers, de leur sécurité et de leur mise en consommation. Elle s'occupe également de l'aménagement des installations de stockage.

Placée sous l'autorité du Directeur des Dépôts, cette direction est composée du service « Exploitation » et du service « Entretien, Sécurité et Contrôle ».

e - La Direction des Approvisionnements (DA)

Comme l'indique son nom, elle est chargée de l'approvisionnement de l'entreprise en produits pétroliers. A cet effet, elle étudie les dossiers des fournisseurs et assure l'achat des matériels, des biens d'équipements et des fournitures, dans le strict respect des procédures de passation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public en vigueur en République du Bénin.

f- La Direction Régionale Nord (DRN)

Elle représente l'antenne de la Sonacop dans le Nord Bénin et a pour mission de coordonner les activités de stockage des produits pétroliers, de leur transport et de leur distribution dans le Nord Bénin et dans la commune de Ouessè pour les raisons de commodité et de rentabilité. Elle dépend aussi hiérarchiquement de la Direction Générale à qui elle rend compte de ses activités. Elle assure également la sécurité des dépôts de Bohicon et de Natitingou. Elle travaille en collaboration avec le Service Administration et Affaires Financières, le Service Technico - Commercial et le Service Exploitation.

g- La Direction des Opérations (DO)

Elle est chargée de la maintenance des matériels de distributions, la gestion du parc automobile et l'étude des projets d'investissements. Elle comprend le service « Etude Evaluation et Opérations Diverses » et le service « Entretien des Matériels de Distribution et des Matériels Roulants ».

h- La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines de la Sonacop dépend de la Direction Générale à laquelle elle rend compte de toutes ses activités. Elle est chargée d'assurer la gestion administrative, d'élaborer et de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des ressources humaines tout en restant en phase avec la politique générale et les objectifs définis par la Direction Générale.

La mission et les objectifs de la Direction des Ressources Humaines peuvent être résumés comme suit : organiser, diriger et coordonner la gestion des Ressources Humaines tant sur le plan qualitatif que quantitatif ; veiller à l'adéquation permanente des compétences avec les besoins de l'entreprise à court et long termes ; concevoir les stratégies de gestion, de l'administration et des ressources humaines. De plus, la Direction des Ressources Humaines est chargée de veiller au strict respect des contraintes légales en vigueur et à leur application sans faille, d'être à l'écoute des besoins du personnel, de suivre et apprécier à juste titre leurs conditions de travail. Elle élabore un programme annuel de formation du personnel, gère les relations sociales et assure le suivi médical du personnel. Enfin, la Direction des Ressources Humaines développe au sein du personnel, l'engagement, la motivation et la fierté d'appartenance à la société ; mesure la performance de la fonction et sa contribution, à la performance de l'entreprise.

i- Les cellules techniques

La Cellule Informatique

Elle est chargée d'assurer sous l'autorité du Directeur Général, la mise en œuvre du réseau informatique de la société, d'assurer l'installation et le bon fonctionnement des outils, matériels et logiciels de l'entreprise. La Cellule Informatique de la Sonacop assure la conception de la politique informatique de la société qu'elle soumet à la validation de la Direction Générale. Elle veille également à la gestion des bases de

données informatiques, à la maintenance du parc informatique et à la sauvegarde et l'intégrité des données de gestion de la société.

La Cellule Juridique

Elle est chargée d'assurer sous l'autorité du Directeur Général, la veille et le conseil juridiques pour prévenir et mieux gérer les contentieux. Elle sert d'interface entre les usagers et l'administration de la Société dans les relations juridiques qui les lient et s'assure donc de la conformité desdites relations aux normes juridiques internes puis à l'ordonnement juridique national et international. La Cellule Juridique de la Sonacop conçoit la politique juridique de la société qu'il soumet pour validation à la Direction Générale, met en œuvre des stratégies juridiques validées par la Direction Générale, gère les contentieux et les contrats de baux.

La Cellule Audit Interne

La Cellule Audit Interne de la Sonacop s'occupe principalement de l'audit organisationnel de la société. Dans la mise en œuvre de cette attribution, elle procède d'une part, à l'analyse et l'évaluation de toutes les procédures ; veille à la maîtrise des risques, au bon fonctionnement des outils de contrôle interne (contrôle de gestion, sécurité informatique, optimisation des moyens humains etc.), veille à la fiabilité des logiciels de gestion. D'autre part, la Cellule d'Audit Interne assure la revue de tous les contrats de l'entreprise signés et en cours vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires de service ainsi que la rédaction des rapports de synthèse sur la base des observations qu'il transmet au Directeur Général.

Cellule du Contrôle de Gestion

La Cellule de Contrôle de Gestion définit les prévisions budgétaires et les objectifs financiers de la société, procède à l'évaluation des performances et propose, au besoin, des mesures correctives.

2 - Fonctionnement

Le fonctionnement de la Sonacop est calqué sur les règles et les principes hiérarchiques qui caractérisent toute administration publique.

Le Conseil d'Administration et la Direction Générale sont respectivement les instances de décision et d'application des objectifs de développement de la société.

En effet, le Conseil d'Administration est l'organe suprême de décisions de la société. Il en définit les grandes orientations, contrôle leur mise en œuvre et évalue les performances de la Direction Générale.

Nommés par décret pris en Conseil des Ministres et investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, les membres du Conseil d'administration de la Sonacop exercent leurs pouvoirs conformément aux dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA. Cet organe ne fonctionne plus correctement car son mandat est arrivé à terme depuis mai 2015. Toutefois, un nouveau Conseil d'Administration serait déjà mis sur pied mais n'est pas encore officiellement installé dans ses fonctions. Ce qui retarde la prise de certaines décisions stratégiques au niveau de la société.

Les fonctions opérationnelles de la Sonacop sont assurées par ses directions techniques et les cellules sous la supervision de la Direction Générale.

Il est aussi important de mentionner que la Sonacop assure la continuité de ses activités grâce à un ensemble de moyens humains, matériels et financiers.

a- Ressources humaines

La Sonacop a un effectif de trois cent quatre-vingt-seize (396) agents toutes catégories confondues, dont trois cent trente-sept (337) agents permanents, quatre (04) occasionnels et cinquante-cinq (55) pompistes qui servent sur les stations en gérance directe.

Le personnel permanent comprend deux cent soixante-onze (271) hommes contre soixante-six (66) femmes. Cette analyse des effectifs selon le sexe met en relief un

grand déséquilibre en défaveur des femmes. En effet, les femmes représentent 16,67% de l'effectif total soit moins du tiers du personnel employé. Cette situation peut s'expliquer d'une part, par le fait que la distribution des produits pétroliers à la pompe qui est l'activité essentielle de l'entreprise, est exercée en général par les hommes, les femmes étant surtout affectées aux emplois de bureau, d'autre part, le convoyage des produits auprès des différents points de vente sur toute l'étendue du territoire national, la maintenance des équipements et des infrastructures sont l'apanage des hommes. Le tableau N°1 ci-dessous met en relief la répartition du personnel de la Sonacop par catégorie socio-professionnelle.

Les cadres et agents de maîtrise qui constituent le personnel d'encadrement représentent environ 38,89 % de l'effectif des permanents, ce qui fait ressortir un coefficient d'encadrement un peu élevé ; la norme étant de un cadre pour quatre (4) à huit (8) agents (Dimitri Weiss), soit 12,5 à 25%.

Tableau n°1 : Répartition par catégorie professionnelle du personnel de la Sonacop

Qualification	Effectif	Pourcentage
Cadres	64	16,16
Agents de maîtrise	90	22,73
Agents d'exécution	242	61,11
Total	396	100

Sources : Direction des Ressources Humaines : Aout 2015

b- Ressources matérielles

La Sonacop dispose de nombreuses ressources matérielles qui sont entre autres des stations-services équipées d'appareils de distribution, de groupes électrogènes utilisés en cas de coupure de courant électrique, d'un parc automobile pour le transport des marchandises et/ou de personnes, de camions citernes pour l'acheminement des produits blancs vers les dépôts et stations, d'un parc informatique constitué de micro-ordinateurs, d'imprimantes et des photocopieuses,

des dépôts situés à Cotonou, Bohicon, Parakou, Natitingou puis des magasins de stockage de lubrifiants et d'autres produits.

c- Ressources financières

Les ressources financières de la Sonacop sont d'origines variées et de natures diverses. On peut citer les fonds propres, les subventions, les découverts et concours bancaires.

Les fonds propres sont constitués des capitaux propres et éventuellement des bénéfiques issus des activités de la Sonacop et qui sont destinés à accroître les capitaux.

Les subventions sont les aides et apports extérieurs accordés à la Société en raison de la nature de première nécessité de ses produits en vue de réduire le prix de vente desdits produits aux clients. Il importe de noter que les subventions proviennent de l'Etat.

Enfin, les découverts bancaires sont les prêts consentis par les institutions bancaires pour combler le déficit de financement de la Société et pour lui permettre de satisfaire la demande de la clientèle. Au demeurant, il convient d'indiquer que la part des découverts bancaires dans le cadre du financement des activités de la Sonacop est très importante, parce que sa capacité d'auto-financement s'est considérablement amenuisée depuis le début de la crise qu'elle traverse.

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX DU FONCTIONNEMENT DE LA SONACOP

Il s'agit d'abord de recenser les observations faites au cours du stage dans les différents services de la Sonacop et ensuite d'inventorier à partir de ces observations, les forces et les faiblesses de la Société.

A- Restitution des observations de stage

Le stage effectué à la Sonacop au niveau de la Direction des Opérations, de la Direction Commerciale, du Service des lubrifiants et du Dépôt côtier sis à Akpakpa, a

permis de comprendre la manière dont les activités se mènent au niveau des différents services. L'ensemble des constats nous a permis de faire un état des lieux.

1- Aux plans institutionnel, organisationnel, juridique et judiciaire

Au plan institutionnel et organisationnel, la Sonacop affiche un organigramme lourd et rigide. On y note l'absence de commissaires aux comptes et cette situation a entraîné pendant une période de 10 ans, la non certification des comptes de la Société. Mais il faut remarquer que ce handicap est à présent levé grâce à l'institution du commissariat aux comptes.

Est à déplorer aussi, l'absence d'un comité de trésorerie qui s'avère nécessaire, compte tenu des tensions permanentes de trésorerie de cette entreprise. On déplore également le défaut d'opérationnalisation du service d'approvisionnement. Toutes ces insuffisances expliquent les nombreux problèmes de gestion que connaît la société.

Conclusion séquentielle : l'absence d'un dispositif adéquat en matière d'approvisionnement et de commissaires aux comptes favorise la mauvaise gouvernance financière de la société et justifie la crise que connaît cette entreprise.
(faiblesse)

Pour juguler cette situation de crise, le Ministre de tutelle a commandité en 2007 l'élaboration d'un plan de développement de la Sonacop 2009-2018 qui n'a pas été adopté en Conseil des Ministres.

A ce premier plan, s'ajoute le plan stratégique de redressement de la Sonacop, finalisé en février 2015, plus étoffé et actualisé.

En effet, les axes stratégiques de la Sonacop contenus dans ce plan sont le management des performances, les réformes de l'environnement juridique et judiciaire, la gestion de la situation de crise, l'investissement et l'augmentation du volume d'activités et enfin les réformes structurelles internes.

Au plan juridique, le défaut d'approbation par la Direction Générale du Travail des notes de services et autres règles qui complètent la Convention Collective Générale de Travail constitue un handicap au bon fonctionnement de la Sonacop. En effet, la Convention collective à elle seule ne saurait suffire pour régler le fonctionnement interne de la Sonacop. Dans ce sens, des notes de services et arrêtés ont été pris pour combler le vide et préciser certaines modalités ainsi que certains avantages dont bénéficient les agents ; mais en l'absence de leur approbation leur caractère exécutoire est contestable. Se posent alors de sérieux problèmes quand il est question de rapporter certains actes considérés comme sources de création de droits acquis par les bénéficiaires, nonobstant leur caractère provisoire. Il faut ajouter la non approbation de la Convention Collective révisée en 2013, en remplacement de celle élaborée en 1991 car certaines dispositions ne sont plus appropriées aux réalités de la Société.

Enfin au plan judiciaire, on constate une pléthore des affaires pendantes devant les juridictions, menaçant le statut et les actifs de la Société.

Conclusion séquentielle : l'existence de nombreux dossiers pendants devant la justice a pour conséquence d'hypothéquer les biens de la Société (**faiblesse**).

2- Au plan des ressources humaines

La Direction des Ressources Humaines est composée d'un Secrétariat de Direction, d'un Service du Personnel et d'un Service des Affaires Administratives. Ce dernier service comprend la section "Relations Sociales" et la section "Administration du Personnel".

Les deux sections s'occupent du bien-être et de la gestion de la carrière des agents ainsi que les relations avec les usagers. La section "Relations Sociales" assure la prise en charge des agents malades conformément aux dispositions de la Convention Collective de la Société. En effet, l'agent malade se rapproche du service pour retirer un "bon de consultation médicale" qu'il présente à son médecin traitant, rapporte à la section "Relations Sociales" l'ordonnance médicale afin d'enclencher la procédure

de prise en charge. L'administration de la Sonacop supporte entièrement les frais de consultations inférieures à sept mille (7.000) francs CFA et prend toutes les autres factures en charge à hauteur de 50% à 80%, selon que le bénéficiaire est un agent de l'entreprise ou un membre de sa famille, la différence devant être retenue à la source sur le salaire de l'intéressé en tenant compte de la quotité cessible.

En ce qui concerne la gestion de la carrière des agents, la programmation des congés est faite à temps, ce qui est bénéfique pour la société.

Conclusion séquentielle : en prenant en charge une part importante des frais de consultation et des soins des agents, cette Société démontre son attachement au bien-être desdits agents (**force**).

Cependant, il importe de mentionner que le personnel de la SONACOP est un personnel fondamentalement vieillissant, avec une moyenne d'âge de 46 ans (au 31 décembre 2014) pour une masse salariale mensuelle d'environ 117 millions francs CFA et 72% des agents de plus de 40 ans.

Conclusion séquentielle : le vieillissement du personnel risque de compromettre de la Sonacop (**faiblesse**).

Enfin, il faut préciser que le plan stratégique et le plan de redressement de la Sonacop ont souligné que les charges d'exploitation sont exorbitantes et doivent être maîtrisées afin de favoriser la relance de la société. Le manque de culture d'entreprise au niveau des agents de cette société a été également mis en relief comme l'une des causes principales de la crise qu'elle traverse.

Conclusion séquentielle : l'exorbitance des charges d'exploitation et le manque de culture d'entreprise concourent à la réduction des profits de la société et amenuisent sa capacité d'autofinancement (**faiblesse**).

3- Au plan commercial

Rappelons que la Direction Commerciale est composée de quatre services à savoir le Service Réseau ou Inspection Générale, le Service Administration des Ventes, le Service Marketing et le Service Consommateur.

Les services qui ont retenu surtout notre attention au niveau de cette Direction sont le Service Administration des Ventes et le Service Réseau.

Le Service Administration des Ventes est la vitrine de la Sonacop auprès des consommateurs. Il est en contact permanent avec les gérants des stations-services et les structures publiques et privées dans leur quête de ravitaillement et de commande des tickets-valeurs. En effet, de manière générale, les consommateurs se rapprochent de ce service pour exprimer leurs besoins en produits pétroliers et/ou en lubrifiants, obtiennent un "bon de commande", vont verser l'équivalent en numéraires de leurs commandes sur le compte de la Société indiqué sur le bon et reviennent avec le reçu de la banque qui atteste que le produit est payé, pour retirer le "bon à livrer". Ce "bon à livrer" sert de preuve pour livrer les produits aux consommateurs au niveau du dépôt indiqué.

Les constats faits au niveau de ce service sont relatifs à la fréquence des commandes et au temps mis pour leur exécution. Le Service Administration des Ventes accueille par jour un nombre impressionnant de consommateurs. Mais on constate bien souvent le mauvais fonctionnement des imprimantes à l'occasion de l'édition des bons. D'une manière générale, la régularité des pannes du matériel informatique constitue un véritable handicap pour la vente des produits pétroliers et des lubrifiants.

Conclusion séquentielle : le mauvais fonctionnement du matériel informatique est source de désagréments aux consommateurs et amène au désintérêt pour la SONACOP au profit des Sociétés concurrentes. A cela s'ajoutent les gaspillages de fournitures et consommables informatiques et de bureau (papier et encre) **(faiblesse).**

Du côté du Service Réseau et Inspection, les constats ont été très satisfaisants. En effet, les agents de ce service assurent le point journalier des produits disponibles au niveau des pompes et les besoins qui en découlent. Ils assurent également l'inspection périodique et physique des stations-services, ce qui permet de remédier au fur et à mesure à certaines dérives liées au personnel et d'éviter les pannes des équipements, conformément au code de conduite de la Société. Enfin, les inspections mensuelles qui, du reste, sont systématiques permettent d'avoir de la visibilité sur le volume des ventes, les problèmes rencontrés pour leur règlement diligent et l'assurance de la continuité du service public.

Mais l'insuffisance de matériels roulants rend difficile les tournées périodiques des agents de l'Inspection.

Conclusion séquentielle : le bon fonctionnement de l'Inspection Générale permet de disposer à temps et en permanence des données fiables concernant la disponibilité des produits pétroliers et de leurs dérivés et pourrait être très bénéfique (**force**).

Le matériel roulant requis pour les inspections sur le terrain n'est pas disponible et la Sonacop est confrontée au problème de financement de ces équipements (**faiblesse**).

De façon générale, le secteur des hydrocarbures est un secteur très capitalistique en raison de l'importance des ressources financières que l'acquisition de ses équipements requiert. En réalité, la Sonacop ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour acquérir ses équipements et ses produits et satisfaire les besoins de sa clientèle. En effet, à ce jour, le financement pour le ravitaillement de la Société est exclusivement assuré par ECOBANK à des conditions très contraignantes et non susceptibles d'impulser le développement de la Société.

Il en résulte des pénuries récurrentes de carburants et de ses dérivés. Selon des statistiques fournies par le plan stratégique élaboré en février 2015, des produits non livrés à des gérants ayant payé leurs commandes sont évalués à cinq cent trente-quatre millions soixante-dix mille (534.070.000) francs CFA au 31 décembre 2014. A

cette même date, des tickets valeur détenus par des clients en attente d'être servis s'évaluent à six milliards sept cents millions (6.700.000.000) FCFA. A cela s'ajoutent les difficultés de la Sonacop pour honorer à l'échéance, ses engagements vis-à-vis des fournisseurs, entraînant des crédits relais qui plombent davantage la trésorerie de l'entreprise.

Conclusion séquentielle : la non satisfaction des besoins découlant des tickets-valeurs en circulation et la forte dépendance de la Sonacop des institutions bancaires aggravent sa situation financière déjà très tendue. Il faut aussi ajouter le mécontentement des usagers et clients qui ont payé en numéraires les produits qui ne sont pas disponibles au niveau des pompes, alors même qu'ils détiennent des bons prépayés. Ce mécontentement se manifeste par une ruée de la clientèle constituée en majorité des structures publiques vers les Sociétés concurrentes **(faiblesse)**.

4- Au plan matériel

Ce volet de l'état des lieux concerne le fonctionnement de la Direction des Opérations et la Direction des Dépôts. Structure technique et névralgique de la Sonacop, la Direction des Opérations est chargée de déterminer les orientations relatives à l'importation et à la distribution des produits pétroliers, des lubrifiants et de gaz domestique. Elle est composée de deux services qui sont :

- le Service Etude, Evaluation et Opérations Diverses ;
- le Service Entretien des Matériels de Distribution et des Matériels Roulants.

La Direction des Opérations entreprend les négociations avec les importateurs, procède aux formalités pour déterminer en dollar les montants nécessaires à requérir auprès de l'administration financière de la Société. Les sections qui ont le plus attiré notre attention au niveau de cette Direction sont la Section Infrastructure et la Section Transport et Logistique.

La première section a pour attributions, la construction des équipements de stockage et de vente des produits pétroliers sur toute l'étendue du territoire national et leur entretien. Au nombre de ces équipements, on peut citer trois dépôts (à Cotonou, à Parakou et à Natitingou) pour le stockage des produits pétroliers arraisonnés en attendant leur distribution au niveau des points de vente. A ces trois dépôts s'ajoute celui de l'aéroport qui sert à stocker le Jet A1 pour le ravitaillement des avions.

En ce qui concerne les stations-services et autres points de vente, le réseau a connu une extension considérable de 1974 à 1994. Sur un total de cent cinquante-cinq (155) stations- services sur toute l'étendue du territoire national, la majorité est aujourd'hui si vétuste et désuète qu'un plan d'urgence pour leur réhabilitation et pour leur reconstruction a été décidé et amorcé en 2013. A ce jour, à peine une dizaine a pu être réhabilitée.

La Section Transport et Logistique a pour mission de doter la Sonacop des matériels roulants pour la distribution des produits, leur entretien et celui des équipements de pompage et de stockage au niveau des dépôts.

La dernière étape de notre stage a eu lieu à la Direction des Dépôts à Akpakpa. Cette Direction est composée de deux services qui sont le Service Exploitation ; le Service Entretien, Sécurité et Contrôle.

Ces services assurent l'arraisonnement des navires et le pompage des produits de ces navires dans les bacs installés à la Direction des Dépôts puis effectuent des formalités de dédouanement et de transit des produits.

En effet, les produits pétroliers étant livrés au niveau des dépôts en hors taxe, le Service du Transit et la Douane des hydrocarbures procèdent aux formalités de dédouanement avant leur mise en consommation. Il arrive que certaines structures bénéficient d'exonérations. Il s'agit généralement des représentations diplomatiques et des entreprises de BTP du fait des accords entre l'Etat et les partenaires techniques et financiers. L'administration de la Sonacop, dans ce cas, s'assure de ce que le client concerné est éligible à l'exonération. La vérification se fait sur la base

des accords de siège, des conventions pour les organismes internationaux et les représentations diplomatiques, des contrats pour les entreprises de construction des ouvrages et notamment les routes, et sur la base de l'autorisation délivrée au client par la Direction Générale des Impôts.

Pour ce qui concerne l'accostage des navires pétroliers, des équipes de permanence sont constituées tant au Port qu'à la Direction des Dépôts pour assurer le pompage des produits des navires aux bacs par des pipelines qui relient ces deux lieux. Des points journaliers et mensuels sont faits en tenant compte des chargements de camions citernes et des mises en consommation locale et pour le transit vers les pays de l'hinterland. Sur les sorties de produits au profit des pays de l'hinterland, la TVA n'est pas perçue car ces produits ne sont pas normalement destinés à être consommés sur le territoire national, sauf en cas de déversement. En lieu et place de la TVA, la Sonacop perçoit les droits de passage pour la location de ses bacs.

Conclusion séquentielle : La perception de la Taxe sur Valeur Ajoutée (TVA) et des droits de passage permet à la Sonacop de mobiliser des ressources financières pour l'Etat (**opportunité**).

Il est important de souligner que la Sonacop rencontre des difficultés. Il s'agit de la vétusté des matériels et des installations et de la quasi inexistence de matériels informatiques car à ce jour, les statistiques journalières et mensuelles sont produites manuellement sur des fiches.

L'autre constat majeur est l'amortissement total du matériel roulant entraînant la mise en rebut de la plupart des camions citernes. En lieu et place, la Société a opté pour la location des véhicules qui revient beaucoup plus chère. Il en résulte le désœuvrement quasi permanent des transporteurs. Par conséquent, le plan de redressement actuellement en application à la Sonacop a recommandé la rénovation des infrastructures et des matériels de stockage.

Conclusion séquentielle : La vétusté des équipements de pompage entraîne la lenteur dans les opérations de chargement et par ricochet la perte de temps aux transporteurs qui sont désœuvrés mais perçoivent tous les avantages liés à leur statut. Le recours aux transporteurs privés entraîne des coûts supplémentaires injustifiés à la Société (**faiblesse**).

5- Au plan financier

La situation financière de la Sonacop n'est guère reluisante. En effet, la mise en œuvre des activités de cette entreprise dépend majoritairement des apports extérieurs notamment les découverts bancaires et accessoirement de l'appui du Gouvernement.

La situation financière est si dégradée que Ecobank est à ce jour l'unique banque qui accorde des découverts à la Société pour le financement de ses importations de produits. Cette exclusivité de recours aux prêts bancaires avec Ecobank est la conséquence de son très lourd endettement vis-à-vis de ses partenaires et de la perte de confiance de ces derniers.

Dans sa situation actuelle, la Sonacop est en réalité un courtier de Ecobank. Pour ce faire, la Sonacop négocie avec les marqueteurs, convient du prix de cession du produit concerné et avise Ecobank qui achète directement auprès des marqueteurs fournisseurs, arraisonne les navires et fait stocker les produits dans les bacs de la Sonacop. Elle engage ensuite une société de gardiennage rémunérée par la Sonacop aussi longtemps que le produit restera dans le bac. La banque n'autorise alors les enlèvements des produits par la Sonacop qu'à concurrence du paiement en espèces effectués au préalable dans son compte. C'est l'origine du fameux terme de « relâche » qui implique que le moindre litre de produits pétroliers servi au niveau des points de vente l'est parce que la banque Ecobank l'a autorisé en amont. Autrement dit, la banque ne « relâche » pas la quantité de produits nécessaires pour couvrir les besoins de la clientèle à un temps T mais plutôt la quantité correspondante aux ressources mobilisées par la Sonacop. L'autre conséquence est

que les produits dorment dans les bacs, au frais de la Société, et sont souvent vendus à perte car le cours du dollar fluctue généralement à la baisse, ce qui conduit à des pertes en défaveur de la Sonacop.

Conclusion séquentielle : la dépendance de la Sonacop des institutions bancaires pour son ravitaillement et la fluctuation du cours du dollar réduisent considérablement sa rentabilité car elle est contrainte de s'approvisionner à des conditions très défavorables et les bénéfices générés servent à payer les agios exorbitants imposés par la banque (**faiblesse**).

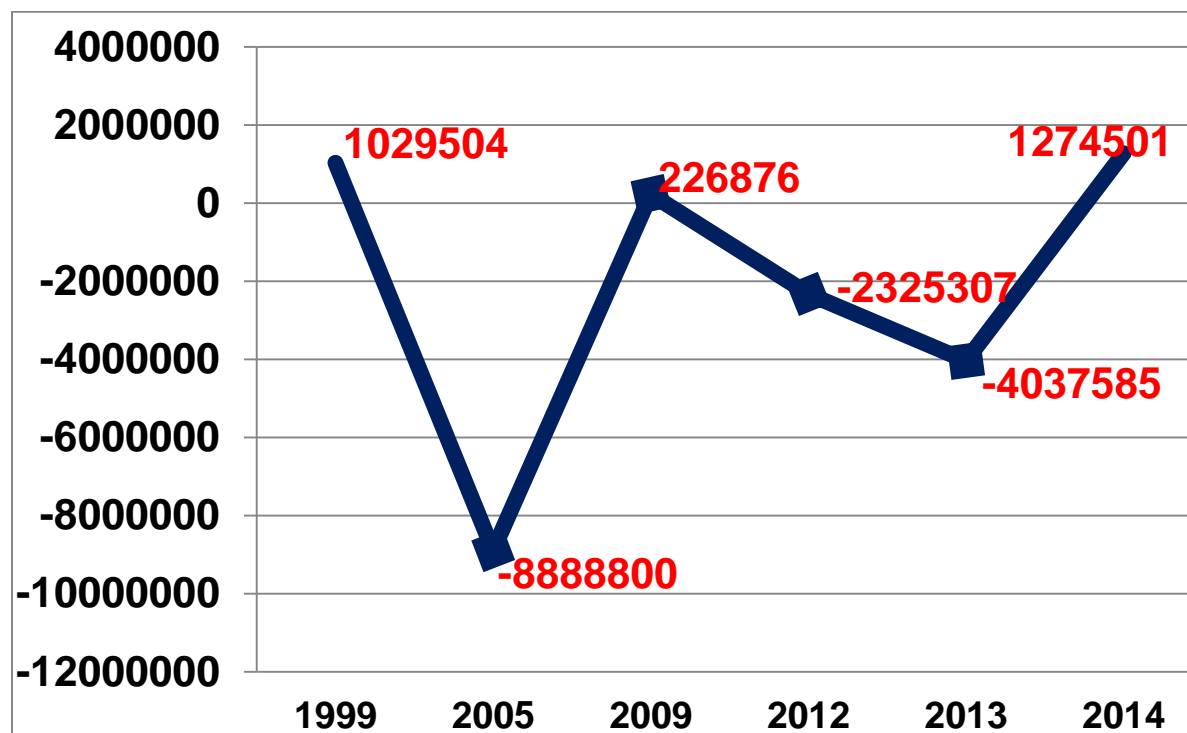
Au cours de sa période de prospérité entre 1974 et 1994, la Sonacop a réalisé des chiffres d'affaires très élevés. Cette bonne santé financière de l'entreprise s'est même poursuivie jusqu'en 1999, année de l'ouverture de son capital social à hauteur de 55% au Groupe CPI. En effet à cette période, les fonds propres et assimilés s'élevaient à environ vingt-sept (27) milliards, les actifs immobilisés à environ quatre (04) milliards et demi, le fonds de roulement à environ vingt-deux (22) milliards et l'entreprise disposait d'une liquidité surabondante avec trente-sept (37) milliards comme avoirs dans les banques de la place. Mais la Sonacop a sombré à partir de 1999.

En définitive et selon les statistiques de l'état des lieux contenu dans le plan stratégique élaboré en février 2015, la Sonacop est lourdement endettée à hauteur de 41.279.967.792 francs CFA envers ses partenaires toutes catégories confondues (banques, fournisseurs, prestataires, impôts et taxes, douanes, CNSS) au 31 décembre 2014 (**faiblesse**).

Le diagramme de l'évolution des résultats nets de 1999 à 2013 ci-après illustre l'ampleur de la crise que traverse cette société.

Conclusion séquentielle : Le niveau très élevé de l'endettement de la Sonacop a annihilé son autonomie financière (**faiblesse**).

Graphique n°1 : Evolution des résultats nets de 1999 à 2013



Source : Plan stratégique de redressement de la SONACOP

Enfin, l'analyse de l'environnement immédiat de la Sonacop révèle diverses opportunités et menaces.

En effet, l'existence d'une clientèle étatique fidèle à la Sonacop, la position géographique stratégique des dépôts et des installations, la possibilité de bénéficier de la couverture de l'Etat en tant que Société d'Etat dans les négociations avec les sociétés homologues et le secteur bancaire, la propriété des dépôts de stockage et la possibilité de desservir les pays de l'hinterland constituent de véritables opportunités pour la Société pétrolière.

Conclusion séquentielle : la Sonacop peut exploiter sa situation d'entreprise publique pour surmonter ses difficultés (**opportunité**).

En face des opportunités ci-dessus, se dressent de nombreuses menaces à savoir, le développement très rapide et continu du secteur informel, les difficultés de l'Etat à soutenir la Sonacop, la libéralisation du secteur pétrolier et l'intervention dans le

secteur des entreprises multinationales, l'absence d'un organe de régulation du secteur, la propension de l'administration publique à acheter les tickets-valeurs auprès des opérateurs privés, les risques d'incendie et de pollution résultant de la dégradation avancée des installations des dépôts et enfin, l'environnement judiciaire et juridique non sécurisant.

Conclusion séquentielle : Les difficultés de l'environnement externe affectent durablement l'existence de la Sonacop (**menace**).

B- Synthèse des observations de stage

L'inventaire des éléments de l'état des lieux sera essentiellement consacré à la présentation des forces et les opportunités d'une part, et celle des faiblesses et des menaces, d'autre part.

1- Inventaire des forces et opportunités

Les forces sont des facteurs internes susceptibles de favoriser la relance et le développement de la Sonacop alors que les opportunités découlent de l'environnement externe de la Société. Au nombre des forces, nous avons relevé les suivantes :

De la restitution des observations de stage et des différents documents consultés, se dégagent les forces ci- après :

a- Forces

- ✓ l'existence du cadre légal et réglementaire à la mise en œuvre des missions de la Sonacop ;
- ✓ l'existence d'une clientèle étatique fidèle à la Sonacop ;
- ✓ une grande expérience d'une quarantaine d'années, signe de la pérennité du service ;
- ✓ le réseau de distribution le plus étendu du territoire (126 stations) ;
- ✓ existence de logistique adéquate et suffisante pour le stockage des produits ;

- ✓ les compétences avérées des cadres dans des domaines précis du secteur pétrolier ;
- ✓ la position géographique stratégique des dépôts et des installations ;
- ✓ l'existence d'un plan stratégique et d'un plan de redressement ;
- ✓ la possibilité de desservir les pays de l'hinterland.

b- Opportunités

En matière d'opportunités, nous avons identifié celles qui suivent :

- ✓ la situation géographique du Bénin par rapport aux pays de l'hinterland ;
- ✓ la possibilité de bénéficier des ressources de l'Etat et sa caution dans les négociations avec les partenaires ou acteurs externes.

2- *Inventaire des faiblesses et des menaces*

Le stage a permis de révéler et d'inventorier les problèmes auxquels est confrontée cette structure. Ces problèmes sont soit les faiblesses, soit les menaces.

a- Faiblesses

Ce sont les facteurs défavorables identifiés dans l'organisation interne de la Sonacop.

Ces faiblesses sont :

- ✓ le personnel démotivé et vieillissant ;
- ✓ les moyens désuets et obsolètes ;
- ✓ la situation financière dégradée assortie d'un lourd passif ;
- ✓ l'inadéquation et l'insuffisance des matériels (roulant et informatique) ;
- ✓ l'absence d'un système de recrutement basé sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences ;
- ✓ la rupture permanente du stock des produits pétroliers au niveau de stations-services ;
- ✓ les mécanismes d'approvisionnement lents et inadéquats ;
- ✓ la tierce détention ;
- ✓ le manque d'opérationnalisation du service d'approvisionnement.

b- Menaces

Les menaces quant à elles découlent de l'environnement externe de la Sonacop. Ce sont :

- ✓ le développement rapide et continu du secteur informel ;
- ✓ les difficultés de l'Etat à soutenir la Sonacop ;
- ✓ la libéralisation du secteur pétrolier ;
- ✓ l'absence d'un organe de régulation du secteur ;
- ✓ la propension de l'administration publique à acheter les tickets-valeurs auprès des opérateurs privés ;
- ✓ risques d'incendie et de pollution résultant de la dégradation avancée des installations de dépôts ;
- ✓ l'environnement juridique et judiciaire non sécurisant

Tableau 2 : Synthèse de l'état des lieux du fonctionnement de la SONACOP

ENVIRONNEMENT INTERNE		ENVIRONNEMENT EXTERNE	
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - existence du cadre légal et réglementaire pour la mise en œuvre des missions de la Sonacop ; - existence d'une clientèle étatique fidèle à la Sonacop ; - une grande expérience d'une quarantaine d'années, signe de la pérennité du service ; - réseau de distribution le plus étendu du territoire (126 stations) - existence de logistiques adéquats pour le stockage des produits ; - compétences avérées des cadres dans des domaines précis du secteur pétrolier ; - la situation géographique stratégique du Bénin par rapport aux pays de l'hinterland ; - l'existence d'un plan stratégique et d'un plan de redressement. 	<ul style="list-style-type: none"> - personnel démotivé et vieillissant ; - moyens désuets et obsolètes ; - situation financière dégradée assortie d'un lourd passif ; - inadéquation et l'insuffisance des matériels (roulant et informatique) ; - absence d'un système de recrutement basé sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des compétences ; - rupture permanente du stock des produits pétroliers au niveau de stations-services ; - procédures d'approvisionnement lentes et inadéquates ; - tierce détention ; - manque d'opérationnalisation du service d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - position des dépôts et des installations de la Sonacop sur l'étendue du territoire national et leur capacité à servir l'hinterland ; - possibilité de bénéficier des ressources de l'Etat et de sa caution dans les négociations avec les partenaires ou acteurs externes. 	<ul style="list-style-type: none"> - développement rapide et continu du secteur informel ; - difficultés de l'Etat à soutenir la Sonacop ; - libéralisation anarchique du secteur pétrolier ; - absence d'un organe de régulation du secteur ; - propension de l'administration publique à acheter les tickets-valeurs auprès des opérateurs privés ; - risques d'incendie et de pollution résultant de la dégradation avancée des installations de dépôts ; - l'environnement juridique et judiciaire non sécurisant.

Source : Etat des lieux de l'étude sur la Sonacop, décembre 2015

Les observations du stage ont permis de déterminer la problématique et la vision globale de sa résolution.

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA SONACOP

La présente section sera consacrée d'abord au choix et à la spécification de la problématique. Ensuite, il sera procédé à l'identification de la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de choisir la problématique de cette étude, il convient d'exposer les différents problèmes possibles qui se dégagent des constats faits. Cette démarche permettra, d'une part d'identifier des problématiques possibles afin de choisir la plus pertinente ; d'autre part de justifier le sujet.

A- L'identification des problématiques possibles

Le choix de la problématique tient compte des connaissances reçues pendant la formation et surtout des problèmes pertinents relevés au cours du stage.

1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Les problématiques possibles identifiées seront regroupées par centre d'intérêt dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Environnement juridique et organisationnel de la SONACOP	<ul style="list-style-type: none"> - dispositif de gestion lourd, caractérisé par la faiblesse des structures de contrôle et l'absence de textes régulièrement mis à jour - inadéquation des dispositions de la loi N°2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics avec les objectifs d'efficacité et de rentabilité 	Fonctionnement de la SONACOP peu favorable à l'atteinte de ses objectifs	Problématique du fonctionnement de la SONACOP
2	Mise en œuvre des politiques de développement de la SONACOP	<ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre des plans stratégiques de manière unilatérale et discontinue ; - méconnaissance totale du plan par les agents de la SONACOP 	Mise en œuvre de plan stratégique en marge des réalités internes et des principes du management stratégique	Problématique de la gestion stratégique de la SONACOP
3	Les effets de la politique et l'audit social de la SONACOP	<ul style="list-style-type: none"> - l'instabilité au poste des dirigeants ne favorise pas le relèvement soutenu de la Société - la démotivation du personnel et le manque de culture d'entreprise sont à la base de la crise à la SONACOP 	Implication du politique entraînant le manque de la culture d'entreprise et handicapant la relance de la SONACOP	Problématique d'arrimage du service public à la gestion stratégique

Source : Etat des lieux de l'étude, décembre 2015

La problématique de la gestion stratégique de la Sonacop étant une problématique transversale, elle transparaîtra au niveau des trois centres d'intérêts retenus.

2- Présentation des problématiques possibles de l'étude

L'inventaire des observations de stage montre que la Sonacop est confrontée à divers problèmes. Ces problèmes regroupés en centres d'intérêt, font dégager trois (03) problématiques majeures, à savoir :

- le fonctionnement irrégulier de la Sonacop ;
- la mise en œuvre inadaptée des politiques de redressement et de développement de la Sonacop et
- le difficile arrimage du service public à la gestion stratégique à la Sonacop.

Les problématiques ci-dessus constituent les véritables défis que la Sonacop est appelée à relever pour sortir de la crise actuelle qu'elle connaît.

Toutefois, la problématique du fonctionnement de la Sonacop ayant été abordée par des études antérieures, celle de la gestion stratégique retiendra primordialement notre attention.

B- Choix et spécification de la problématique de l'étude et intérêt du sujet

Il s'agit de retenir et de spécifier la problématique de l'étude avant de présenter l'intérêt que revêt le sujet.

1- Choix et spécification de la problématique de l'étude

Les trois (03) problématiques ci-dessus identifiées sont intéressantes aussi bien les unes que les autres. En effet, la première problématique qui est relative au fonctionnement institutionnel de la Sonacop a déjà fait l'objet de recherche au cours des études antérieures.

Les deux autres problématiques ont respectivement trait à la mise en œuvre des politiques de redressement et de développement de la Société et à l'arrimage de ses prérogatives de service public aux exigences d'une société commerciale préoccupée par la recherche du profit.

Les problèmes ainsi soulevés sont communs à la majorité des établissements publics et sociétés d'Etat qui tendent à sortir de la gestion classique pour la gestion

stratégique. En effet, ces sociétés et établissements publics empruntent maladroitement les caractéristiques propres aux organisations purement privées et n'arrivent pas le plus souvent à faire preuve du dynamisme nécessaire pour améliorer la productivité. En dehors du régime légal qui est celui de droit privé, les Etablissements publics et les Sociétés d'Etat sont victimes de la lenteur et de la lourdeur caractéristiques de l'administration publique et par conséquent, sont souvent moins performants que les entreprises du secteur privé. A ces caractéristiques, s'ajoute l'inadéquation de la loi n°2009-02 du 7 août 2009 portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics en République du Bénin avec les activités de la Sonacop. En effet, cette loi stipule en son article 6 que :

« Les dispositions de la présente loi s'appliquent aux marchés dont les montants estimés hors taxe sont égaux ou supérieurs au seuil de passation des marchés. Les seuils sont des montants estimés hors taxe à partir desquels les dispositions de la présente loi s'appliquent. Ces seuils concernent les travaux, les fournitures, les services et prestations intellectuelles, les marchés mixtes, les marchés comportant des lots. Ils sont définis par décret pris en conseil des ministres. »

La question fondamentale qui se dégage est de savoir si les produits de négoce (arrimés aux fluctuations du dollar) qui sont la raison d'être de la Sonacop doivent-ils être assimilés à des fournitures et donc astreintes aux obligations du Code des Marchés Public. C'est pourquoi la nécessité de la prise d'une loi dérogatoire pour réglementer les activités du secteur pétrolier s'impose.

La deuxième problématique qui est celle de la mise en œuvre des politiques de redressement et de développement de la Sonacop rejoint à bien des égards, la troisième qui n'est que la conséquence de la précédente. En effet, le changement fréquent des dirigeants de la Société engendre la rupture dans la mise en œuvre des plans, chaque dirigeant voulant laisser son empreinte. Une situation du genre

conduit à un éternel recommencement au gré de la volonté du Gouvernement qui a nommé le Directeur Général.

Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- les mauvaises conditions de la mise en œuvre des politiques de développement de la Sonacop ;
- la méconnaissance des plans stratégiques par le personnel.

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes général et spécifiques liés à cette problématique que nous avons retenu le thème : «**L'étude diagnostique de la gestion stratégique d'un service parapublic : cas de la SONACOP** ».

2- Justification et intérêt du sujet

Le choix de ce thème se justifie par le fait que de nos jours, avec l'avènement du management, l'intérêt des dirigeants est non seulement porté sur le quotidien de leurs structures mais aussi et surtout sur l'avenir à moyen et à long termes de ces dernières. C'est pourquoi, à côté du management opérationnel qui concerne surtout les choix et orientations immédiats qui concourent au fonctionnement des organisations, émerge le management stratégique qui met l'accent sur les pratiques susceptibles d'assurer le développement desdites organisations et l'atteinte en un temps déterminé des objectifs préalablement établis tout en ayant une vision prospective.

Dans le cas de la Sonacop, Société d'Etat évoluant essentiellement dans la commercialisation des produits pétroliers, il est nécessaire d'utiliser le management stratégique pour atteindre les objectifs d'efficacité et d'efficience.

Il importe aussi de reconnaître que de nombreux efforts ont été déployés par les autorités de la Sonacop pour concevoir et opérationnaliser des plans stratégiques et un plan de redressement par rapport à la situation de crise qui y prévaut actuellement. Il s'agit notamment du plan stratégique élaboré en mai 2009 pour la période 2009-2018 et du plan de redressement finalisé en 2015 et qui constituent la feuille de route de l'équipe dirigeante.

Et pourtant, alors que tous les problèmes sont en étude et que des solutions sont recherchées, la Sonacop végète toujours dans la crise. La question fondamentale qu'on doit alors se poser est de savoir pourquoi en dépit de la clarté de la vision de la Société, sa situation n'est guère reluisante.

La persistance de la crise semble résulter de la mise en œuvre inappropriée des plans sus-évoqués, donc d'une gestion stratégique maladroite.

Le choix de la problématique de la gestion stratégique qui a un caractère transversal, participera au mieux du redressement effectif de la Sonacop et de sa migration de Société en crise à une organisation performante, dynamique et capable d'atteindre ses objectifs à moyen et à long termes.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Elle sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques qui s'y rapportent. Ensuite, il sera fait une synthèse des approches théoriques par problème spécifique.

A- Vision globale de résolution de la problématique

Le problème général retenu est la mise en œuvre inappropriée de la gestion stratégique à la Sonacop. De ce problème général, découlent des problèmes spécifiques.

Le problème spécifique n°1 est relatif au fonctionnement inadéquat de la Sonacop. En effet, créée en 1974, la Sonacop était au départ une société d'Etat jusqu'à l'ouverture de son capital en 1999. Il en résulte sa mutation en une société semi-publique dont l'actionnaire majoritaire est la CIP. Cette ouverture mal négociée a eu pour conséquence la survenance de la crise qui perdure. Mais entretemps, le Gouvernement s'étant rendu compte de l'erreur commise en ouvrant le capital a décidé de réintégrer la Société dans son patrimoine par le décret N° 2009-384 du 22 juillet 2009.

Cette solution n'a pas semblé prouver toute son efficacité et son efficience car malgré ce nouveau statut de la Sonacop, elle rencontre toujours d'énormes difficultés. En effet, la loi N°2009-02 du 07 août 2009 portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics en République du Bénin ne constitue pas un facteur propice pour le développement du secteur pétrolier dont les coûts des produits commercialisés sont arrimés aux fluctuations du dollar. Cette loi entame sérieusement la capacité de la Sonacop à s'approvisionner librement à moindre coût en vue de réaliser le maximum de bénéfice. A cette dépendance rigide au cours du dollar, il faut ajouter l'organigramme de la structure qui semble lourd et inefficace en raison de la non opérationnalisation de certains organes de contrôle.

De même, la distribution incontrôlée des agréments aux sociétés concurrentes n'est pas sans conséquence sur la situation actuelle de la Sonacop. Certaines de ces sociétés qui, au départ, était autorisées seulement à commercialiser les produits en transit vers les pays de l'hinterland sont devenues les potentiels concurrents de la Sonacop car elles s'adonnent à toutes les activités de cette dernière.

En outre, les installations et les matériels de la Sonacop sont obsolètes. Ainsi, le matériel roulant se trouve en très mauvais état de fonctionnement, entraînant d'énormes problèmes dans la distribution des produits pétroliers. La Société a en conséquence recours à la location de véhicules pour l'acheminement des produits des dépôts aux stations-services. Cette option paraît suicidaire pour les finances de la Société. En effet, les frais de location par trimestre des véhicules oscillent entre 30 et 50 millions francs CFA alors qu'il ne faut pas plus de soixante (60) millions pour acquérir deux véhicules neufs amortissables en cinq ans. L'indisponibilité des véhicules pour la distribution des produits entraîne la baisse du rendement des conducteurs. Toutes ces pratiques participent à maintenir la Sonacop dans sa situation de crise actuelle. La Société devrait disposer d'un parc automobile fonctionnel et prêt à servir promptement les clients sur toute l'étendue du territoire national. Il faut ajouter que le matériel de pompage est également vétuste. Sur un

total de cent cinquante-cinq (155) stations-services, seulement soixante-dix-neuf (79) sont encore fonctionnelles avec plus ou moins de difficultés.

Les conséquences des pannes répétées du matériel informatique au niveau du bureau des commandes ne sont plus à démontrer.

Le problème spécifique n°2 relatif aux conditions de mise en œuvre des plans de développement de la Sonacop est la méconnaissance des plans par son personnel. Il s'agit premièrement du plan stratégique de la Sonacop qui est sensé couvrir la période de 2009 à 2018 et deuxièmement son plan de redressement élaborée en février 2015. Ces deux documents de stratégie de redressement reprennent les mêmes axes mais dans leur mise en application, il y a une remise en cause des réalisations des dirigeants précédents et une reprise à zéro des actions planifiées dans le temps. Du coup, il en résulte une rupture dans la mise en œuvre de ces actions qui devraient aboutir au redressement de la société. Les grands axes des documents de stratégies sont entre autres, **le management des performances, les réformes de l'environnement juridique et judiciaire, la gestion de l'urgence, l'investissement et l'augmentation du volume d'activités et les réformes structurelles internes.**

De manière plus explicite, l'amélioration continue des performances implique les actions relatives à la réduction progressive des charges, à la prévision des charges d'exploitation, au redéploiement interne et externe du personnel. Les réformes structurelles internes visent l'allègement de l'organigramme, l'opérationnalisation du Service Approvisionnement, le renforcement des organes de contrôle et enfin l'allègement de la procédure d'approvisionnement.

Les réformes juridique et judiciaire visent l'aboutissement des procédures judiciaires pendantes vis-à-vis de la Sonacop et surtout la prise de la loi dérogatoire qui permettra de soustraire les activités du secteur pétrolier de la loi

N°2009-02 du 07 août 2009 portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics en République du Bénin.

La gestion des urgences consiste en la prise d'une série de mesures susceptibles de permettre à la Société de faire face aux situations de crise éventuelles induites par l'environnement et les concurrents et d'en tirer profit.

L'investissement et l'augmentation du volume des activités visent enfin les gros travaux de réhabilitation des équipements qui permettront à moyen et à long termes à la Sonacop de se repositionner en tant que Société pétrolière leader à même de contribuer de façon substantielle à la mobilisation des ressources financières pour le budget national.

L'évaluation des performances au niveau des axes stratégiques de développement ci-dessus dégage à ce jour de graves insuffisances et fait que la Sonacop continue d'être gérée au jour le jour entraînant le piétinement de la relance du secteur pétrolier. Le niveau de réalisations des réformes ne semble pas satisfaisant dans l'ensemble et la dépendance de l'approvisionnement des fluctuations du dollar, la nullité de la capacité d'autofinancement et la pénurie récurrente des produits pétroliers et leurs dérivés au niveau des points de vente en sont des preuves tangibles.

Le problème spécifique n°3 est relatif aux difficultés d'arrimage de l'attribut du service public à la gestion stratégique de la société d'Etat qu'est la Sonacop. Autrement dit, la Sonacop est un service parapublic en ce sens que sa mission est prioritairement la satisfaction de l'intérêt général et le porte-étendard de cette mission est le dirigeant nommé par l'Exécutif. De ce fait sa gestion est fortement influencée par le pouvoir public dont les instructions et les orientations sont parfois préjudiciables au respect des principes du management stratégique et pire, contradictoires à l'intérêt de la communauté. En effet, il n'est pas exagéré de dire que l'ouverture du capital de la Société au CPI en 1999 est la résultante d'un mauvais choix politique soutenu par la prédominance de l'intérêt d'un groupe sur celui de la collectivité. De manière explicite, l'ouverture du capital de la Sonacop est la cause fondamentale de la crise qu'elle traverse à ce jour. La culture d'entreprise, autrefois chère à la Sonacop a déserté le forum car cette réforme inopportune n'a pas été

possible sans la participation active de certaines autorités bien averties par rapport aux réalités de la société à telle enseigne qu'il n'est pas rare d'entendre l'opinion publique dire que "l'argent de la Sonacop a servi pour acheter la Sonacop".

La forte politisation de la Sonacop se déteint sur sa performance, son objectif étant désormais la satisfaction du politique plutôt que la mise en œuvre adéquate dans le timing prévu par les plans, des actions de la Sonacop. Dès lors, la mise en application des différents plans ne semble pas harmonieuse et respectueuse du principe de participation. En effet, si le plan stratégique 2009-2018 a été vulgarisé et connu des agents, le plan de redressement intervenu en février 2015 est totalement inconnu desdits agents alors qu'ils constituent un maillon essentiel pour la réussite des réformes majeures contenues dans ce plan. Le mode opératoire de l'autorité dirigeante est la mise en branle de son réseau de relations auprès de l'Exécutif pour faire entériner ses propositions à l'insu du personnel. Même si les décisions ne sont pas a priori contradictoires aux intérêts du personnel, le fait pour lui d'être écarté des phases de conception émousse son ardeur à bien faire pour permettre la relance de la société et peut être source de contradictions et de blocage dans le fonctionnement ultérieur de la société. L'approvisionnement en produits pétroliers et ses dérivés étant une action capitale au cœur de la Sonacop, sa procédure requiert par exemple plus d'attention et de précaution pour s'assurer que le fournisseur choisi est le moins disant et pour prévenir des déconvenues en aval.

B- La synthèse des approches théoriques

Les différentes approches proposées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés se résument dans le tableau de synthèse suivant :

Tableau n°4 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Fonctionnement irrégulier de la SONACOP	Prise d'une loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 07 août 2009 relative aux marchés publics et aux délégations de services publics en République du Bénin et mise à jour des textes qui régissent la Sonacop
2	Cacophonie dans la mise en œuvre du plan stratégique de développement et du plan de redressement de la Sonacop.	Attachement au respect du chronogramme des actions prévues et attachement aux principes de management stratégique en jeu dans les plans ; promotion de la gestion participative
3	Difficulté de conciliation des prérogatives de service public et de société à but lucratif au sein de la Sonacop	- Ingestion des grands moyens financiers dans la Sonacop pour l'affranchir des dettes trop contraignantes vis-à-vis de la banque ou - Dénationalisation de la Sonacop

Source : Enquêtes personnelles

La restitution de cette vision globale de résolution ainsi retenue se réalisera à travers une démarche méthodologique en dix (10) étapes présentées de la manière suivante:

1. fixation des objectifs de la recherche ;
2. identification des causes supposées être à la base des problèmes ;
3. formulation des hypothèses de travail ;
4. construction du tableau de bord de l'étude ;
5. revue de la littérature ;
6. description de la méthodologie de travail ;
7. analyse des données obtenues (vérification des hypothèses) ;
8. établissement du diagnostic ;
9. proposition des approches de solutions ;
10. conditions de mise en œuvre des solutions.

**CHAPITRE PREMIER :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE LIEE A
LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
STRATEGIQUE DE LA SONACOP**

Le développement de ce chapitre est fait en deux sections. Dans une première section, il sera question de la fixation des objectifs, de la formulation des hypothèses et de l'élaboration du tableau de bord de l'étude. La seconde section abordera la revue de la littérature avant d'exposer la méthodologie choisie.

SECTION 1 : OBJECTIFS – HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Il est question dans cette rubrique de fixer les objectifs à atteindre, d'identifier les causes supposées être à la base des différents problèmes pour formuler les hypothèses de recherche (paragraphe 1) afin d'élaborer le tableau de bord de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler les problèmes général et spécifiques ciblés de notre étude à savoir :

Problème général : l'étude diagnostique de la gestion stratégique de la Sonacop;

- **Problème spécifique n°1** : le fonctionnement inadéquat de la Sonacop ;

- **Problème spécifique n°2** : les mauvaises conditions de mise en œuvre des politiques de redressement de la Sonacop ;

- **Problème spécifique n°3** : la difficile conciliation des attributs de service public et d'entreprise à but lucratif dans le cadre de la gestion stratégique de la Sonacop.

Au regard de ces différents problèmes, la fixation des objectifs de l'étude se fera également en termes d'objectifs général et spécifiques. Ainsi, l'objectif général visé par le présent travail est de contribuer à l'amélioration de la gestion stratégique de la Sonacop. De cet objectif général, il découle trois (03) objectifs spécifiques.

- **Objectif spécifique n°1** : suggérer aux autorités indiquées (Ministère des Finances, l'Assemblée nationale et le Ministère du Commerce) l'initiative de la loi dérogatoire qui soustrait la Sonacop du domaine de la loi N°2009-02 du 07 août 2009 portant

réglementation des Marchés Publics et des Délégations des Services Publics en République du Bénin et la mise à jour les textes et notes de services qui régissent le fonctionnement de la Sonacop ;

- **Objectif spécifique n°2** : proposer un mécanisme de mise en œuvre pérenne et durable des plans de redressement de la Sonacop ;
- **Objectif spécifique n°3** : proposer un mécanisme qui réduise l'influence du pouvoir central sur la Sonacop pour une gestion stratégique adéquate avec la participation de tous les acteurs.

Après la fixation des objectifs de l'étude, nous procéderons à la formulation des hypothèses. Celles-ci seront dégagées à partir des différentes causes supposées être à la base des problèmes identifiés. Mais, en raison du fait que la cause générale est la formulation générique unifiée des différentes causes spécifiques, seules ces dernières seront présentées.

B- Causes possibles et hypothèses de l'étude

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à la prise d'une loi dérogatoire à la loi n°2009-02 du 7 août 2009 et à la mise à jour des textes qui régissent la Sonacop, trois causes possibles ont été identifiées à savoir :

- les autorités de la Sonacop n'ont pas actualisé les textes qui régissent la Société en vue de leur mise à jour ;
- le Ministère du Commerce n'a pas pris d'initiative en la matière à cause de son manque de volonté ;
- la lourdeur des procédures est imputable à l'Etat central qui veut toujours exercer un contrôle permanent sur la Société.

De nos entretiens, il ressort que la mise à jour des textes qui complètent la Convention Collective Générale du Travail et qui réglementent le fonctionnement interne de la Sonacop a toujours été entreprise à temps et que ces textes envoyés à

la Direction Générale du Travail pour les formalités subséquentes. Le moins que l'on puisse reprocher aux autorités de la Sonacop est peut-être leur manque de suivi. Mais dans l'ordre normal du fonctionnement de l'administration publique, il ne paraît pas nécessaire de courir derrière les actes de bureau en bureau au niveau du ministère de la Fonction Publique. La première cause est donc à écarter.

En ce qui concerne le manque d'initiative du ministère du commerce pour initier une loi spécifique au secteur pétrolier, les avis des personnes interrogées convergent et corroborent ce constat.

Quant à la volonté du gouvernement d'alourdir les procédures de la Sonacop pour avoir la mainmise sur elle, cette cause ne semble pas plausible en raison de ce qu'en dépit de la nomination de ses directeurs généraux par le gouvernement, le contrôle du fonctionnement interne de la Société ne semble pas préoccuper si tant le gouvernement. Les garanties contre l'intervention abusive de l'Etat sont le Conseil d'administration et le syndicat. La troisième cause ne saurait donc prospérer.

La deuxième cause liée donc au manque de volonté politique d'initier la loi spécifique aux activités de la Sonacop pour la rendre plus compétitive semble répondre le plus au problème spécifique n°1.

De cette cause, découle l'hypothèse spécifique n°1 libellée comme ci-après : **le manque de volonté politique prive la Sonacop de textes harmonieux et à jour et d'une loi dérogatoire règlementant ses activités en vue de la rendre plus compétitive.**

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif aux mauvaises conditions de mise en œuvre du plan stratégique et du plan de redressement de la Sonacop, trois causes possibles ont été relevées. Il s'agit de :

- la contradiction des contenus des deux plans de développement de la Sonacop ;
- le désintérêt des agents de la Sonacop ;

- les instructions impromptues de l'Exécutif et l'attachement de chaque directeur général à atteindre des objectifs instantanés parfois contraires aux objectifs généraux de la Sonacop tels qu'ils sont planifiés dans le plan stratégique 2009-2018.

Des différents entretiens et documents consultés, la première cause relative à la contradiction des contenus des deux plans ne semble pas plausible. En effet, il y ressort que le plan de redressement intervenu en février 2015 complète et implémente au titre d'une année, les prévisions du plan stratégique de développement qui couvre la période de 2009 à 2018.

Quant à la deuxième cause possible selon laquelle le personnel de la Sonacop ne serait pas intéressé par les plans sus-évoqués, il ressort des entretiens et enquêtes effectuées que les agents sont soucieux de la situation de la Société dont ils évoquent avec nostalgie les années de gloire. Ils déplorent souvent la gestion de la Société qui ne semble pas être basée sur la participation, alors que la Sonacop dispose de moyens humains capables de contribuer à sa relance.

Cette cause mérite donc d'être écartée.

La seule cause plausible est la troisième cause relative aux interférences de l'Exécutif et la course des directeurs généraux derrière des bilans personnels qui interrompt la chaîne des actions planifiées à moyen et à long termes.

De cette cause, découle l'hypothèse spécifique n°2 qui sera libellée comme ci-après :
l'immixtion de l'Etat central et le trop grand attachement des directeurs successifs à leurs bilans personnels entraînent la mauvaise mise en œuvre des plans stratégiques de la Sonacop.

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à l'influence du politique sur la gestion stratégique de la Sonacop, nous avons supposé trois causes possibles. Il s'agit de :

- la volonté d'hégémonie du pouvoir central ;
- la prédominance des règles du service public dans le cadre du fonctionnement de la Sonacop ;
- le manque de la culture d'entreprise.

La première cause possible supposée selon laquelle la volonté d'hégémonie de l'Exécutif aurait une mauvaise influence sur la gestion stratégique de la Sonacop ne semble pas avérée. En effet, l'intervention de l'Etat dans la gestion de cette Société répond aux exigences de fonctionnement de service public qui la caractérisent. Cette intervention est d'autant plus normale que l'Exécutif est l'autorité qui nomme les directeurs généraux de la Société et dont ces derniers relèvent. Cette cause mérite donc d'être écartée.

La deuxième cause supposée relative aux prérogatives de service public dont la Sonacop est investie semble plus plausible et justifiée. En effet, dès ses origines, la Sonacop n'était pas prioritairement mue par la recherche de profit. Son objectif est la satisfaction d'un besoin général en produits pétroliers et dérivés. A ce titre, le bénéficiaire prioritaire de ses prestations était l'administration publique et c'est ce qui justifie l'obligation faite à la Société d'assurer d'importants stocks de sécurité au profit de ladite administration, sans oublier l'exigence d'extension à toutes les localités du pays, sans se soucier de ce que ses activités soient rentables ou non. La preuve en est que des stations-services sont même installées dans des localités où les seuls clients sont les autorités administratives qui s'y ravitaillent seulement une fois en passant à l'occasion des missions.

Au regard de ce qui précède, la collaboration des dirigeants de la Sonacop avec les autorités politiques est une collaboration nécessaire bien que l'arrimage des prérogatives de service public et d'entreprise à but lucratif très compétitif que doit incarner la Société n'est pas à priori facile à assurer.

Quant à la dernière cause relative au manque de la culture d'entreprise, s'il est vrai que la crise que traverse la Sonacop depuis quelques années est surtout liée aux

dirigeants qui ont failli à leurs obligations de résultats pour prioriser leurs intérêts personnels, cette raison n'est plus dominante et mérite d'être rejetée.

La deuxième cause est donc avérée et conduit à formuler l'hypothèse spécifique n°3 comme suit : **la conciliation de prérogatives de service public et de société à but lucratif par la Sonacop empêche une gestion stratégique adéquate de la Société.**

Les données précédentes sont résumées dans le tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude

Nous ne saurions présenter le tableau de bord de l'étude sans évoquer au préalable son rôle.

A- Rôle du tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord est la revue à mi-parcours de l'étude. Il récapitule les grands axes de la recherche effectuée et sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à suivre, de la revue de littérature, du diagnostic et enfin de la solution à proposer.

Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des objectifs à atteindre, des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

B- Elaboration du tableau de bord

Tableau 5 : Tableau de bord de l'étude relative à l'étude diagnostique de la gestion stratégique de la Sonacop

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> La gestion stratégique de la Sonacop	<u>Objectif général</u> Contribuer à améliorer la gestion stratégique pour faciliter le redressement de la Sonacop	-	-
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n°1</u> Non prise de la loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 7 août 2009 relative aux marchés publics pour réglementer les activités de la Sonacop et le défaut de mise à jour des textes qui régissent la Sonacop	<u>Objectif spécifique n°1</u> Suggérer aux autorités compétentes la prise d'une loi spécifique aux activités de la Sonacop et plaider pour la mise à jour des textes qui la régissent.	<u>Cause spécifique n°1</u> Manque de volonté politique et lenteur administrative privent la Sonacop d'outils juridiques nécessaires à sa relance et à son développement	<u>Hypothèse n°1</u> Le manque de volonté politique prive la SONACOP de textes harmonieux et à jour et d'une loi dérogatoire réglementant ses activités en vue de la rendre plus compétitive.
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> Mauvaises conditions de mise en œuvre du plan stratégique de développement 2009-2018 et du plan de redressement élaboré en février 2015	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer un mécanisme de mise en œuvre pérenne et durable des plans de redressement de la Sonacop	<u>Cause spécifique n°2</u> L'immixtion de l'Etat et l'attachement des directeurs généraux de la Sonacop	<u>Hypothèse n°2</u> L'immixtion de l'Etat central et l'attachement des directeurs successifs à leurs bilans personnels entraînent la mauvaise mise en œuvre des plans stratégiques de la Sonacop.
	3 <u>Problème spécifique n°3</u> La difficile conciliation des attributs de service public et d'entreprise à but lucratif dans le cadre de la gestion stratégique de la Sonacop.	<u>Objectif spécifique n°3</u> proposer un mécanisme qui réduise la tutelle du pouvoir central et qui favorise une gestion stratégique efficace basée sur la participation de tous les acteurs.	<u>Cause spécifique n°3</u> La prédominance des attributs de service public dans le fonctionnement de la Sonacop	<u>Hypothèse n°3</u> La prédominance des attributs de service public handicape la gestion stratégique de la Sonacop

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de littérature et à la présentation de la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette seconde section est consacrée, d'une part, au point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques et, d'autre part, au choix de la méthodologie de recherche pour une meilleure gestion stratégique du service parapublic qu'est la Sonacop.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de la littérature permet, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera dans un premier temps à partir du point des connaissances liées au problème général. L'exercice nous conduira ensuite à analyser les approches développées par des auteurs par rapport aux problèmes spécifiques en résolution.

Avant d'aborder la contribution des auteurs, il convient de se pencher d'abord sur ce que recouvrent les notions de gestion et de stratégie.

A- Clarification conceptuelle

La gestion

Selon le Petit Larousse, gestion vient du latin *gestio* ce qui veut dire « action de gérer ». La gestion correspond, à l'origine, à l'administration des organisations. Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction. La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose. En somme, la gestion c'est l'ensemble des connaissances permettant de conduire une entreprise. Elle fait référence à un besoin de répartir les tâches, de coordonner les individus, à la

nécessité de gérer la contrainte de temps, de gérer les ressources (humaines, matérielles, financières), à l'organisation d'un groupe d'individus, qui structure, ordonne, pilote des ressources afin d'atteindre un objectif commun.

Dans les années 1950, la gestion traditionnelle fit progressivement place à la notion de management qui en réalité, n'est rien que la gestion assortie d'une stratégie.

La stratégie

Selon Von Neuman et Morgenstern, la stratégie est l'ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière.

Pour Peter DRUCKER, la stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être.

Chandler (1962) quant à lui, définit la stratégie comme la détermination des buts à long terme de l'entreprise et les choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte.

Cependant, il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

En somme, la gestion stratégique s'entend comme l'art de gérer, de diriger une équipe constituée de personnes dans le cadre d'une entreprise, tout en visant des objectifs planifiés et en adoptant des moyens susceptibles de favoriser l'atteinte desdits objectifs.

B - Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

En dehors des concepts liés à la gestion stratégique, les recherches ont conduit à revisiter les écrits relatifs à la gestion stratégique des organisations publiques. A ce niveau, il convient de faire remarquer que de tous les ouvrages consultés, ceux de **Henry MINTZBERG (1998)** et de **Harold F. GORTNER, MALHER Julianne et NICHOLSON Jeanne Bell (1994)** ont abordé la plupart des spécificités qui marquent la gestion des organisations publiques et permettent l'établissement d'une grande

différence entre la gestion d'une organisation privée de celle d'une organisation ou structure publique.

En effet, **Henry MINTZBERG (1998)** a fondamentalement mis en exergue les six (06) parties principales d'une organisation à savoir le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, le staff de soutien logistique et l'idéologie ou la culture organisationnelle. Cette dernière partie constitue la charnière des cinq premières car elle est l'ensemble des normes, principes et traditions qui régissent l'organisation concernée.

Pour **Harold F. GORTNER, MALHER Julianne et NICHOLSON Jeanne Bell (1994)**, une gestion efficace des organisations publiques diffère sur certains aspects clés si on la compare à la gestion des organisations privées. Les organisations publiques évoluent dans un environnement politique, légal et économique exigeant : le système politique oriente leurs actions. Le management public diffère du management privé et exige, par conséquent, une approche différente de la littérature traitant des théories de l'organisation et du comportement managérial. D'une manière générale, les gestionnaires d'entreprises privées ont, dans les limites de la légalité, une grande liberté d'actions. Ils peuvent mettre en place les politiques qu'ils jugent pertinentes et avoir recours à une vaste gamme de moyens pour assurer leur réalisation. A l'opposé, les gestionnaires publics ne peuvent entreprendre quoi que ce soit sans s'assurer au préalable qu'ils ont les autorisations et les pouvoirs requis.

Plusieurs autres stratégies ont été élaborées et ont fait leur preuve dans le cadre de la gestion optimale des entreprises. Il s'agit notamment des stratégies regroupées dans le « Corporate strategy » ou stratégie au niveau de l'entreprise et le « Business strategy » dite stratégie du domaine.

Le « corporate strategy » comprend les stratégies de spécialisation, de diversification et de recentrage. En effet, pour être rentable et plus compétitive que ses concurrents, l'entreprise concentre ses efforts sur un segment stratégique.

Par contre, dans le but de sortir de nouvelles perspectives de développement, de nouveaux débouchés, l'entreprise peut, suivant la stratégie de diversification, décider de porter ses efforts sur de nouveaux domaines d'activités stratégiques, à travers trois options :

- ✓ la diversification concentrique technologique qui lui permet de s'adresser au même marché mais en y introduisant des produits nouveaux à partir d'une technologie nouvelle ;
- ✓ la diversification concentrique commerciale qui lui permet de demeurer dans sa base technologique mais de changer le marché cible ou de satisfaire un nouveau besoin, et enfin,
- ✓ la diversification conglomérale qui lui permet de sortir à la fois de sa base commerciale et de sa base technique.

Le recentrage est une spécialisation après une diversification et une réduction de la diversification. Elle consiste à porter les efforts sur les activités que l'entreprise maîtrise le mieux et à abandonner les secteurs moins rentables.

Les stratégies dites « corporate » correspondent surtout aux stratégies développées par les entreprises multi activités et la matrice du Boston Consulting Group (BCG) en est un outil d'analyse efficace, en ce sens qu'elle permet de mettre en évidence les attraits des domaines d'activités stratégiques les uns comparativement aux autres à travers deux critères : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

Les stratégies de domaine ou « business strategy » sont constituées de la stratégie de domination par les coûts, de la stratégie de différenciation, de la stratégie de focalisation.

La stratégie de domination par les coûts repose sur le principe selon lequel l'avantage concurrentiel s'appuie sur la maîtrise des coûts. En effet, selon cette théorie l'entreprise est capable de proposer un produit ou un service à un coût de revient avantageux par rapport à ceux de ses concurrents. Cette meilleure maîtrise des coûts est liée à trois phénomènes principaux. Le premier phénomène est **l'effet de taille** qui implique que produire en grandes quantités permet de réaliser des économies

d'échelle et de réduire le coût unitaire de production. Le deuxième est **l'apprentissage** qui soutient que la répétition d'une tâche diminue son temps d'exécution et accroît la productivité. Le troisième phénomène est **l'innovation**. En effet, la connaissance accrue du produit et de son processus de production permet des améliorations progressives et la diminution de son coût de revient.

Cette stratégie bénéfique dans les domaines d'activités stratégiques en phase de croissance, devient inefficace lorsqu'un concurrent lance un produit substituable à un moindre coût, ou lorsque la technologie utilisée pour la fabrication du produit est facilement imitable.

La stratégie de différenciation repose sur le principe selon lequel l'avantage concurrentiel s'appuie sur une qualité distinctive. Pour cette stratégie, le produit a beau être cher, lorsqu'il apporte une valeur supplémentaire, unique et rare, le client sera prêt à l'acheter. Cette différenciation porte sur la technologie, la commercialisation et la marque.

Sa limite réside dans la difficulté à identifier avec exactitude les besoins du client or il faut les connaître pour les satisfaire.

Enfin la focalisation a pour principe fondamental, l'avantage concurrentiel qui s'appuie sur la spécificité du produit ou du service. En effet, cette stratégie induit le fait pour l'entreprise de se positionner sur un segment de marché de taille réduite et de se spécialiser sur ce segment. Ce secteur doit être si petit qu'il ne pourrait intéresser les concurrents généralistes, mais doit être suffisamment rentable pour être exploité. La concentration des efforts sur un marché restreint permet de réduire les coûts et de se différencier. On parle de « niche stratégique ».

Du point de vue général, le management se définit comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : piloter (fixer des objectifs et contrôler), organiser, animer et diriger. Le management stratégique consiste à prendre des décisions concernant les orientations de

l'organisation à long terme. Il repose donc sur une prise de risques, car la décision se prend dans le cadre incertain d'un environnement en perpétuelles mutations.

La décision stratégique, souvent complexe, est prise au niveau hiérarchique le plus élevé (ex. : dirigeant d'une entreprise, président d'association...) Elle présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible puisqu'elle nécessite des ressources importantes et engage par conséquent la pérennité de l'organisation.

Pour sa part, **Michael Porter (1979)** présente schématiquement l'environnement concurrentiel d'une société. Ce modèle remet en perspective les menaces concurrentielles qui pèsent sur elle et son analyse permet de dégager un ou plusieurs avantages compétitifs distinctifs. Porter définit la veille concurrentielle comme étant une nécessité afin d'anticiper les évolutions qui mettraient la position de l'entreprise (son avantage compétitif) en danger.

Ce modèle est basé sur cinq forces dont le jeu contraint celui de l'entreprise : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, les produits de substitution et la concurrence au sein du secteur.

Enfin, Porter insiste sur le rôle de l'Etat. En effet, bien que l'Etat ne figure pas explicitement dans le modèle qu'il propose, on ne peut en ignorer l'influence. La politique, la législation et la réglementation sont autant de facteurs d'influence. La nécessité d'un agrément, d'une homologation peut être une condition discriminante pour l'établissement d'une société dans un secteur et constituer une barrière à l'entrée, ou à l'inverse le secteur où l'offre peuvent faire l'objet de subventions.

Michel GODET, quant à lui, s'intéresse à la manière d'analyser, dans le cadre d'un diagnostic stratégique, le jeu concurrentiel des acteurs sur le marché. Il propose, à travers la méthode dite Mactor, une modélisation des interactions existantes et futures entre intervenants dans un ensemble stratégique.

L'objectif est de déterminer le rapport de force entre chaque partie et rechercher les divergences et convergences qui peuvent exister face à différents enjeux. L'intérêt de

cette analyse est d'identifier des stratégies d'alliance quand des convergences sont possibles ou au contraire, prévoir des mouvements offensifs lorsque cela est nécessaire pour préserver ses propres intérêts.

Pour **Arthur D. Little**, il conviendrait de considérer la gestion stratégique d'une entreprise sous un angle plus large, sous un angle macroéconomique qui tienne compte des critères relatifs à la position concurrentielle de l'entreprise sur ses domaines d'activités stratégiques et les positions des produits dans leur cycle de vie (démarrage, croissance, maturité ou déclin).

L'intérêt de cette méthode est qu'elle facilite l'identification des activités nécessitant un investissement soutenu, celles qui se situent dans une phase de démarrage et de croissance, leur niveau de rentabilité étant généralement faible ; et celles qui ont atteint leur maturité ou même commencent à décliner sont généralement rentables.

En projetant l'ensemble de ses activités, la matrice permet de visualiser l'équilibre de son portefeuille entre celles nécessitant un investissement important et celles dégageant du cash. Il s'ensuit une capacité d'autofinancement des unes pour les autres.

Par ailleurs, la matrice du Boston Consulting Group (communément appelée BCG), est un outil au service de la stratégie. Elle permet d'analyser un portefeuille d'activités et est utilisable dans un environnement où les effets de volumes sont des facteurs clés de succès. Les cadrans représentent un croisement de la part de marché de l'activité et de la croissance du secteur. Des variables significatives pour ces secteurs d'activité ont un profil bien marqué. Le piège, et souvent la méconnaissance de l'outil, est de l'utiliser dans des situations où les volumes ne sont pas des facteurs déterminants expliquant la position concurrentielle d'une entreprise. L'analyse se pratique à travers quatre positions : **vaches à lait - vedettes - poids morts et dilemmes**. Chacune donne lieu à des préconisations et permet soit de rentabiliser, d'investir ou de se retirer du marché.

En outre, la matrice **McKinsey** comme la matrice BCG a pour objectif d'évaluer la position de ses domaines d'activité stratégique sur leurs marchés. Elle procure une analyse beaucoup plus fine que cette dernière.

En effet, elle permet à partir de critères définis de positionner les domaines d'activités stratégiques en fonction de l'attractivité du marché et de la force des

activités. La représentation de cette matière induit à utiliser deux axes qui sont représentés par les atouts de l'entreprise (position concurrentielle) et l'attrait du secteur (intérêt économique et stratégique)

Le mécanisme consiste à identifier pour chaque axe les critères les plus pertinents (par exemple pour l'attractivité : taille, taux de croissance, intensité concurrentielle - pour les forces internes : position par rapport à la concurrence, capacité de production, réseau de distribution...). Chaque critère fait l'objet d'une note selon la performance de l'entreprise. Ils sont ensuite pondérés (fort-moyen-faible) pour déterminer un positionnement global.

Enfin, il faut noter que parmi les outils d'analyse stratégique, le SWOT est sans nul doute le plus connu et le plus utilisé. Son succès vient en partie de sa simplicité et de sa facilité de mise en oeuvre. En effet, le SWOT encore appelé modèle LCAG a été élaboré par quatre précurseurs du management stratégique à savoir Leaned, Christensen, Andrews et Guth. En quatre dimensions : **forces - faiblesses - opportunités et menaces**, le diagnostic est quasiment posé. D'ailleurs les férus de stratégie marketing l'utilisent également pour analyser les couples produits/marché. Sa simplicité est quelques fois sa limite. Il ne suffit pas de remplir les cases après un rapide échange entre décideurs, mais au contraire étayer chaque point par des arguments chiffrés, analysés, et même documentés si nécessaire.

Les différents auteurs cités ci-dessus ont traité des questions relatives à la gestion stratégique sans pour autant aborder les mesures à mettre en oeuvre pour son efficacité. C'est pourquoi le présent travail qui porte sur la gestion stratégique de la Sonacop met un accent particulier sur l'élaboration d'une loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 7 août 2009, pour réglementer le secteur pétrolier d'une part, la mise en oeuvre d'un mécanisme qui libère la Sonacop de la grande influence des pouvoirs politiques et qui favorise la relance de la Société, d'autre part.

Les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques étant sous le couvert de la thématique générale, il s'avère nécessaire de les exposer.

En effet, par rapport au problème spécifique relatif à la prise d'une loi spécifique au secteur pétrolier, il convient de mentionner que l'actuelle loi qui régit sans distinction l'exécution des marchés publics et les délégations de services publics est une loi inadéquate lorsqu'elle est appliquée aux activités de la Sonacop. Cette loi n'est guère favorable à l'épanouissement de la société pétrolière en ce sens qu'elle lui impose les mêmes exigences que pour les marchés de fournitures, alors que le ravitaillement en produits pétroliers et dérivés est assujéti aux fluctuations du dollar. Par conséquent, la Sonacop n'a pas la liberté de se soustraire de cette obligation pour se ravitailler auprès du fournisseur le moins disant. Aussi, convient-il de faire de la prise d'une loi du genre une priorité.

De même, il urge de reformer la procédure d'approvisionnement dont il faut également rendre le service en charge, opérationnel.

S'agissant de la mise en œuvre inappropriée et unilatérale du plan stratégique et du plan de redressement de la Sonacop, ce problème relève de l'instabilité au poste de directeur général et de la volonté de ces derniers à réaliser un bilan propre à eux pour marquer leur passage, parfois en désharmonie avec la planification préexistante. La conséquence inéluctable est la démotivation du personnel qui se voit marginalisé alors que la relance du secteur pétrolier au Bénin ne peut se faire que par la conjugaison franche de tous les efforts.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

Dans le cadre de cette étude, des recherches documentaires ont été effectuées au niveau de la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Cette étude documentaire a consisté en la collecte d'informations dans des ouvrages qui sont relatifs au sujet traité. Il convient également de signaler que des anciens mémoires et des publications sur internet ont été consultés. Enfin, il a été exploité les plans stratégiques de développement, le plan de redressement de la Sonacop ainsi que la Convention Collective Générale du Travail.

Mais, pour conduire les recherches, il a été adoptée une démarche méthodologique à deux étapes : la dimension empirique et celle théorique.

A- L'approche empirique

L'approche empirique est, par définition, celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et sur une théorie élaborée. L'approche empirique exploitée au cours de cette étude s'articule autour des étapes suivantes :

- objectifs de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population ciblée ;
- nature de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

1- Des objectifs de la collecte des données à la conception du questionnaire

Après avoir défini les objectifs de la mobilisation des données et le cadre de l'enquête, il sera précisé la technique utilisée pour la collecte desdites données.

a) Objectifs de la collecte des données

Les enquêtes ont pour but de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées précédemment. Ainsi, les résultats pourront confirmer si réellement :

- le manque de volonté politique prive la Sonacop d'une loi qui favorise sa compétitivité ;
- l'instabilité au poste des directeurs généraux de la Sonacop et le grand attachement de ces derniers à leurs bilans personnels entraînent la mise en œuvre inefficace des plans stratégiques de développement de la Sonacop ;
- la prédominance des prérogatives de service public empêche la gestion stratégique efficace de la Sonacop.

b) Cadre de l'enquête et population cible

La Direction Générale de la Sonacop et des stations-services ont constitué le cadre de cette enquête. Ainsi, l'ensemble des agents des Directions et Services de la Sonacop à savoir la Direction Financière, la Direction Commerciale, la Direction des Opérations, la Direction des Ressources Humaines, le Dépôt côtier, de quelques stations-services a été la population ciblée.

c) Collecte des données et élaboration du questionnaire

C'est la technique du sondage qui a été utilisée comme procédé de collecte des données devant permettre de vérifier les hypothèses émises.

Ce sondage a été réalisé au moyen de deux (02) questionnaires conçus sur la base des variables relatives aux causes supposées être à la base des problèmes spécifiques pour le premier questionnaire, les impressions et avis des clients et usagers de la Sonacop par le second questionnaire qui est en réalité un questionnaire test. Nous avons ensuite procédé aux entretiens avec les Directeurs Techniques et avec quelques personnes ressources. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations complémentaires sur les problèmes en résolution.

2- Echantillonnage et dépouillement des données

Pour réaliser les enquêtes, un échantillon a été défini. Aussi, des techniques ont-elles été retenues pour dépouiller et présenter les données issues des enquêtes.

a) La détermination de l'échantillon de l'étude

PIRES (1997) voit l'échantillon comme désignant « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ».

Autrement dit, l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert des connaissances qui résulteront de la recherche.

Ainsi, il a été retenu un échantillon de cinquante (50) personnes pour le premier questionnaire. Cet échantillon est constitué des sept (07) directeurs centraux, de quatorze (14) chefs services, de quatorze (14) agents de maîtrise autres que les directeurs centraux et les chefs services, et de quinze (15) agents d'exécution. Il convient de mentionner qu'au demeurant, une population de quatre-vingt-dix (90)

cadres et agents de maîtrise, a été ciblée sur le total des cent cinquante-quatre que compte la Société, soit un pourcentage de 60%. Nous avons été guidé dans cet échantillonnage par l'implication réelle et la qualité de leurs fonctions dans la gestion de la société.

Cinquante (50) autres personnes, notamment les clients, ont été ciblées pour le questionnaire test.

b) Techniques de dépouillement et de présentation des données

Les données recueillies par le biais des questionnaires administrés à l'échantillon seront dépouillées et traitées de façon manuelle. Les résultats des enquêtes seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques. Ils permettront, (surtout ceux relatifs aux personnels) de vérifier les hypothèses émises et de tirer les conclusions qui s'imposent.

Quant aux résultats issus du questionnaire adressé aux clients, ils conforteront notre conviction sur les impressions desdits clients et sur la viabilité de la Sonacop dans l'éventualité d'une gestion stratégique appropriée de cette société.

B- Les approches théoriques retenues

Elles seront abordées par rapport à chaque problème spécifique.

1- Choix théorique lié au problème spécifique n°1

La théorie retenue par rapport à l'absence d'une loi dérogatoire pour réglementer le secteur pétrolier sera étudiée à travers les composantes ci-après :

a) Présentation de la théorie retenue

La mise en place d'une administration efficace et performante nécessite une politique adéquate de gestion des ressources humaines, matérielles, financières et une application appropriée des stratégies, le tout harmonieusement soutenu par la législation qui l'encadre. L'approche retenue pour la présentation de cette théorie est le SWOT et le modèle dit « PESTEL » qui repose sur six piliers à savoir la politique,

l'économie, le social, la technologie, l'écologie et la législation. Ce dernier pilier qu'est la législation est en rapport direct avec l'absence d'une loi dérogatoire pour réglementer le secteur pétrolier au Bénin.

b) Normes et repères d'amélioration

La résolution du problème relatif au défaut d'une loi spécifique aux activités de la Sonacop permettra à cette entreprise de se libérer de l'influence du cours du dollar qui limitait ses possibilités de ravitaillement auprès des fournisseurs les moins disants, pour l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés. La prise de cette loi permettra à la Sonacop d'avoir beaucoup plus de souplesse et de facilité lors de l'approvisionnement en vue d'accroître sa rentabilité.

c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Pour trouver la cause réelle du problème spécifique n°1, il a été défini trois (03) variables. La cause du problème sera la variable qui obtiendra le poids le plus élevé.

2- Choix théorique relatif au problème spécifique n°2

Après avoir présenté la théorie retenue par rapport au problème spécifique n°2 et les normes et repères d'amélioration dudit problème, il sera défini un seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse y relative.

a) Présentation de la théorie adoptée

L'approche générique retenue pour résoudre le problème de l'inefficacité de la mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop est celle relative à la mise en place d'un comité indépendant de suivi des plans de redressement et de développement de ladite Société. Elle est aussi basée sur la nécessité de rendre opérationnel le service en charge des approvisionnements.

b) Normes et repères d'amélioration

La résolution de ce problème permettra à la Sonacop de mettre en œuvre de façon continue et efficace le plan de redressement et le plan de développement du secteur pétrolier. De même, l'opérationnalisation du Service des Approvisionnements permettra de rationaliser la procédure d'approvisionnement.

c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°2

Trois (03) causes ont été formulées pour vérifier l'hypothèse relative à ce problème. Il s'agit de :

- la contradiction des contenus des deux plans de développement de la Sonacop ;
- le désintérêt des agents de la Sonacop ;
- les instructions impromptues de l'Exécutif et l'attachement de chaque directeur général à atteindre des objectifs instantanés parfois contraires aux objectifs généraux de la Sonacop tels qu'ils sont planifiés dans le plan stratégique 2009-2018.

Ainsi, la cause qui aura le poids le plus élevé sera retenue comme la cause du problème.

3- Choix de la théorie relative à la difficulté d'arrimage des prérogatives de service public et de la recherche de bénéfice

La théorie retenue par rapport à la conciliation entre les prérogatives de la Sonacop sera étudiée à travers les éléments ci-après :

a) Présentation de la théorie choisie

Pour résoudre ce problème, l'approche générique retenue est celle de la privatisation de la Sonacop, ou celle de sa restauration qui passe par l'injection de moyens financiers suffisants dans ses activités. L'une ou l'autre théorie est basée sur la nécessité d'une gestion tournée vers l'efficience et la rentabilité, toutes choses qui impliquent la fixation des objectifs financiers clairs et la mobilisation de moyens

financiers, techniques et humains adéquats dont la mise en œuvre est assortie de délais bien précis.

b) Normes et repères d'amélioration

La réponse au problème d'arrimage des missions de service public et de société recherchant du profit qui consiste en la privatisation permettra de faire de la Sonacop, une Société purement commerciale où la rigueur et la gestion efficiente sont de mise. L'option de sa restauration permettra de l'affranchir de sa dépendance financière vis-à-vis des institutions financières qui imposent des taux d'intérêts exorbitants à la Sonacop.

c) Seuil de décision pour vérifier l'hypothèse liée au problème spécifique n°3

Pour trouver les raisons qui expliquent ce problème, trois (03) causes ont été identifiées. Celle qui aura un poids supérieur à 50% de la fréquence relative calculée sera retenue comme la cause du problème.

**CHAPITRE DEUXIEME :
PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS D'ENQUETES,
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE LEUR MISE EN
OEUVRE**

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Cette première section traite de la présentation des résultats de l'enquête ainsi que de leur analyse afin d'établir le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

Dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, une enquête a été organisée afin d'apprécier le degré de vérification de chacune des causes. Avant de restituer les résultats qui en ont résulté, nous allons d'abord aborder la préparation et la réalisation de l'enquête.

A- La préparation et réalisation de l'enquête

Il convient de préciser comment les enquêtes ont été conduites avant de procéder à l'analyse des données recueillies.

Lors de l'élaboration des questionnaires, les questions fondamentales afférentes aux problèmes spécifiques en résolution ont été privilégiées. Avant d'administrer les questionnaires, ils ont été testés auprès d'un petit nombre de personnes. Cela a permis de les améliorer et de les adapter réellement au contexte de l'étude.

L'enquête a été réalisée du 23 novembre au 26 décembre 2015. Elle s'est déroulée à la Direction Générale de la Sonacop et au Dépôt côtier afin de cerner les causes supposées être la base des problèmes auxquels est confrontée la Société. Il a été retenu un échantillon de cinquante (50) personnes dont les Directeurs techniques, des cadres de conception et des agents d'exécution. Ce choix a été opéré en raison du fait que les personnes enquêtées exercent leurs activités au sein de la Société et sont les plus indiquées à mettre en œuvre sa politique de développement et par conséquent d'émettre des opinions les plus plausibles sur les dysfonctionnements au cours de la mise en œuvre de cette politique.

Les cinquante (50) agents sollicités pour répondre aux questions des questionnaires sont réparties dans le tableau ci-après, compte tenu des différentes catégories professionnelles dominantes à la Sonacop :

Tableau n°6 : Répartition par catégories professionnelles des enquêtés

Qualification	Effectif	Pourcentage (%)
Cadres	21	42
Agents de maîtrise	14	28
Agents d'exécution	15	30
Total	50	100

Source : Enquête personnelle, août 2015

Il ressort de l'analyse de ce tableau de répartition que les deux premières catégories (cadres et agents de maîtrise) qui représentent à peine 39% de l'effectif total du personnel de la Sonacop cumulent les soixante-dix pourcent (70 %) de la population enquêtée. Ce pourcentage se justifie par le fait que les cadres et les agents de maîtrise sont les premiers agents concernés par l'application des politiques de développement de la société et sont sensés apporter des réponses plus fiables aux préoccupations soulevées dans le questionnaire. De même, la proportion des trente pourcent (30%) réservée aux agents d'exécution paraît significative en raison de ce qu'aucune catégorie ne saurait être négligée.

Le deuxième questionnaire qui est celui adressé aux clients l'a été sur la base des catégories sociales desdits clients et vise surtout à nous renseigner sur leurs impressions sur les prestations de la Sonacop en vue de mieux apprécier l'ampleur de la crise de confiance entre cette entreprise et ses clients et d'émettre les propositions de solutions les plus adaptées.

Mais il convient de signaler que la réalisation de l'enquête n'a pas été faite sans difficultés. Le problème majeur rencontré est relatif surtout à la réticence des cadres qui conservent encore jalousement les informations, et à la mobilité des clients. Ces dernières difficultés justifient le faible taux de retour des questionnaires destinés aux clients, contrairement au questionnaire adressé aux personnels. Cependant, les

difficultés rencontrées n'affectent en rien la fiabilité des données obtenues. Elles n'expliquent que les limites des informations recueillies.

B- Présentation des résultats de l'enquête

La présentation des résultats des enquêtes menées permettra de vérifier les hypothèses préalablement émises. Elles se feront donc par rapport à chacun des problèmes en résolution.

a) Résultats liés au manque de loi spécifique au secteur pétrolier

A la question de savoir si la loi n°2009-02 du 7 août 2009 portant Code des Marchés Publics et des Délégations des Services Public actuellement applicable aux activités de la Sonacop est-elle favorable à son épanouissement, tous les enquêtés ont répondu par la négative. Lorsqu'il a été demandé à la population enquêtée, la cause de la non prise d'une loi dérogatoire à la loi N° 2009-02 du 7 août 2009 pour réglementer le secteur pétrolier, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau n°7: Résultats liés au défaut d'un texte de loi spécifique à la Sonacop

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)
Le manque d'une loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 7 août 2009 est dû à l'indifférence des autorités de la SONACOP	10	20
Le manque d'une loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 7 août 2009 est dû à la volonté du pouvoir politique de maintenir la SONACOP sous son contrôle	08	16
Le manque d'une loi dérogatoire à la loi N°200-02 du 7 août 2009 est dû à la mauvaise volonté politique	32	64
TOTAL	50	100

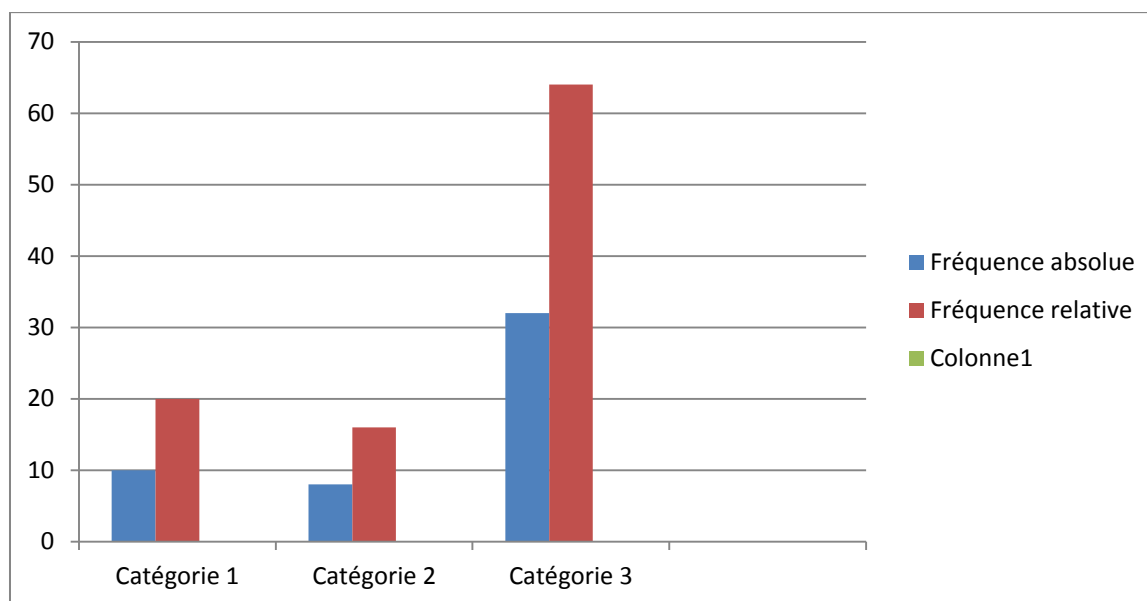
Source : Résultats de nos investigations, Sonacop, décembre 2015

De la lecture du tableau précédent, il ressort que :

- ✓ 20 % des enquêtés ont estimé que l'inexistence d'une loi dérogatoire pour réglementer les activités de la SONACOP s'explique par l'indifférence des autorités de cette Société ;
- ✓ 16 % des personnes interrogées ont affirmé que la raison de l'inexistence d'une loi dérogatoire propre à la SONACOP est due à la volonté du pouvoir politique de maintenir ladite Société sous son contrôle ;
- ✓ 64 % des personnes interrogées estiment que ce manque d'une loi propre à la SONACOP est lié à la mauvaise volonté politique.

Ces résultats sont schématisés dans le graphique ci-après

Graphique n°2 : Graphique des résultats liés au défaut d'une loi spécifique à la Sonacop



Source : Réalisé à partir de nos enquêtes personnelles, décembre 2015

b) Résultats liés à la mise en œuvre inappropriée des plans de redressement et de développement de la Sonacop

A la question de savoir si les plans de redressement et de développement de la SONACOP sont mis en œuvre de façon appropriée, toutes les personnes enquêtées ont répondu par la négation.

Lorsqu'il a été demandé à la population les causes de cette mise en œuvre inappropriée des plans susmentionnés, les réponses obtenues sont consignées au tableau ci-après :

Tableau n°8 : Résultats liés à la mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)
La mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop est due à la contradiction des contenus des deux plans	05	10
La mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop est due au désintérêt des agents de ladite Société	15	30
La mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop est due aux interventions mal éclairées de l'Exécutif et à l'attachement des Directeurs Généraux à leurs bilans personnels	30	60
TOTAL	50	100

Source : Résultats des enquêtes personnelles, décembre 2015

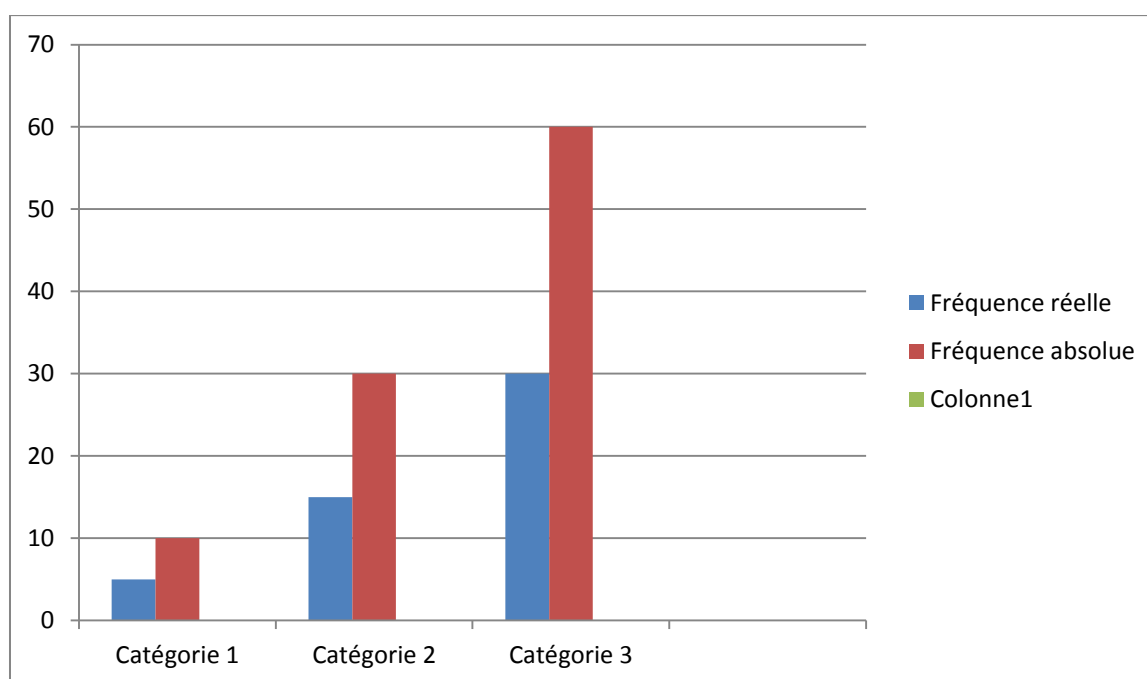
De la lecture du tableau précédent, on peut retenir que :

- ✓ 10 % des personnes enquêtées soutiennent que la mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et du développement de la Sonacop est due à la contradiction des contenus des deux plans ;

- ✓ 30 % des personnes enquêtées soutiennent que la mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et du développement de la Sonacop est due au fait que les agents de la cette Société ne sont pas intéressés par lesdits plans ;
- ✓ 60 % de la population enquêtée estiment l'inefficacité de la mise en œuvre des plans concernés est liée aux instructions impromptues de l'exécutif et à l'attachement de chaque directeur général à l'atteinte des objectifs instantanés parfois contraires aux objectifs généraux de la Sonacop tels qu'ils sont planifiés dans le plan stratégique 2009-2018.

L'illustration de ces résultats est représentée par le graphique ci-après :

Graphique n°3 : Graphique des résultats liés à la mise en œuvre inadéquate des plans stratégique et de redressement de la Sonacop



Source : Réalisé à partir de nos enquêtes personnelles, décembre 2015

c) Résultats liés à la difficile conciliation des prérogatives de service public et de celles de Société commerciale par la SONACOP

A la question de savoir si le fonctionnement actuel de la SONACOP prédominé par les prérogatives du service public, autrement dit prédominé par la prérogative de puissance où interviennent parfois des bribes de règles de gestion des Sociétés

commerciales est-il favorable à l'épanouissement et à la sortie de crise de cette Société, la population entière enquêtée a répondu par la négative.

Quand il leur a été demandé la cause du difficile arrimage de la mission de service public et de mission de société commerciale dans le cadre du fonctionnement de la SONACOP, les réponses sont consignées au tableau ci-après :

Tableau n°9 : Résultats liés à la difficile conciliation de mission de service public et de société commerciale au sein de la SONACOP

Libellé	Fréquence absolue	Fréquence relative (en %)
La volonté d'hégémonie du pouvoir central	10	20
La prédominance de la mission de service public sur celle de société commerciale dans le cadre du fonctionnement de la Sonacop	28	56
Le manque de la culture d'entreprise	12	24
TOTAL	50	100

Source : Résultats des enquêtes personnelles, décembre 2015

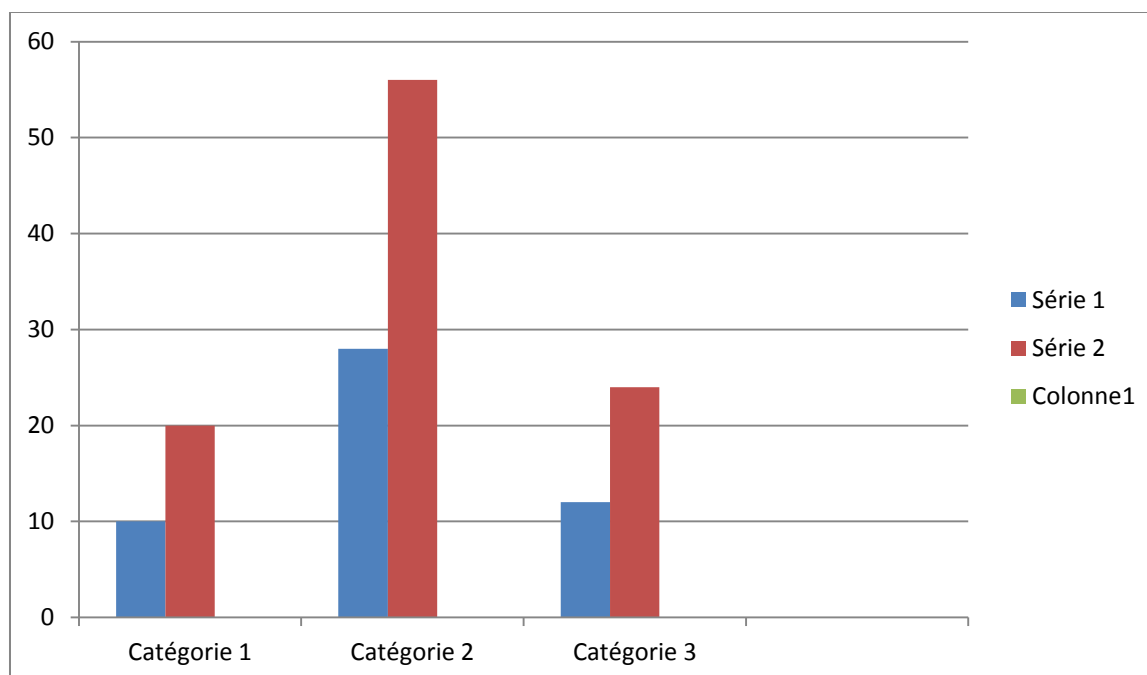
De la lecture de ce tableau, il ressort que :

- ✓ 20 % des personnes enquêtées estiment que la volonté d'hégémonie du pouvoir central influence négativement le fonctionnement de la Sonacop ;
- ✓ 56 % des personnes enquêtées trouvent que la prédominance de la mission de service public au détriment de la mission de société commerciale rend difficile la conciliation des missions de la Sonacop et justifie sa situation de crise actuelle ;

- ✓ 24 % de la population ciblée soutiennent que le manque de la culture d'entreprise est la source des contre-performances de la Sonacop.

L'illustration de ces données est représentée par le graphique ci-après :

Graphique n°4 : Graphique des résultats liés à la difficile conciliation des prérogatives de service public et de société commerciale



Source : Réalisé à partir de nos enquêtes, décembre 2015

Le dépouillement des résultats du questionnaire adressé aux clients a révélé, dans l'ensemble, la préférence de la clientèle vis-à-vis des produits de la Sonacop mais aussi sa déception, face à la rupture presque permanente desdits produits au niveau des pompes.

Paragraphe 2 : Analyse des données (vérification des hypothèses) et établissement du diagnostic

Il sera procédé d'abord à la vérification de chaque hypothèse de l'étude en tenant compte des seuils de décision fixés supra avant d'établir par la suite, le diagnostic du problème en résolution.

A- Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses consistera à apprécier le degré de validation de chaque hypothèse à partir de l'analyse des données d'enquête.

1°) Degré de vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse spécifique n°1 est liée au problème de l'inexistence d'une loi dérogatoire à la loi n°2009-02 du 7 août 2009 relative aux Marchés Publics et à la Délégation des Services Publics. Le seuil fixé pour la vérification de cette hypothèse est de 50%. D'après les résultats du dépouillement, 64% des enquêtés ont estimé que l'inexistence d'une loi particulière pour réglementer le secteur pétrolier est due à l'absence d'une volonté politique. Le taux de validation de cette hypothèse dépasse ainsi le seuil fixé supra à 50%. Ce qui permet d'affirmer que l'hypothèse n°1 est confirmée.

2°) Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Cette hypothèse est relative au problème de la mise en œuvre inappropriée des plans de redressement et de développement de la Sonacop. Au dépouillement des questionnaires, 60% des personnes enquêtées ont trouvé que ce problème a pour causes, les interventions impromptues de l'Exécutif et le très grand attachement des Directeurs généraux successifs à leurs bilans personnels à la tête de la structure. Ce résultat étant supérieur au seuil de décision fixé préalablement, en d'autres termes supérieur au seuil de 50% fixé, alors l'hypothèse spécifique n°2 est ainsi confirmée.

3°) Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Le problème spécifique n°3 a trait au difficile arrimage des missions de service public et de société commerciale dans le cadre du fonctionnement de la Sonacop. L'analyse des questionnaires retournés a montré que 56% des enquêtés ont lié la cause de ce problème à la prédominance des prérogatives de service public sur celles de société commerciale au sein de la Sonacop. Ce pourcentage étant supérieur au seuil de décision fixé, il est conclu que l'hypothèse n°3 est confirmée.

B- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

1°) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir définitivement que c'est l'absence d'une volonté politique qui explique l'inexistence d'une loi spécifique pour réglementer les activités du secteur pétrolier.

2°) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'hypothèse spécifique n°2 ayant été vérifiée, il est conclu que la mauvaise mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop est due aux interventions intempestives des autorités politiques et au très grand attachement des directeurs généraux à leurs bilans personnels.

3°) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

Suite à la validation de la troisième hypothèse, il est retenu que la non cohésion entre les missions de service public et celles de société commerciale dévolues à la Sonacop est due à la prédominance des premières missions sur les secondes et justifie les contre-performances de la Société.

SECTION 2 : LES APPROCHES DE SOLUTION ET LES CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Dans ce paragraphe, il sera question de proposer des solutions susceptibles de pallier les différents problèmes spécifiques identifiés et de déterminer les conditions de leur mise en œuvre. Pour y parvenir, il sera présenté dans une première partie, les approches de solutions aux problèmes identifiés et dans une seconde partie, les conditions de mise en œuvre des solutions seront exposées.

Paragraphe 1 : Les approches de solutions

Les approches de solutions seront proposées par rapport à chaque problème spécifique identifié.

A- Approches de solutions relatives à l'inexistence d'une loi dérogatoire à la N°2009-02 du 07 août 2009 pour réglementer les activités de la Sonacop et l'absence de mise à jour des textes actuels

Il est à remarquer que la loi 2009-02 du 7 août 2009 ci-dessus mentionnée est une loi qui régit l'exécution des marchés publics et les délégations de services publics. En effet, elle dispose en son article 6 :

« Les dispositions de la présente loi s'appliquent aux marchés dont les montants estimés hors taxes sont égaux ou supérieurs au seuil de passation des marchés.

Les seuils sont des montants estimés hors taxes à partir desquels les dispositions de la présente loi s'appliquent.

Ces seuils concernent les travaux, les fournitures, les services et prestations intellectuelles, les marchés comportant des lots. Ils sont définis par décret pris en Conseil des ministres ».

De ce fait, les activités de commercialisation des produits pétroliers sont assimilées à des fournitures et astreintes aux obligations du Code des Marchés Publics. Or dans la pratique, les acteurs des marchés publics tout étant soumis aux obligations qui sont les leurs, conservent leur liberté de contracter ou de s'approvisionner auprès du fournisseur de leur choix, pour peu que l'objet de leurs transactions soit conforme aux exigences de l'administration qui les a sollicités. Cette liberté implique pour eux la possibilité de se ravitailler auprès des partenaires qui leur offre plus de garantie et une plus grande marge bénéficiaire. Dans le cas d'espèce, il n'est pas exagéré de constater que la Sonacop, dans le cadre de l'approvisionnement en produits pétroliers et dérivés, n'a que des devoirs mais aucun droit, du fait de la dépendance des prix desdits produits du cours du dollar. Autrement dit, même si la Société est en mesure de s'approvisionner auprès d'un marqueteur à 450 francs TTC par exemple le litre d'essence et que dans le même temps, ce même litre lui revenait à 500 francs TTC, suivant le cours en vigueur du dollar, elle est contrainte de s'approvisionner auprès du marqueteur dont le prix est 500 francs le litre, en vertu des exigences de

cette loi. La conséquence est que la Sonacop ne peut être rentable car sa marge bénéficiaire est sérieusement réduite.

Pour pallier ce problème spécifique qui compromet de façon systématique la rentabilité de la Sonacop, nous proposerions que les autorités de ladite Société, de concert avec leur ministre de tutelle, fassent prendre l'initiative d'une loi spécifique consacrée au commerce des produits pétroliers, qui libère le secteur de l'emprise des fluctuations du dollar et qui mette fin à la politique de deux poids deux mesures à laquelle est assujettie actuellement ce commerce. Cette nouvelle loi aura le mérite d'ouvrir des marchés d'approvisionnement moins chers tels que le Nigéria, la Lybie au secteur pétrolier béninois. Cette mesure a été recommandée dans le plan stratégique de développement de la SONACOP (2009-2018) mais rien n'a pu être concrètement fait à ce jour.

En définitive et de manière concrète, nous suggérons respectivement à l'endroit des dirigeants de la Sonacop et du Ministre de tutelle :

- ✓ de faire initier de façon courageuse le projet de la loi dérogatoire ci-dessus évoquée et de suivre la procédure jusqu'à son terme ;
- ✓ de convaincre l'Exécutif des avantages d'une telle loi afin de l'affranchir des petits calculs liés à la politique et à la diplomatie qui plombent depuis toujours la prise effective de cette loi bien qu'elle ait été pratiquement exigée au plan stratégique de développement du secteur depuis 2009.

B- Les approches de solutions relatives à la mise en œuvre inefficace et exclusive des plans de redressement et de développement de la Sonacop

La résolution du problème de la mise en œuvre inadéquate des plans de redressement et de développement permettra à la Sonacop de tendre progressivement mais sûrement vers la sortie de crise et de redevenir une entreprise performante.

Il faut faire remarquer qu'à ce jour, deux plans stratégiques sont disponibles pour le développement de la Sonacop. Il s'agit d'une part du plan stratégique de

développement de la Sonacop durant la période 2009 à 2018 et du plan de redressement intervenu en février 2015. Ce dernier plan est un plan annuel qui a notre avis, si les principes et les grands axes stratégiques prévus au plan de 2009 étaient respectés, n'aurait plus sa raison d'être. A l'évaluation de ce premier plan qui est à mi-chemin de son exécution, on peut réaliser au meilleur des cas, que 10 à 20 % des actions prévus et des objectifs visés sont réalisées et atteints.

Nous proposons à ce niveau à l'endroit des dirigeants de la Sonacop de s'atteler au respect des principes du management moderne et notamment au respect de la gestion axée sur les résultats. Ce faisant, ils sortiraient la Société de sa gestion au jour le jour pour l'orienter vers des objectifs précis et à des termes exacts et raisonnables. En effet, la gestion axée sur les résultats est un modèle de gestion soutenue par une vision, des programmes, des projets, des actions, des moyens, le tout circonscrits dans le court, le moyen et le long termes.

Il importe aussi de mettre l'accent sur la mobilisation du personnel dans la mise en œuvre des plans de redressement et de développement de la Sonacop. En effet, il ressort des enquêtes que nous avons menées et des interviews que nous avons eues avec le personnel de cette société que la grande majorité ignore le contenu des plans stratégiques de développement. L'impression générale est que les autorités en charge en font leur chasse-gardée. Or la mise en œuvre d'une politique de développement nécessite la mobilisation de tous les acteurs concernés. La démarche à la Sonacop semble discriminatoire vis-à-vis du personnel qui du coup, se retrouve démotivé et adopte une attitude de résignation, pourvu que le redressement assure un lendemain meilleur à la société. L'inconvénient est qu'un personnel non impliqué dans la mise en œuvre de la politique qui la concerne au premier chef pourrait se prévaloir de cette exclusion et mettre à mal le processus de redressement. En termes plus clairs, le fait pour l'équipe dirigeante de mettre en œuvre de manière unilatérale le plan de redressement pourrait faire croire au personnel, l'existence de pratiques non transparentes préjudiciables à son épanouissement.

De manière concrète, pour remédier au problème lié à la conduite inadéquate du processus de relance du secteur pétrolier, nous recommanderions à l'Exécutif de mettre tout en œuvre pour éviter les interventions intempestives qui pourraient affecter la relance de la Sonacop, à astreindre la Direction Générale au respect d'un cahier de charges qui tienne compte des prévisions des plans aux dirigeants qui de ce fait, se retrouveraient libérés de la psychose qui les amène à mettre en œuvre une gestion sans repère de la société.

Aux autorités de la Sonacop, nous suggérerions la revue de la procédure d'approvisionnement en hydrocarbures, de prendre des mesures pour rendre opérationnel le service d'approvisionnement et de renforcer les structures de contrôle de la Société. Une fois encore, il est important de rappeler que le renforcement des structures de contrôle est l'une des recommandations fortes du plan stratégique de développement mais en la matière, il n'y a pas eu d'actes concrets, ce qui témoigne encore des insuffisances dans le redressement de cette entreprise.

C- Les approches de solutions relatives à l'arrimage des prérogatives de service public et de société commerciale

Bien que la Sonacop soit purement un service parapublic, les prérogatives de service public occupent une très grande place dans ses activités. A ce niveau, trois approches de solutions possibles sont envisageables : la restructuration de la Sonacop, sa privatisation ou encore sa mise en concession.

Dans le premier cas, l'Etat béninois devra recapitaliser la Société, procéder à des réformes tant sur le plan humain que des procédures qui régissent ses activités et en effectuer un suivi plus rigoureux de la mise en œuvre des politiques pouvant aider à atteindre les prévisions et objectifs fixés. L'avantage de cette option est qu'elle permettra à la Sonacop de contribuer à la réalisation de la richesse nationale. Le fait qu'à ce jour, cette Société dispose du plus grand patrimoine en équipements et infrastructures comparativement à ses concurrents du secteur pétrolier constitue un

atout non négligeable. La recapitalisation de la Sonacop passe également par l'accent qui pourrait être mis sur la commercialisation du gaz domestique et des lubrifiants. Pour preuve, le lubrifiant dit Stabilis attire une très grande clientèle, pour sa qualité et sa capacité à maintenir les moteurs en forme beaucoup plus longtemps que les autres lubrifiants, mais malheureusement ce produit est en permanence en rupture de stock. Il est d'ailleurs très souvent constaté par nombre de cadres de la Sonacop que les salaires du personnel arrivent à être payés majoritairement grâce aux recettes réalisées sur la vente des lubrifiants. La politique de ravitaillement de Stabilis qui est un lubrifiant en provenance de la Hollande est défailante et mérite une attention particulière dans le cadre de cette restructuration. De plus, la Sonacop jusqu'à un passé récent détient le monopole de l'approvisionnement des aéronefs en Jet A1 (actuellement la société PUMA l'assure également) et il n'est pas tard de prioriser ce produit pour lequel ses atouts de commercialisation ne sont pas négligeables. La recapitalisation de la Sonacop devra être accompagnée d'une nouvelle manière de recrutement du Directeur Général. En effet, ce dernier devra être sélectionné sur appel à candidature et suivant un contrat d'objectifs. L'avantage est la garantie de la stabilité des Directeurs généraux qui sera totalement à l'abri des pressions politiques défavorables au nouvel essor de la société.

Il importe aussi de noter que la mise en œuvre de la technique de "l'effet de levier" pourrait être bénéfique pour la relance de la Sonacop. En effet, l'effet de levier consiste, pour une entreprise, à utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité d'investissement. Les bénéfices obtenus grâce à l'endettement deviennent ainsi plus importants que la valeur de l'endettement. Cette technique concerne également l'effet sur la rentabilité des capitaux propres investis. Dans le cas d'espèce, l'effet de levier permettra d'augmenter la rentabilité des capitaux propres de la Sonacop, tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement de ladite société.

La restructuration de la Sonacop et son nouvel essor devront également être soutenus par la veille stratégique et un accent particulier sur la mobilisation des

ressources humaines. Ces deux pratiques permettront d'une part aux autorités de la société de se rendre compte au fur et à mesure du niveau de satisfaction des besoins des clients en vue d'entreprendre les mesures correctives appropriées, d'autre part, de susciter l'adhésion du personnel aux objectifs institutionnels pour l'amélioration continue de ses performances.

Quant à la deuxième option, le gouvernement pourrait évaluer le patrimoine de la Sonacop et enclencher le processus de sa privation en veillant à préserver dans la mesure du possible les emplois des agents actuellement en poste dans la société. Mais il faut avouer que cette option ne semble pas être la meilleure en ce sens qu'aucune privatisation n'est suffisamment protectrice des intérêts du propriétaire initial.

Enfin, s'il est clair que la Sonacop dispose largement à ce jour des infrastructures de stockage et du réseau de distribution plus étendu que tous ses concurrents du secteur, il serait recommandable de mettre à profit ces infrastructures. Au demeurant, il est important d'indiquer que les sociétés pétrolières privées ont de plus en plus recours à la location des bacs de stockage de la Sonacop pour réceptionner les produits qu'ils commandent auprès des marqueteurs et les stocker en attendant leur acheminement vers leur base et leurs pompes. Il serait alors loisible pour l'Etat de créer une société des dépôts pour la location des équipements de la Sonacop dont les modalités seront bien déterminées et de mettre l'accent sur la commercialisation des produits phares précités. L'avantage de cette option est qu'elle évitera le stress lié au manque de moyen de financement des activités de la Société et les lourdes charges d'entretien des matériels et du personnel. Au lieu d'être une société en perpétuelle situation d'endettement, la Sonacop deviendra pourvoyeuse de ressources pour le budget national.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

L'amélioration de la gestion de la Sonacop suppose inéluctablement la résolution des problèmes spécifiques à travers les approches de solutions proposées. La réussite

des propositions de solutions ci-dessus faites mérite une certaine condition de mise en œuvre.

Ainsi, des suggestions sont faites à l'endroit des autorités du Ministère du Commerce, aux autorités du Ministère de la Fonction Publique et du Travail, à l'Exécutif et aux autorités de la Sonacop.

A- Les suggestions à l'endroit des autorités du Ministère du Commerce

La Sonacop est la société d'Etat qui assure la commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés et à ce titre, se trouve directement placée sous la tutelle du Ministère du Commerce. Cette relation de tutelle fait du Ministère du Commerce, la structure de décision et de la mise en œuvre des politiques la concernant. Pour sortir la société de la crise, le Ministère du Commerce pourrait initier le projet de loi dérogatoire à la loi n°2009-02 du 7 août 2009 relative aux marchés publics et aux délégations de services publics qui est très défavorable à la performance du secteur pétrolier. Cette loi pourrait même être prise en procédure d'urgence. L'adoption de cette loi permettra à la Sonacop de rationaliser les approvisionnements en produits pétroliers, avec beaucoup plus de flexibilité et tirant le meilleur profit des fluctuations du dollar.

B- Suggestions à l'endroit des autorités du Ministère de la Fonction Publique

Le Ministère de la Fonction Publique, de par ses prérogatives de gestionnaire de l'ensemble des personnels d'Etat, dispose d'un droit de contrôle sur les textes juridiques qui régissent le personnel de la Sonacop. Il est chargé d'exercer son contrôle de légalité et de conformité de ces textes vis-à-vis des textes supra et internationaux avant qu'ils n'acquiescent une force exécutoire. Ainsi, les nouveaux textes censés adapter le fonctionnement de la Sonacop aux réalités socio-économiques sont assujettis à l'approbation du Ministère de la Fonction Publique, bien que n'exerçant pas un droit de tutelle sur la Société. C'est le cas par exemple de la Convention Collective Générale du Travail élaborée en mai 2013, en remplacement de celle de décembre 1991, toujours en attente d'être approuvée par le Ministère de

la Fonction Publique. L'approbation des textes qui régissent le fonctionnement interne de la Sonacop éviterait les difficultés liées à la gestion administrative du personnel.

C- Suggestions à l'endroit des dirigeants de la SONACOP

Les dirigeants de la Sonacop sont chargés de mettre en œuvre la politique de développement du secteur pétrolier. A ce titre, ils sont chargés de la détermination des grands axes et de la mise en œuvre des actions susceptibles de garantir l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Ces dirigeants devront d'une part, veiller à rendre opérationnels tous les services et à faire mettre à jour tous les textes qui régissent la société pour permettre son efficacité, d'autre part, prendre des initiatives pour la prise d'une loi dérogatoire pour réglementer le secteur pétrolier.

En outre, les responsables de la Société devraient s'attacher à la gestion stratégique à travers la qualité de la gouvernance mise en œuvre. Il s'agira pour le Conseil d'Administration de fixer des objectifs de performance aux responsables et de mettre en œuvre des dispositifs d'appréciation des performances.

Après avoir exposé les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre, il serait intéressant de présenter une vue générale de l'ensemble de l'étude à travers le tableau synthèse ci-dessous.

Tableau n°10 : Tableau synthèse de l'étude sur « la gestion stratégique d'un service public : cas de la Sonacop »

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes retenues	Hypothèses	Diagnostics	Approches de solutions	
Niveau général	La faible pratique de la gestion stratégique à la Sonacop	Contribuer à améliorer la gestion stratégique actuelle de la Sonacop pour la sortir de la crise	-	-	-	-	
Niveaux spécifiques	1	Non prise de la loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 7 août 2009 relative aux marchés publics pour réglementer les activités de la Sonacop et le défaut de mise à jour des textes qui régissent la Sonacop	Convaincre les autorités compétentes de faire prendre une loi dérogatoire propre aux activités de la Sonacop et plaider pour la mise à jour des textes qui la régissent.	Manque de volonté politique et lenteur administrative	Le manque de volonté politique et la lenteur administrative privent la Sonacop de textes harmonieux et à jour et d'une loi spécifique pour réglementer ses activités et lui permettre de s'approvisionner à des conditions préférentielles	L'inexistence d'une loi dérogatoire à la loi N°2009-02 du 07 août 2009 et le défaut de mise à jour des textes juridiques réglementant le secteur pétrolier sont liés au manque de volonté politique et à la lenteur administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Faire prendre en procédure d'urgence une loi spécifique à la commercialisation des produits pétroliers - Veiller à faire approuver dans les meilleurs délais les textes internes à la Sonacop s'ils sont conformes aux normes supra et les mettre à jour quand ils sont désuets
	2	Mauvaises conditions de mise en œuvre du plan stratégique 2009-2018 et du plan de redressement élaboré en février 2015	Proposer un mécanisme de mise en œuvre pérenne et durable des plans stratégiques et de redressement de la Sonacop	L'immixtion de l'Etat et l'attachement des directeurs généraux de la Sonacop	L'immixtion du Gouvernement et l'attachement des directeurs successifs à leurs bilans personnels entraînent la mauvaise mise en œuvre des plans stratégiques de la Sonacop.	La mauvaise mise en œuvre des politiques de redressement et de développement de la Sonacop est due à l'immixtion du Gouvernement et à l'attachement des directeurs généraux à la réalisation de leurs bilans personnels.	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter les interventions trop répétées du Gouvernement dans la gestion de la Sonacop ; - Veiller à nommer les directeurs généraux sur la base de leurs compétences techniques et les amener à suivre les politiques de développement préétablies ; - Instaurer un organe de suivi de l'exécution des plans stratégiques existants

	3	La conciliation des prérogatives de service public et d'entreprise commerciale par la Sonacop. difficile des de et par la Sonacop.	Proposer un mécanisme qui réduise la tutelle du pouvoir central et qui favorise une gestion stratégique efficace basée sur la mobilisation du personnel.	La prédominance des attributs de service public dans le fonctionnement de la Sonacop	La prédominance des attributs de service public handicape la gestion stratégique de la Sonacop	Le faible taux de rentabilité de la Sonacop est dû à la prédominance des prérogatives de service public sur celles de Société commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Recapituler la Sonacop et confier sa gestion à un Directeur général recruté par appel à candidatures et par un contrat d'objectifs ; - Créer une nouvelle Sonacop ou une société des dépôts dont la gestion mettra l'accent sur la mobilisation du personnel et la promotion des produits les moins concurrencés tels que les lubrifiants et le gaz - Privatiser purement et simplement la Sonacop
--	---	--	--	--	--	---	--

Source : Enquêtes personnelles, août 2015

CONCLUSION GENERALE

Depuis quelques années, la notion d'administration a fait place à celle de management et plus précisément à la gouvernance. Cette nouvelle approche met à la fois l'accent sur la recherche de l'efficacité et de l'efficience en matière de management des organisations.

En effet, l'évolution technologique et sociale impose cette nouvelle mode de gestion et y résister conduit inexorablement à une mort certaine. Le management stratégique est apparu comme la porte de sortie pour, soit les administrations en crise, soit comme un tremplin pour celles qui veulent rester en phase avec les réalités du monde moderne et amorcer leur décollage.

Notre souci à travers cette étude est d'aider la Sonacop à surmonter la situation de crise à laquelle elle est confrontée depuis quelques années, surtout dans un environnement en perpétuelles mutations dans lequel il n'y a pas de place pour les handicapés économiques.

Pour y arriver, il faut d'abord découvrir les causes de cette crise en vue de proposer des approches de solutions. Les causes dominantes ont pour nom l'absence d'une loi spécifique au secteur pétrolier, l'absence de la pratique stratégique à la Sonacop et enfin les difficultés d'arrimage des prérogatives de service public et de société commerciale au sein de ce service parapublic.

Notre étude a permis de révéler que l'inadéquation des actes de la gestion stratégique est le problème basique qui empêche cette société de sortir de la crise dans laquelle elle est engluée.

Le diagnostic ci-dessus nous a conduit à des propositions d'approches de solutions liées aux problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit entre autres, de la prise d'une loi spécifique au secteur pétrolier en vue de libérer les activités de la Sonacop du joug de la fluctuation du dollar dont elles sont jusque-là fortement tributaires ; de la direction de la Sonacop par les dirigeants recrutés sur la base de leur compétence et suivant

des contrats sur objectifs, de l'instauration de la veille stratégique, de la recapitalisation ou de la privatisation de ladite Société.

En définitive, la pratique de la gestion stratégique apparait comme la voie royale de sortie de crise pour la Sonacop. Elle doit être soutenue par la transparence dans la gestion et la prise en compte des enjeux et défis majeurs de l'environnement macroéconomique pour que la Sonacop redore son blason de d'entreprise performante et de développement.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

1. CHAPUS, R. , (2001) : « *Droit administratif général Tome 1* » ; 15ème édition Montchrestien, 1427 pages.
2. CHARIH, M., PAQUIN, M. (1994) : « *Les Organisations publiques à la recherche de l'efficacité.* », Québec, Ecole nationale d'administration publique. - 207p.- ISBN 2-92112-71-6
3. MORIN, E.M., SAVOIE, A.et BAUDIN, G. (1994) : « *L'Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures.* », Montreal, Paris, Casablanca : Gaetan Morin, 158 p.- ISBN 2-89105-541-1
4. PAYETTE, Adrien (1993) : « *L'Efficacité des gestionnaires et des organisations.* », Québec : Presse Universitaire Française, 310 p. - ISBN 2-
5. ROBERT, P. (1992) « *Dictionnaire Le Petit Robert* », nouvelle édition revue, corrigée et mise à jour.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

1. BURNS, T. et G. STALKER (1966): « *The management of innovation* », London, Tavistock.
2. DRUCKER, P. (1975): « *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* », Paris, Editions d'Organisation, 870p.
3. DRUCKER, P. (2004) : « *Le management, voyage au centre des organisations* », Editions d'Organisations.
4. GODET, M., (1986) : « *Scenario and strategic management* », Butterworth-Heinemann Ltd, 228p.
5. GORTNER, H. F., MALHER, J., NICHOLSON, J., B. (1993) : « *La gestion des organisations publiques* », Presse de l'Université du Quebec, DA739, ISBN978-2-760-0739-5, 612p.

6. HUSSENOT, P. (1983) : « *La gestion publique par objectifs : des contributions à la pratique* », Paris, Editions d'Organisation, 249p.
7. KIRKPATRICK, D. (1985): « *How to manage organizations effectively* », San-Francisco, Jossey-Bass.
8. MINTZBERG, H., (1998) : « *Structure et dynamique des organisations* », Edition d'organisation, 440p.
9. NEUMANN, V. MORGENSTERN (2013) : « *La théorie des jeux* », Dunod, Paris, 3^{ème} Edition, ISBN 978-2-10-059175-6.
10. PORTER, M., (1980) : « *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors* », New York, Free Press.

III- MEMOIRES

1. ABASSI, R., (2013) : « Etude de la stratégie concurrentielle d'une entreprise de distribution des produits pétroliers : cas de la Sonacop », Licence professionnelle, ESGIS.
2. AGBO, M. A. M., (2013) : « Contribution à l'optimisation du système de management de la formation dans une organisation : l'expérience du MEHU » ; Mémoire Cycle 2 ENAM, MSP.
3. AHUIAN, C. , (2013) : « Contribution pour un meilleur développement de l'action culturelle des collectivités locales : cas de la commune d'Abomey-Calavi » ; Mémoire Cycle 2 ENAM, MSP.
4. GBETO, S., (2011) : « Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin : cas du Stade de l'Amitié de Kouhounou » ; Mémoire Cycle 2, MSP.
5. SOSSOUKPE, S. , (2010) : « Contribution à une meilleure gestion administrative du CNHU-HKM de Cotonou » ; Mémoire Cycle 2, MSP.

IV- RAPPORTS ET REFERENTIEL

1. BADO, L. (2012) : « Evaluation des services publics », <http://www.google.com>.
2. ENAM-UAC (2007) : « Référentiel des mémoires » ; 2ème édition, 100 pages.
3. SONACOP (2009) : « Plan de développement de la Sonacop 2009-2018 »

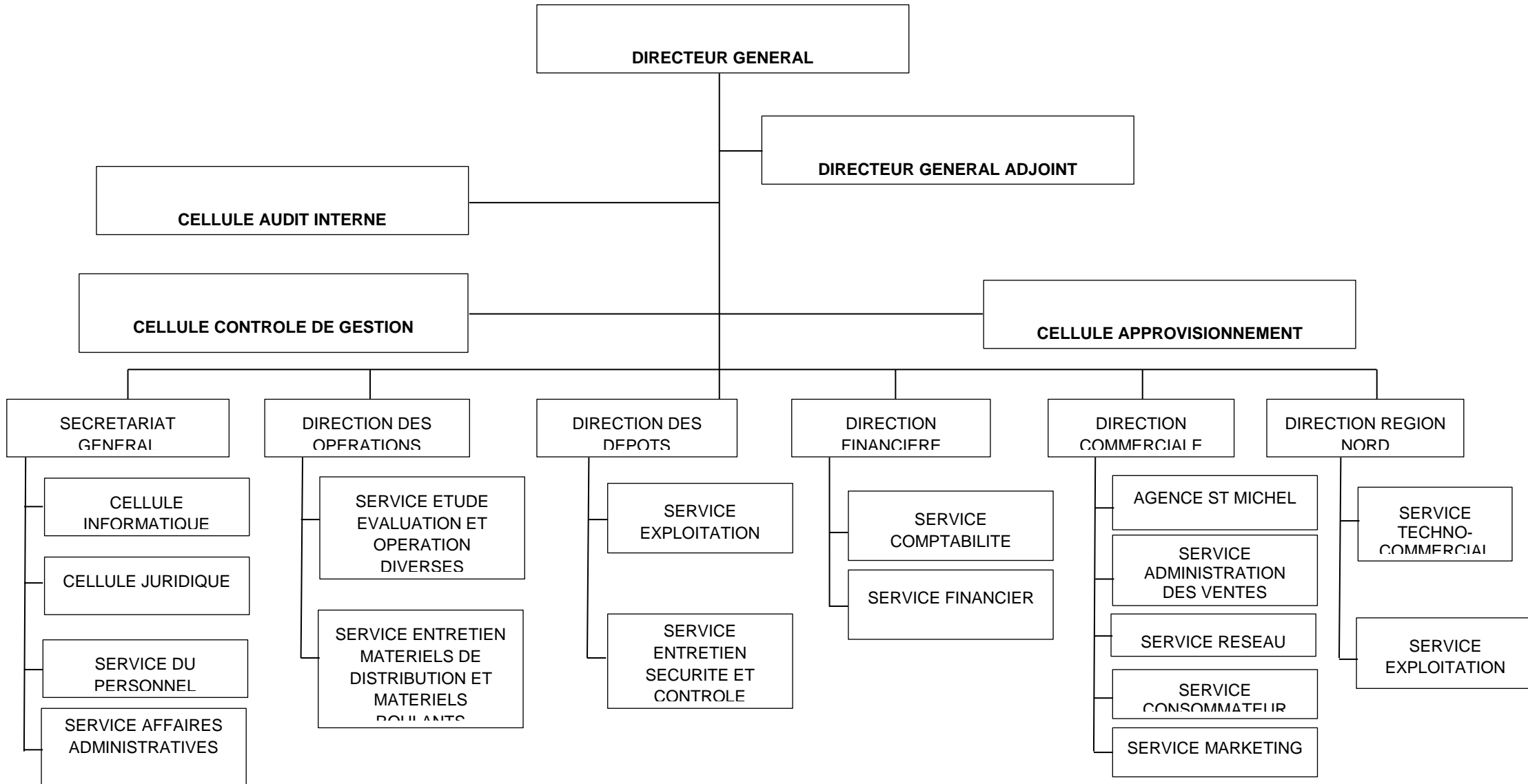
4. SONACOP (2015) : « Plan de redressement de la Sonacop »

V-TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

1. Décret N074/320 portant création de la Sonacop du 04 décembre 1974 ;
2. Décret n°99-239 du 14 mai 1999 portant transformation de la Sonacop en SA et ouverture de son capital social ;
3. Décret 2009/384 du 22 juillet 2009 portant réintégration de la SONACOP-SA dans le patrimoine de l'Etat ;
4. SONACOP (1991) : « Annexe à la Convention Collective Générale du Travail »
5. SONACOP (2013) : « Convention Collective Générale du Travail »

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DE LA SONACOP



ANNEXE II : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ADRESSE AUX AGENTS

Dans le cadre de l'étude que nous menons autour du thème : « La gestion stratégique d'un service public : cas de la SONACOP-SA » pour parachever notre formation à l'ENAM, ce questionnaire vous est adressé pour requérir vos opinions sur les problèmes auxquels est confrontée la SONACOP. Les réponses aux questions et les résultats de leur analyse concourront à améliorer la performance de la structure au grand bonheur du personnel et des usagers. Vos réponses seront gardées dans l'anonymat.

Merci pour votre franche collaboration.

Question 1 : A votre avis, la situation économique et financière de la SONACOP est :

Très bien

Bien

Mauvaise

Très mauvaise

Question 2 : A quoi est due cette situation ?

Bonne gouvernance

Mauvaise gestion des ressources

Manque de vision à moyen et/ou à long terme

Autres :

Question 3 : La SONACOP a-t-elle les moyens juridiques de sa politique ?

Oui

Non

Autres

Question 4 : A votre avis, la loi relative aux marchés publics est-elle favorable pour une bonne rentabilité de la Société ?

Oui

Non

Justifiez votre réponse

Question 5 : Y a-t-il une loi spécifique au secteur pétrolier au Bénin ?

Oui

Non

Question 6 : En cas de réponse négative à la question précédente, quelles sont les raisons de l'existence d'une pareille loi ?

Le manque d'initiative

Le manque de volonté politique

La volonté d'hégémonie de l'Exécutif

Question 7 : La SONACOP dispose-t-elle d'un ou des plans stratégiques ?

Oui

Non

Question 8 : En cas de réponse positive, pensez-vous que ces plans sont efficacement mis en oeuvre ?

Oui

Non

Question 9 : Quelles sont selon vous, les causes de l'inefficacité des plans ?

L'instabilité au poste des dirigeants

Les interventions inopportunes de l'Exécutif

La contradiction des contenus des plans

Question 10 : A quoi est due l'insatisfaction ambiante de la clientèle de la SONACOP ?

Rupture fréquente des produits

Mauvais accueil par les pompistes

Le prix très élevé des produits

Autres

Question 11 : A quoi sont dues les ruptures fréquentes des produits et que préconisez-vous pour y remédier ?

Défaut de ressources financières pour le ravitaillement continu

Manque de volonté des autorités

Manque de vision stratégique de la part des autorités

Proposition de solution

.....
.....

Question 12 : A votre avis, le cumul des prérogatives de service public et de société commerciale est-il un facteur d'efficacité pour la Sonacop ?

Oui

Non

Autres

Question 13 : Quelle est, à votre avis, la meilleure option de sortie de crise que vous proposez pour la Sonacop ?

La privatisation

La restructuration

La mise en concession

Autres

Question 14 : Quelles ambitions nourrissez-vous pour la Sonacop ?

.....
.....

ANNEXE III : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ADRESSE AUX CLIENTS

Dans le cadre de l'étude que nous menons autour du thème : « La gestion stratégique d'un service public : cas de la SONACOP-SA » pour parachever de notre formation à l'ENAM, ce questionnaire vous est adressé pour requérir vos opinions sur les problèmes auxquels vous est confronté dans vos relations avec la SONACOP. Les réponses aux questions et les résultats de leur analyse concourront à améliorer la performance de la structure à votre grand bonheur à celui de son personnel. Vos réponses seront gardées dans l'anonymat.

Merci pour votre franche collaboration.

Question 1 : Etes-vous satisfait des prestations de la Sonacop à votre endroit ?

Oui

Non

Autre

Question 2 : En cas de réponse par la négative, que reprochez-vous à la Sonacop ?

L'indisponibilité des produits

Le mauvais accueil par les pompistes

Les deux

Question 3 : Etes-vous satisfait de la qualité des produits fournis par la Sonacop ?

Oui

Non

Autres

Question 4 : Quel produit achetez-vous souvent ?

L'essence

Gasoil

Autres Précisez

Question 5 : Par quel moyen réglez-vous vos factures ?

En numéraires

Par ticket-valeur

Question 6 : En cas de règlement par ticket-valeur, êtes-vous souvent ravitaillé à la mesure de votre demande ?

Oui

Non

Question 7 : Souhaiteriez-vous que l'émission des tickets-valeurs soit maintenue ?

Oui

Non

Question 8 : Quelle est la fréquence de vos ravitaillements auprès de la Sonacop ?

une fois par semaine

Deux fois par semaine

Autres

Question 9 : En cas de disponibilité des produits de la Sonacop, préféreriez-vous vous ravitailler auprès de cette société ou recourir aux vendeurs informels ?

Oui

Non

Autres

Question 10 : Quel avenir préconisez-vous pour la Sonacop ?

Privatisation

Restructuration

Autres

TABLE DES MATIERES

Identification du jury	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciement.....	iv
Liste des Sigles.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Glossaire de l'étude	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	x

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA SONACOP.....

4

Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage

5

Paragraphe 1 : Présentation de la Sonacop.....

5

A- Historique et attributions de la Sonacop.....

5

1. Historique

5

2. Attributions

6

B- Structure et fonctionnement

7

1. Structure de la Sonacop

7

2. Fonctionnement

12

Paragraphe 2 : Etat des lieux du fonctionnement de la Sonacop

14

A- Restitution des observations de stage

14

B- Synthèse des observations de stage

26

1. Inventaire des forces et des opportunités

26

2. Inventaire des faiblesses et des menaces

27

Section 2 : Ciblage de la problématique de la gestion stratégique de la Sonacop

30

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

30

A- Identification des problématiques possibles.....

30

1. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....

30

2. Présentation des problématiques possibles de l'étude.....

32

B- Choix et spécification de la problématique de l'étude et intérêt du sujet

32

1. Choix et spécification de la problématique du sujet

32

2. Justification et intérêt du sujet

34

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	35
A- Vision globale de résolution de la problématique.....	35
B- Synthèse des approches théoriques.....	39
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE LIEE A LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION STRATEGIQUE DE LA SONACOP.....	41
Section 1 : Objectifs – hypothèses et tableau de bord	42
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude	42
A- Objectifs de l'étude.....	42
B- Causes possibles et hypothèses de l'étude.....	43
Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude	47
A- Rôle du tableau de bord	47
B- Elaboration du tableau de bord	47
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche	51
Paragraphe 1 : Revue de littérature	51
A- Clarification conceptuelle	51
B- Contributions antérieures sur les problématiques spécifiques	52
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie	60
A- L'approche empirique	
1. Des objectifs de collecte des données à la conception du questionnaire.....	60
2. Echantillonnage et dépouillement des données	62
B- Les approches théoriques retenues	63
1. Choix théorique lié au problème spécifique n°1.....	63
2. Choix théorique lié au problème spécifique n°2.....	64
3. Choix théorique lié au problème spécifique n°3.....	65
CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	66
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	67
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête	67
A- Préparation et réalisation de l'enquête	67
B- Présentation des résultats de l'enquête	69
Paragraphe 2 : Analyse des données et établissement du diagnostic	75
A- Vérification des hypothèses de l'étude	75
B- Etablissement du diagnostic.....	76

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	77
Paragraphe 1 : Approches de solutions	77
A- Approche de solution relative à l'existence d'une loi spécifique au secteur pétrolier.....	78
B- Approche de solution relative à la mise en œuvre inefficace des plans stratégique et de redressement de la Sonacop	79
C- Approche de solution relative à la difficile conciliation des prérogatives de service public et de société commerciale	81
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	84
A- Suggestions aux autorités du Ministère du Commerce	84
B- Suggestions aux autorités du Ministère de la Fonction Publique	84
C- Suggestions aux dirigeants de la Sonacop	85
CONCLUSION GENERALE	88
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	