



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE
(E.N.A.M)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des projets

THEME

Contribution à l'amélioration de l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé

Réalisé et soutenu par :
Géoffroy E. D. PADONOU

Sous la direction de :
Clément DJOHOUN
Docteur ès sciences économiques
Professeur-Assistant à
l'ENAM/UAC

IDENTIFICATION DU JURY

Président : William COMLAN

Vice-Président : Théophile A.BATCHO

Membre :

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

A ma mère, pour tous ses sacrifices ;

A mon épouse Euphrasie GOUDJANOU;

A mes enfants Sylvia, Priscille, Caleb, et Dotu pour leur soutien moral ;

A mes sœurs, frères et parents, pour leur encouragement ;

A tous mes amis ;

Je vous dédie ce mémoire.

Remerciements

- A Clément DJOHOUN, mon maître de mémoire pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;
- A Madame Marguerite SINZOGAN CAPO-CHICHI, Directrice Adjointe par intérim de la Programmation et de la Prospective du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur, mon maître de stage, pour ses exhortations ;
- A Monsieur Modeste GNIMASSOU, pour ses précieux apports ;
- A Monsieur Parfait AGBLONON, pour son appui ;
- Aux Président et honorables membres du jury, qui ont bien voulu apprécier ce travail;

Nos remerciements vont également :

- A tout le corps enseignant pour avoir su communiquer leur savoir dans une ambiance généralement conviviale ainsi qu'à tout le personnel de l'administration de l'ENAM
- A tous les collègues du Ministère en charge des Affaires Etrangères pour leurs différents apports dans la réalisation de ce travail ;
- A toute ma famille, pour son soutien ;
- A tous ceux qui dans l'ombre, m'ont aidé à réussir les présentes études ;

Ce travail est le vôtre, trouvez ici l'expression de mes sincères gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADO	:	Arbre des objectifs
ADP	:	Arbre des problèmes
AFNOR	:	Association française de normalisation
BIT	:	Bureau international du travail
CPM	:	Critical Path Method
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
ENAM	:	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FMI	:	Fonds Monétaire International
IDE	:	Investissements directs étrangers
MAEIAFBE	:	Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur
MAEP	:	Mécanisme africain d'Evaluation par les pairs
MOFF	:	Menaces opportunités forces faiblesses
PECO	:	Pays d'Europe Centrale et Orientale
PIB	:	Produit intérieur brut
PIN	:	Programme indicatif national
PMA	:	Pays les moins avancés
SFT	:	Structure de fractionnement des travaux
TIC	:	Technologie de l'information et de la communication

Liste tableaux

Tableau n°1 : Tableau de bord de l'étude.....	17
Tableau n°2: Grille d'analyse des hypothèses.....	21
Tableau n°3 : Echantillonnage.....	22
Tableau n°4 : Cadre logique préliminaire du projet.....	30
Tableau n°5 : Estimation des investissements.....	42
Tableau n°6 : Evaluation des charges du personnel.....	43
Tableau n°7 : Evaluation des charges d'exploitation.....	44
Tableau n°8 : Fonds de roulement.....	44
Tableau n°9 : Récapitulatif.....	45
Tableau n° 10 : Nouvelle codification des tâches.....	50
Tableau n°11 : Charte des responsabilités.....	57
Tableau n° 12 : Opérationnalisation des tâches.....	58
Tableau n° 13 : Tableau de précédences.....	58
Tableau n° 15 : Données relatives aux tâches.....	61
Tableau n° 14 : Les quatre alternatives stratégiques potentielles.....	IV

Liste des figures

Figure n°1 : Organigramme de fonctionnement du projet.....	36
Figure n°2 : Structure de Fractionnement des Travaux (SFT).....	49
Figure n°3 : Le réseau CPM du projet.....	59
Figure n°4 : Diagramme de Gant du projet.....	61

Glossaire de l'étude

Projet

Le mot projet¹ provient du mot latin *projectum* de *projacere*, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe *pro* signifie « qui précède dans le temps » et le radical *jacere* signifie « jeter ». Ainsi, le mot « projet » voulait initialement dire « Quelque chose qui vient avant que le reste soit fait ». Quand le mot a été initialement adopté, il se rapportait au plan de quelque chose, non à l'exécution proprement dite de ce plan. Dans le document normatif X50-105, AFNOR donne la définition suivante du mot projet : « Le projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

Notons la définition que l'Association mondiale spécialisée en gestion de projet, Project Management Institute (PMI) nous accorde : « Le projet est un effort temporaire déployé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ».

Appui

En s'inspirant des travaux de MADEGNAN (2006), l'appui peut être défini comme une assistance technique, administrative ou une action visant à accompagner les efforts d'une structure dans la recherche de partenaires pour le financement des interventions contenues dans les politiques, les plans, les programmes ou les projets. C'est aussi une structure de références servant de repères à la conception, la conduite ou l'évaluation des services fournis.

Diplomatie

Selon Devin (2002)² cité par Johana (2004), il existe une tendance à réduire l'activité diplomatique à une pure technique de conduite des relations interétatiques au travers de représentants accrédités. Cette conception associe la diplomatie à « un art » de négociation. La définition de la diplomatie est divisée principalement entre une conception extensive qui l'assimile à la politique étrangère et une conception restrictive pour laquelle la diplomatie est un instrument de la politique étrangère. Devin cherche à définir la diplomatie de manière à ce qu'elle soit en adéquation avec la réalité.

¹ <http://www.conduitedeprojet.info>

² Cité par JOHANA, M. (2004).

L'approche de Strange (1992) quant au sens de la *diplomatie économique*, porte sur "le maintien des entreprises en fonction de leur capacité à augmenter la taille de leur marché, de là les Etats entrent en concurrence pour attirer sur leur territoire les activités productrices de richesses afin d'assurer l'ordre interne et la cohésion sociale"

Secteur privé

En économie, on parle généralement de secteur privé pour décrire la partie d'une économie où l'État n'intervient pas ou intervient peu.

Plan

Produit essentiel de la planification du développement, se présente sous la forme d'un document qui comporte un diagnostic (contraintes et atouts), des objectifs et des priorités, des stratégies, ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Il éclaire les choix et oriente les interventions des différents acteurs.

Programme

Un programme est un produit intermédiaire dans l'opérationnalisation du plan ; il est donc plus détaillé, mieux circonscrit et plus visible que le plan³.

³ Cf. HOUINSA David G.- Exécution de projet : cours. Calavi : ENAM, 2008

Résumé

La présente étude analyse l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé.

L'étude vise globalement une meilleure approche des solutions pour la l'amélioration de la croissance économique nationale par l'action diplomatique.

L'étude est subdivisée en trois chapitres : le chapitre préliminaire présente le cadre institutionnel et conceptuel de l'étude ; le cadre théorique et méthodologique est exposé au premier chapitre, puis les solutions et leur mise en œuvre au deuxième chapitre.

Les questions de départ qui ont motivé le choix du sujet sont liées à la perception du rôle du ministère en charge des affaires étrangères en ce qui concerne sa participation à la croissance économique nationale, puis à la mise en œuvre des programmes de ce ministère quant à leur traduction en projets.

L'étude s'inscrit dans le cadre des actions menées par ce ministère pour la mobilisation des investissements directs étrangers au Bénin en vue de la promotion du secteur privé.

Différentes études réalisées au Bénin révèlent que l'amélioration de la contribution à l'accroissement du produit intérieur brut par le secteur privé restera compromise tant que les entreprises créatrices de richesses seront confrontées aux problèmes de financement.

Malgré les efforts enregistrés dans la mise en œuvre des réformes économiques et sociales, le taux de croissance de l'économie demeure encore faible pour la réduction de la pauvreté. L'une des causes de cette situation est

la faiblesse du volume et de l'efficacité des investissements par rapport aux besoins pour favoriser une meilleure croissance économique

L'analyse systémique de l'administration des affaires étrangères dégage des atouts et révèle un certain nombre de dysfonctionnements. Il résulte de l'état des lieux qu'une situation de déséquilibre ne permet pas à l'action diplomatique d'être l'un des vecteurs de développement au Bénin. Ainsi, peu d'actions de la diplomatie béninoise vont en faveur de la promotion du secteur privé.

L'hypothèse confirmée, montre que l'absence d'actions promotionnelles de la diplomatie béninoise en faveur du secteur privé national s'explique par le déficit criard de communication entre le réseau diplomatique et le secteur privé. Ainsi, 43% d'un échantillon de 55 cadres de ce ministère soumis à un questionnaire estiment que la mise en œuvre d'un système de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique est un préalable à toute action. Notons que 14,5% pensent que la gestion axée sur les résultats permet de dynamiser l'action diplomatique ; 10,90% souhaitent l'adhésion aux réseaux institutionnels pour créer les conditions d'amélioration de la contribution de la diplomatie béninoise à l'accroissement du taux du produit intérieur brut ; 18,18% estiment qu'il faut analyser la géopolitique mondiale pour une répartition judicieuse de la carte diplomatique.

A partir de ce diagnostic, la mise en place d'un mécanisme de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique, a priori participe de la contribution de la diplomatie à la promotion du secteur privé au Bénin.

La réussite de cette action dépend des conditions de sa mise en œuvre. Cette action participe de l'amélioration de la situation d'insatisfaction. Elle répond également à un besoin et peut être formulée comme un projet.

La mise en œuvre du projet requiert des conditions relatives aux différentes phases du cycle de vie d'un projet.

Le projet de renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin a comme objectif spécifique de rendre la diplomatie béninoise capable de mener des actions pertinentes en faveur d'une plus grande intervention des partenaires dans les actions de promotion du secteur privé national.

Les structures faîtières et de coordination du secteur privé, les entreprises privées, les investisseurs privés étrangers, les représentations diplomatiques du Bénin et des pays étrangers sont les bénéficiaires dudit projet.

La bonne gouvernance, les options politiques du gouvernement, la fiabilité du système financier, du système juridique et judiciaire béninois, l'amélioration du climat des affaires et la stabilité du marché financier international sont les contraintes identifiées. Pour la concrétisation du projet, il faut également que les autorités du ministère en charge des affaires étrangères adhèrent au projet et que le financement soit libéré à temps.

Sommaire

Introduction.....	1
<i>Chapitre préliminaire</i>	4
<i>Cadre institutionnel et conceptuel de l'étude</i>	4
Section I Fondements de l'étude	4
Paragraphe 1 Déroulement du stage	4
Paragraphe 2 Etat des lieux de l'étude.....	7
Section 2 Formulation de la recherche-diagnostic.....	8
Paragraphe 1 Domaine de l'étude.....	9
Paragraphe 2 Problématique	10
<i>Chapitre premier</i>	15
<i>Cadre théorique et méthodologique de l'étude</i>	15
Section 1 Déterminants de l'étude	15
Paragraphe 1 Objectifs et hypothèses de l'étude	15
Paragraphe 2 Revue de littérature	18
Section II Approche méthodologique de la recherche.....	20
Paragraphe 1 Recherche documentaire.....	20
Paragraphe 2 Approche empirique.....	20
<i>Chapitre deuxième</i>	26
<i>Approches et mise en œuvre des solutions</i>	26
Section I Approches de solutions	26
Paragraphe 1 Analyse de la situation.....	26
Paragraphe 2 Formulation du projet	27
Section II Mise en œuvre du projet	28
Conclusion	62
Références bibliographiques.....	64
Annexes	I
Table des matières.....	XIV

Avant propos

Ce document présente les travaux de fin d'études de formation en gestion des projets. Il a été rédigé après le stage professionnel.

Le stage s'est effectué à la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE). Il a permis de vivre en milieu professionnel les connaissances acquises lors des cours théoriques en la filière gestion des projets. Le document analyse les conditions de mise en œuvre d'un projet de renforcement des capacités du MAEIAFBE pour une meilleure communication avec le secteur privé au Bénin.

Introduction

Les rapports du Fonds Monétaire International font observer qu'animés par la volonté ambitieuse d'ouvrir leurs économies aux échanges et aux investissements, certains pays d'Asie ont connu une phase importante de croissance soutenue qui a permis de sortir des millions de personnes de la pauvreté et de relever le niveau de vie des citoyens.

Aujourd'hui, le défi majeur pour les pays en développement consiste à s'adapter à la mondialisation et à ses vastes retombées sur la structure des échanges, les processus de production, l'emploi et le système financier international.

Le Bénin, à l'instar des autres pays de l'Afrique subsaharienne, doit trouver les moyens de prévenir les crises, de renforcer l'intégration régionale aux fins de jouer un rôle prépondérant au plan mondial.

Selon Burton (2006), la trajectoire qui a conduit les pays asiatiques à la croissance et à la prospérité ces cinquante dernières années est tout à fait remarquable. "De nombreux éléments de cette réussite resteront valables à l'avenir : à savoir une politique d'ouverture, le souci de stabilité macroéconomique et la volonté d'adaptation et de réforme face à une conjoncture en pleine évolution".

Citrin et Wolfson (2006) indiquent que l'économie semble être sur le point d'entrer dans une nouvelle phase, qui aura pour caractéristiques une situation financière normalisée, une fonction publique restreinte et un secteur privé plus performant.

Au Bénin, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des stratégies, des réformes économiques et politiques pour amorcer le développement et éradiquer la pauvreté. Les politiques et stratégies ayant caractérisé les différentes étapes qui ont segmenté le système politico-économique et administratif au Bénin, n'ont pas qualitativement contribué au développement du secteur privé aux fins d'induire une croissance économique durable.

C'est dans ce contexte que le Ministère des Affaires Etrangères, chargé de la mise en œuvre de la politique extérieure du Gouvernement, accorde davantage de priorité aux relations économiques, commerciales, scientifiques, culturelles et sportives qui lient le Bénin et ses partenaires (Etats, institutions internationales).

Le financement est l'un des éléments les plus importants du cycle de vie d'une entreprise. Kramer (2006) examinant les causes de la crise financière en Asie de 1997 à 1998, puis ses conséquences néfastes sur les entreprises,

les explique en grande partie par la chute de l'investissement dans les pays émergents⁴. *“La chute tient surtout à une baisse de l'investissement privée (FMI, 2006). Cette situation amène les entreprises et les ménages à épargner à titre de précaution. La Chine dont l'économie a pu résister aux chocs, face à ces pays, est considérée comme l'une des premières destinataires mondiales pour les investissements directs étrangers (IDE)”*.

A cet effet, la présente étude s'inscrit dans le cadre des actions menées par le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE) pour la mobilisation des investissements étrangers directs en vue de la promotion du secteur privé au Bénin.

D'après des études⁵ du MCA Bénin, les facteurs qui fragilisent l'émergence de l'entreprise au Bénin sont de nature interne et externe. Ces études menées dans le cadre de la dynamisation de l'économie béninoise, dégagent entre autres des besoins liés au financement.

Il s'agit, en tenant compte des conclusions de la conférence⁶ intitulée *“La diplomatie comme vecteur du développement économique : objectifs et moyens d'action”*, de renforcer les capacités institutionnelles du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur aux fins de permettre aux ressources humaines d'être à la hauteur des défis à relever et des enjeux, puis de constituer une expertise pour la promotion des investissements directs étrangers. Au terme des investigations, différentes hypothèses sont à vérifier.

Cette préoccupation a justifié le choix du sujet de notre mémoire professionnel de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature de l'Université d'Abomey-Calavi. Il est libellé comme suit : *“Contribution à l'amélioration de l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé”*. L'étude sera faite en trois chapitres.

Le chapitre préliminaire traite de la structure organisationnelle, du fonctionnement du MAEIAFBE, et met l'accent sur les fondements et la formulation de la recherche-dignostic.

⁴ Corée, RAS de Hong Kong, Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, province chinoise de Taiwan, et Thaïlande.

⁵ Les données ont été collectées par enquête sur base de questionnaires auprès de 3036 entreprises tirées au hasard sur l'ensemble du territoire national, quelque soit le secteur d'activités et le milieu d'implantation, avec une représentativité des secteurs formel (64%), informel (36%), zone urbaine (58%) et zone rurale (42%). C'est dire que l'étude a couvert tous les types de MPME, toutes les régions et tous les secteurs d'activités du pays. Source : MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT-BENIN, 2007.

⁶ Actes de la conférence de Cotonou, 10 au 11 août 2006. Ministère des Affaires Etrangères. Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances. Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Le chapitre premier expose le cadre théorique et méthodologique de l'étude et met en exergue les objectifs, les hypothèses, la recherche documentaire et l'approche empirique.

Le chapitre deuxième indique les approches de solutions dont la formulation du projet et les conditions de sa mise en œuvre.

Chapitre préliminaire

Cadre institutionnel et conceptuel de l'étude

Ce chapitre fixe les fondements de l'étude. Le stage et l'état des lieux en sont les éléments essentiels.

La problématique de la recherche est formulée, et le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur, l'institution de stage, est présenté.

Section I Fondements de l'étude

Paragraphe 1 Déroulement du stage

A. Présentation du MAEIAFBE

Le stage a eu lieu au Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur. Le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE), créé en 1960, est actuellement régi par le décret 2007-653⁷ du 31 décembre 2007.

A l'instar des autres départements ministériels, le MAEIAFBE participe au processus de développement de la nation béninoise.

Il est chargé, aux termes dudit décret, de la mise en œuvre de la politique extérieure du Gouvernement, de la conduite de la coopération internationale aux plans bilatéral et multilatéral, de la coordination au plan international, de la coopération décentralisée, de la promotion puis de la gestion de l'intégration africaine, de la promotion de la francophonie, de la protection des intérêts du Bénin et de ceux des ressortissants béninois à l'étranger.

A ces fins, il dispose de services centraux sur le territoire national et de services extérieurs sous la forme de missions diplomatiques⁸ et consulats dans les pays étrangers⁹.

Les services centraux au Bénin sont :

⁷ C'est le décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur.

⁸ Le Bénin a vingt sept (27) postes diplomatiques, trois (3) consulats généraux (Lagos, Djedda, Paris) et un (1) bureau (Lomé).

⁹ Voir en Annexe 6A l'organigramme du MAEIAFBE.

- Cabinet du ministre ;
- Inspection générale des affaires étrangères ;
- Secrétariat permanent de la Cellule d'analyse stratégique ;
- Secrétariat général ;
- Directions centrales et directions techniques¹⁰ ;
- Institutions et organismes sous tutelle.

Ces structures constituent le système administratif diplomatique, centre d'échanges internes et externes de flux d'informations. Ce système peut être comparé à une superstructure (Mitzberg, 1956) qui a des interactions avec le micro environnement et le macro environnement. "L'action diplomatique est influencée par la politique intérieure, la situation sociale, économique et culturelle du pays"¹¹.

Dans le cadre du Programme de Développement National, l'action du Ministère - entendu Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur - vise entre autres le rayonnement du Bénin sur la scène internationale en même temps qu'elle se traduit par des compléments nécessaires à l'effort national sur le plan de la mobilisation des ressources indispensables au financement du développement. *"Les chemins du développement passent de même par la croissance. Le Bénin, comme les autres pays en Afrique, en dépit des difficultés rencontrées pour remplir les Objectifs de Développement du Millénaire, enregistre des taux de croissance en nette progression ; mais pas assez pour impulser le développement socio-économique et éradiquer la pauvreté"¹²*.

La Direction de la Programmation et de la Prospective est l'une des directions centrales du MAEIAFBE.

B. Bref aperçu de la Direction de la Programmation et de la Prospective

Le stage, d'une durée de onze (11) semaines, s'est déroulé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère.

La DPP, dirigée par un directeur assisté d'un directeur adjoint, se présente comme suit :

- un secrétariat ;

¹⁰ La liste des directions centrales et des directions techniques est en Annexe 6

¹¹ Cf. Mot introductif du ministre des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur à la cérémonie de présentation des vœux au corps diplomatique le vendredi 05 janvier 2007, texte inédit.

¹² Salustiano, Christine. -Polémique sur l'annulation de la dette : les nouvelles dynamiques de la croissance. In : Réussir l'Afrique, 2005, n°7-8, page 37

- une cellule de suivi-évaluation du budget-programme ;
- un service de la programmation et de l'appui à l'élaboration des projets ;
- un service des études, de la synthèse et de la statistique ;
- un service de la coopération technique¹³.

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère, direction centrale à compétence nationale, joue un rôle primordial dans la mise en œuvre des programmes. A ce titre et conformément au décret déjà mentionné, elle est chargée principalement :

- de la conception des stratégies et de l'élaboration du plan d'action du Ministère ;
- du suivi de leur mise en œuvre ainsi que de la préparation du rapport annuel d'activités ;
- de la réalisation des études prospectives pour l'action diplomatique, de concert avec la Cellule d'Analyse Stratégique ;
- de la mise en adéquation des projets avec la stratégie sectorielle.

La DPP participe à toutes les réunions des commissions mixtes de coopération et aux consultations intergouvernementales. Elle représente le Ministère au sein des organismes ci-après :

- Organe national de planification (ONP) ;
- Commission nationale pour le développement et la lutte contre la pauvreté (CNDLP), en concertation avec la Direction des organisations internationales, la Direction de la coopération décentralisée et de l'Action Humanitaire (DICODAH) .

En matière d'orientation stratégique sectorielle du Ministère, quatre programmes¹⁴ sont identifiés pour la planification du processus de développement et s'intitulent :

- promotion de la coopération et de la solidarité internationale ;
- promotion de la diplomatie béninoise ;
- positionnement économique du Bénin ;
- administration générale.

¹³ Cf. Arrêté N°001-MAE/DC/SGM/DPP/DAJDH du 20 février 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

¹⁴ Ces programmes ont été identifiés à l'issue de l'atelier de prévalidation du budget-programme du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur pour la période 2007-2009, tenu à Allada, du 16 au 17 septembre 2006 (Cf. lettre 287/MAE/DC/SGM/DPP/SPCSP/D1 du 20 septembre 2006)

Paragraphe 2 Etat des lieux de l'étude

A. Les acquis du stage

Ce stage a permis de capitaliser les acquis ci-après :

- amélioration de la rédaction administrative ;
- meilleure compréhension de la fonction transversale de la DPP au sein du Ministère et celle de sa compétence nationale ;
- initiation à l'exercice de la revue annuelle 2008.

Certaines tâches, relevant des attributions de la DPP, et dont la période de mise en œuvre ne concordait pas avec celle du stage, n'ont pas été exécutées. Il s'agit notamment de l'élaboration du :

- programme d'investissement public (PIP) ;
- budget programme ;

dont le démarrage des activités a lieu en septembre. Ces deux outils de gestion déterminent le fonctionnement de l'organisation.

Des activités.

En dehors des tâches traditionnelles administratives (correspondances administratives, réunions, etc.), la plupart des activités sont liées à la réfection des chancelleries du Bénin. Ces actions sont récurrentes, et ne peuvent être assimilées à des *projets* proprement dits. Elles satisfont certes un besoin, corrigent un déséquilibre, mais ne répondent pas à la fois aux caractéristiques intrinsèques¹⁵ essentielles, d'identification du projet que sont:

- unicité ;
- nouveauté ;
- importance.

B. Analyse systémique de la diplomatie béninoise

L'analyse de la diplomatie béninoise sera faite à partir de la réflexion stratégique de Humphrey (1960). Selon cette méthode, dénommée "MOFF"¹⁶ le système est examiné à partir :

¹⁵ Les caractéristiques extrinsèques sont :

- coût ;
- durée ;
- qualité.

¹⁶ MOFF [ou SWOT en anglais] est l'abréviation de cette méthode en réflexion stratégique définie comme suit :

- des facteurs internes : forces et faiblesses ;
- des facteurs externes : opportunités et menaces.

Les résultats de l'analyse sont consignés dans la matrice "MOFF" en Annexe 1.

Le modèle "MOFF" débouche sur quatre alternatives stratégiques potentielles consignées dans la matrice en Annexe 2.

Les quatre alternatives stratégiques potentielles suivantes :

- stratégie forces-opportunités ;
- stratégie faiblesses-opportunités ;
- stratégie forces-menaces ;
- stratégie faiblesses-menaces.

permettent de prendre des décisions idoines pour améliorer l'efficacité du système.

Dans cette étude, la stratégie "faiblesses-opportunités" sera utilisée. Elle consiste à améliorer les faiblesses internes du système afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement, puis d'agir, directement ou non, sur les causes endogènes des problèmes de l'organisation.

Au regard de l'analyse "MOFF", les problèmes de la diplomatie, entre autres, ont pour conséquence l'absence de positionnement économique du Bénin. La situation d'insatisfaction est caractérisée par le peu de dynamisme de l'action diplomatique. Le positionnement économique du Bénin, précédemment mentionné, est l'objet d'un programme dont le cadre logique est élaboré (cf. Annexe 3). Ce programme n'est également pas encore décliné en projets.

Cette analyse permet d'en déduire l'arbre des problèmes (ADP) en Annexe 4 et l'arbre des objectifs (ADO) en Annexe 5.

En somme la nécessité de mise en œuvre d'une stratégie se justifie pour corriger ce déséquilibre.

Cette analyse conduit à circonscrire notre étude.

Section 2 Formulation de la recherche-diagnostic

La formulation de la recherche-diagnostic consistera à exposer la problématique et à déterminer le champ de l'étude.

M : menace ou conditions externes défavorables, O : opportunités ou conditions externes favorables, F : forces ou éléments positifs, et F : faiblesses ou éléments négatifs.

Paragraphe 1 Domaine de l'étude

Au regard des concepts mentionnés dans le glossaire de l'étude, quelques restrictions sont à observer.

Le secteur privé a des variances et variables à critères pluridimensionnels. Une réflexion sera menée sur l'appui de la diplomatie à travers le programme de positionnement économique¹⁷. Ce programme correspond à l'un des grands axes de la stratégie de l'action diplomatique du Bénin, et pour lequel le Ministère a des engagements¹⁸ en vue de la promotion des investissements étrangers au Bénin.

Les acteurs du secteur privé concernés par l'étude sont les entreprises, principales créatrices d'emplois et de richesses. Ce secteur occupe une place non négligeable dans l'économie béninoise. L'activité, voire le développement des entreprises est en corrélation avec la nature et les caractéristiques de l'économie béninoise.

Le Bénin, à l'instar de plusieurs pays d'Afrique de l'ouest, est un pays de dimension modeste, tant au plan démographique et économique. Sur le plan économique le Bénin est classé parmi les pays les moins avancés (PMA). Le trait caractéristique¹⁹ de l'économie est la faible diversification des secteurs générateurs d'emplois et de ressources. La croissance dépend notamment des résultats de la filière coton et du commerce d'exportation avec le Nigéria, ce qui la rend vulnérable aux chocs conjoncturels extérieurs tels que la baisse des cours mondiaux du coton et la politique commerciale du Nigéria. La répartition par secteur du produit intérieur brut²⁰ fait apparaître que les secteurs tertiaire et primaire y contribuent à hauteur respectivement de 54% et 32%²¹.

Nous nous attacherons à proposer des solutions pour mieux tirer profit du programme de positionnement économique du Bénin, question de la

¹⁷ "Émergence économique" est une autre expression utilisée dans la littérature par rapport aux pays émergents qui ont connu depuis une décennie un taux de croissance élevé. Selon Mucherie (2008), il s'agit principalement des économies du Sud-Est asiatique, des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et de quelques pays d'Amérique latine, mais aussi de la Turquie, de l'Afrique du Sud... Comme il n'y a pas de critères clairs, on appelle souvent indifféremment "pays émergent" tous les pays en développement qui connaissent une croissance forte, sans plus de précisions". <http://www.melchior.fr>.

¹⁸ Cf. mot introductif du ministre des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur à la cérémonie de présentation des vœux au corps diplomatique le vendredi 05 janvier 2007.

¹⁹ République du Bénin – Communauté européenne. Document de stratégie pays.

²⁰ Fonds européen de développement – Bénin : Programme Indicatif National (PIN) pour la période 2008-2013.

²¹ Cf. l'étude menée par la Cellule d'analyse des politiques économiques sous la direction de AGBODJAN J. (2000).

problématique de l'étude. Cette question sera abordée à la lumière des acquis de stage et de l'analyse systémique mentionnés.

Paragraphe 2 Problématique

Une société moderne ne peut être imaginée sans la création d'entreprise. L'entrepreneur crée l'entreprise qui crée à son tour la richesse et l'emploi (Fortin, 2002). Ensemble, ils déterminent, pour une large part, le rôle et la place des régions, ethnies, nations, pays et continents dans l'arène internationale.

En science économique, les entreprises peuvent être classées selon différents critères parmi lesquels le statut juridique. Celui-ci conduit à différencier :

- les entreprises privées (en individuelle, propriété d'un seul individu ou les sociétés qui unissent les apports de capitaux) ;
- des entreprises publiques ou semi-publiques dont le capital est détenu en totalité ou en partie par l'Etat.

Quel que soit le classement d'une entreprise dans ces différentes typologies, celle-ci réunit et combine un certain nombre de facteurs. Ces facteurs sont réduits à deux groupes : le travail et le capital.

L'émergence d'une entreprise est un processus complexe influencé par de nombreux facteurs et englobant plusieurs variables. Qu'il s'agisse des politiques ou des experts, tout le monde s'accorde aujourd'hui pour assigner au secteur privé le rôle de moteur de la croissance économique.

Cependant, en Afrique de l'Ouest en général au Bénin en particulier, les entrepreneurs évoluent dans un environnement plus contraignant et un climat d'affaire peu attrayant. En effet, les contraintes majeures auxquelles se heurte le secteur privé sont liées à la valorisation des ressources humaines, aux infrastructures de base, à la technologie ainsi qu'à l'environnement institutionnel, financier, juridique et judiciaire.

Par ailleurs, malgré ses ressources, le Bénin n'arrive pas encore à réaliser un véritable décollage économique. Le classement²² du Bénin au 163^e rang selon l'indice de développement humain reflète malheureusement des difficultés.

²² PNUD (2007) Rapport mondial sur le développement humain 2007/2008. La lutte contre le changement climatique : un impératif de solidarité humaine dans un monde divisé.

Pour redresser la situation et endiguer les contraintes majeures au développement, le Bénin s'est engagé, à partir de 1990, dans un vaste programme de privatisation et de lutte contre la pauvreté.

Le secteur privé béninois présente une diversité socio-économique assez large mais qui peut se regrouper en trois catégories²³. Il faut cependant souligner que les frontières entre les catégories qui ont des caractéristiques et des comportements propres, restent floues en raison des liens économiques et d'échange que ces groupes d'agents entretiennent. Ces catégories sont :

- secteur privé rural ;
- secteur privé urbain informel ;
- secteur privé urbain moderne.

En effet, le passage en 1990 de la gestion dirigiste à une gestion fondée sur le libéralisme économique, a permis de mettre en œuvre des réformes économiques et financières.

C'est dans ce cadre, en collaboration avec la communauté financière internationale - la Banque mondiale et le Fonds monétaire international – que le Gouvernement a mis sur pied des programmes de stabilisation et d'ajustement structurel. Ces programmes, faisant de l'initiative privée la locomotive du développement économique, tendent à développer l'épargne interne et à créer un environnement économique, financier, juridique et institutionnel propice à la stimulation de l'esprit d'entreprise, la formation et la consolidation du tissu entrepreneurial et la lutte contre la pauvreté.

Ils visent surtout à réformer le système bancaire, liquider ou privatiser les entreprises publiques, se désengager des secteurs marchands, rehausser le taux de croissance économique, améliorer les infrastructures socio-économiques, initier une administration privée et réorganiser l'administration publique pléthorique.

Dans ce contexte d'ajustement structurel, le processus de privatisation des entreprises publiques s'est accéléré. Ainsi, le portefeuille d'entreprises publiques s'est considérablement réduit à moins d'une dizaine d'entreprises qui relèvent néanmoins des secteurs clés de l'économie nationale. Il est également apparu que la contribution de toutes les entreprises au développement économique et social est très recherchée par tous les programmes d'ajustement structurel. Les stratégies préconisées par ces programmes devaient permettre de retrouver une croissance économique plus forte et plus équilibrée, donc durable, axée sur l'action du secteur réel. De nouvelles réglementations ont été formulées et de nouvelles lois votées et promulguées dans le but d'éliminer les goulots

²³ Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises, Ministère du Plan et la Restructuration Economique (1991). -Consultation sectorielle sur la relance du secteur privé : rapport de synthèse.

d'étranglement institutionnels afin de dynamiser le secteur réel, de lui redonner un rôle important dans le développement. Le secteur réel englobe le système productif de la Nation. C'est précisément à travers ce système qu'on analyse les relations entre les entreprises et la croissance.

En outre, l'amélioration des performances économiques du Bénin dépend de la capacité de ses entreprises à supporter une concurrence de plus en plus vive au terme de l'autarcie économique. Leur capacité à faire face aux différents marchés devrait être reliée directement à la compétitivité globale de l'économie, s'il est admis que par compétitivité on attend la capacité d'affronter des producteurs concurrents sur le marché.

De plus, la création d'entreprise apparaît comme un acte d'une grande valeur individuelle et sociale. Elle contribue, grâce au dynamisme et à la persévérance dans l'effort des entrepreneurs, à créer la richesse et les emplois, donc à chasser le spectre de la pauvreté. Pour y parvenir, le Document de stratégie de réduction de la pauvreté au Bénin (2002) identifie quatre axes d'intervention dont l'un des axes, le renforcement du cadre macro-économique à moyen terme, met l'accent sur l'accélération de la croissance économique et la promotion du secteur privé.

Il est d'une évidence indéniable que l'industrialisation reste indispensable à l'évolution économique, à la création de la richesse et à l'élévation de la qualité de la vie pour tout pays oeuvrant pour un développement durable. Les pays développés et les pays émergents, caractérisés par un tissu industriel étoffé nous renvoient sans cesse à cette évidence. Dans le concert des nations, il s'observe aujourd'hui que la plupart des pays africains sont aussi préoccupés par le souci d'un développement socio-économique global et durable. Le Bénin n'est pas resté en marge de tout ce mouvement, et c'est ainsi que les gouvernements successifs depuis l'indépendance ont accordé la priorité au développement.

Il est indispensable de comprendre les rapports entre le secteur privé et le secteur public d'une part, puis les rapports entre le secteur moderne et le secteur informel d'autre part.

Selon Severino (2008) "Le développement, c'est le processus par lequel on s'enrichit dans son être, dans sa capacité à vivre plus longtemps et à vivre mieux. Et en cela d'ailleurs, ce n'est pas simplement l'enjeu des pays du sud, ça reste aussi l'enjeu des pays développés. Le premier impact des entreprises privées, c'est l'apport de croissance économique, de revenu, d'emploi, avec toute la chaîne positive qui s'en suit. Et le rôle d'un acteur public peut être de faire, justement, intervenir des acteurs privés dans des domaines auxquels ils n'auraient peut être pas pensé. Le rôle du public est

de conforter le secteur privé dans de la prise de risque. Le rôle du privé est fondamentalement d'assurer et d'assumer ce risque et de gérer ces opérations”.

Selon un article de la Banque Mondiale paru dans Findings (2005), “la concertation entre le secteur public et le secteur privé a été un facteur important dans la conduite du processus des réformes en Ouganda. En effet, l'évolution d'un partenariat dynamique entre secteur public et secteur privé offre des leçons intéressantes pour les pays cherchant à instaurer un dialogue consultatif fructueux dans un contexte d'économie émergente ou d'économie sortant d'un conflit”.

L'informel et le formel sont donc intimement liés, ne serait-ce que par la monnaie dont ils font un usage commun. Le secteur informel occupe aujourd'hui une grande place dans les économies des pays en développement. Si les premiers travaux ont d'abord porté sur la dimension réelle du secteur informel, en particulier sur le marché du travail et sur le marché des biens de consommation, ce n'est que plus récemment que les économistes se sont penchés sur la dimension financière du secteur informel²⁴.

L'attention pour le secteur industriel ne se limite pas uniquement au secteur moderne. Le secteur de la petite industrie ou artisanale est devenu un secteur d'attention. Au Bénin, le Bureau International du Travail (BIT) joue un rôle important dans la promotion du secteur de l'artisanat. D'une part le BIT a initié un projet qui assiste le gouvernement sur les mesures à prendre envers ce secteur, d'autre part, il dirige la coordination des programmes de support à ce secteur par les divers donateurs. Postes et Castells (1989) parlent non pas de “secteur informel” mais de “*l'économie informelle*”. L'économie informelle n'est pas un secteur économique délimité, réservé aux pays en voie de développement.

Ces questions soulèvent le problème de l'intégration des acteurs sociaux et économiques dans les réseaux d'affaires et leur engagement dans le processus de réduction de la pauvreté par la création d'entreprises.

Le MAEIAFBE en tant que maillon de la chaîne du secteur public peut jouer un rôle prépondérant dans le processus de développement. Contribuera-t-il à résorber le gap complémentaire nécessaire à l'effort de croissance ? Sa position et sa situation offrent-elles des conditions favorables à relever, à moyen et long termes, les défis du développement ? Eu égard à une telle situation, la présente étude propose de clarifier l'importance de l'entreprise au Bénin, en la situant dans la dynamique de

²⁴ <http://afriquepluriel.ruwenzori.net>

la diplomatie. Il s'agira de définir une stratégie d'intervention, de réflexion sur l'organisation à mettre en place pour le renforcement des capacités dudit Ministère aux fins de promouvoir le secteur privé. En d'autres termes, le Ministère possède-il les ressources humaines, matérielles, informationnelles, temporelles et financières adéquates pour être à la hauteur des enjeux mondiaux ? Peut-il au regard de l'analyse systémique de sa structure organisationnelle, relever les défis pour le positionnement économique de la nation ?

Comment l'action diplomatique peut-elle contribuer à la croissance économique ? Et comment peut-elle améliorer la mobilisation des investissements directs étrangers ? Est-ce que la déclinaison des différents programmes en projets peut induire une dynamique au domaine d'activité stratégique de la diplomatie ?

Compte tenu de l'état et du niveau actuels des connaissances sur la question, la nature descriptive de la recherche a été privilégiée. Le cadre théorique et méthodologique de l'étude va fixer des objectifs et émettre des hypothèses.

Chapitre premier

Cadre théorique et méthodologique de l'étude

La définition des objectifs et les hypothèses émises sont déterminantes dans l'approche empirique utilisée pour la recherche de solutions satisfaisantes aux problèmes qui handicapent le dynamisme de l'action diplomatique au Bénin.

Section 1 Déterminants de l'étude

Paragraphe 1 Objectifs et hypothèses de l'étude

A. Objectifs de l'étude

1) Objectif général

Fournir aux différents acteurs du monde diplomatique béninois et du secteur privé, les pistes d'une collaboration plus fructueuse à partir d'une bonne connaissance des entraves à ladite collaboration.

2) Objectifs spécifiques

Ils s'énumèrent ainsi :

- Apprécier les efforts de la diplomatie béninoise en faveur de la mobilisation de partenaires financiers au profit des entreprises du secteur privé au Bénin (OS1);
- Examiner l'existence et l'efficacité du partenariat entre la diplomatie béninoise et le secteur privé national (OS2) ;

B. Hypothèses de recherche

Il s'en déduit les hypothèses spécifiques suivantes :

- Le faible intérêt porté par les partenaires financiers mobilisés par la diplomatie béninoise aux entreprises du secteur privé est dû à la faible compétitivité de ces dernières (H1) ;

- L'absence d'actions promotionnelles de la diplomatie béninoise en faveur du secteur privé national s'explique par le déficit criard de communication entre le réseau diplomatique et le secteur privé (H2).

Le tableau de bord de l'étude, le tableau n°1, donne une vue synoptique de la recherche.

Tableau n°1 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		L'action diplomatique promeut peu le secteur privé afin de le rendre plus compétitif.	Fournir aux différents acteurs du monde diplomatique béninois et du secteur privé, les pistes d'une collaboration plus fructueuse à partir d'une bonne connaissance des entraves à ladite collaboration.	-	-
Niveau spécifique	1.	Peu de partenaires financiers s'intéressent aux entreprises du secteur privé béninois.	Apprécier les efforts de la diplomatie béninoise en faveur de la mobilisation de partenaires financiers au profit des entreprises du secteur privé au Bénin.	La faible compétitivité des entreprises privées béninoises.	Le faible intérêt porté par les partenaires financiers mobilisés par la diplomatie béninoise aux entreprises du secteur privé est dû à la faible compétitivité de ces dernières.
	2.	Peu d'actions de la diplomatie béninoise vont en faveur de la promotion du secteur privé.	Examiner l'existence et l'efficacité du partenariat entre la diplomatie béninoise et le secteur privé national.	Le déficit de communication entre le réseau diplomatique béninois et le secteur privé.	L'absence d'actions promotionnelles de la diplomatie béninoise en faveur du secteur privé national s'explique par le déficit criard de communication entre le réseau diplomatique et le secteur privé.

Paragraphe 2 Revue de littérature

Le programme de positionnement économique de l'action diplomatique converge vers la vision²⁵ de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté au Bénin.

L'amélioration de la contribution à l'accroissement du PIB des secteurs privé et semi privé reste compromise tant que les entreprises, artisanes et créatrices de richesses et de prospérité sont confrontées aux problèmes de financement, entre autres.

Les économistes de l'école classique, écrivant pourtant au commencement de la révolution industrielle, pensaient qu'aucune croissance ne pouvait être durable, car toute production devait, selon eux, inexorablement converger vers un état stationnaire. C'est le cas de David Ricardo pour qui l'état stationnaire était le produit des rendements décroissants des terres cultivables, ou encore de Thomas Malthus qui le liait à son "principe de population". Toutefois, Adam Smith, à travers son étude des effets de productivité induits par le développement de la division du travail, laissait entrevoir la possibilité d'une croissance ininterrompue

Selon Mandel²⁶, les monopoles sont constamment à la recherche de nouveaux champs d'investissements, en dehors des voies d'accumulation traditionnelles. Une de ces voies nouvelles d'expansion c'est l'exportation des capitaux vers les pays non industrialisés.

Mais l'exportation des capitaux entraîne un comportement de la part de la bourgeoisie des pays métropolitains qui diffère sensiblement de celui de simples exportateurs de marchandises. Les capitaux investis dans les pays sous-développés ne seront amortis que sur une longue période. Ils devront de même être mis en valeur pendant une longue période. Il s'agit de garantir ces capitaux et ces profits contre «l'anarchie», les risques de révolte, la convoitise d'autres puissances capitalistes, etc. L'exportation des capitaux entraîne donc une mainmise progressive et permanente des bourgeoisies métropolitaines sur les pays sous-développés.

Pour l'économiste américain Michael Spence²⁷ « Les investissements

²⁵ Etudes nationales de prospective à long terme. Bénin 2025 : ALAFIA (Stratégies et développement du Bénin à long terme). 200

²⁶ <http://www.ernestmandel.org>

²⁷ Ses conclusions sont le fruit d'un travail collectif de deux ans, qui a rassemblé d'éminents spécialistes comme son compatriote Robert Solow, autre Prix Nobel, d'anciens chefs de l'État ou de gouvernement, d'anciens ou actuels ministres de l'Économie et des Finances (le Turc Kemal Dervis, le Sud-Africain Trevor Manuel, la Nigériane Ngozi Okonjo-Iweala, expert de la Banque mondiale), des gouverneurs de banques centrales et des grands patrons

privés sont trop faibles pour assurer une croissance durable dans les pays en développement. L'État doit taxer les industries extractives et les exportations afin d'investir dans les infrastructures».

Après avoir passé au crible l'économie mondiale depuis les années 1950, ces experts relèvent que treize pays (Botswana, Brésil, Chine, Hong-Kong, Indonésie, Japon, Corée du Sud, Malaisie, Malte, Oman, Singapour, Taiwan et Thaïlande) ont connu un taux de croissance de 7 % pendant au moins vingt-cinq ans d'affilée, signe incontestable de développement. Ces réussites ont beau être très différentes (taille de l'État, régime politique, stratégie économique), elles n'en sont pas moins, selon eux, transposables ailleurs, à condition d'appliquer les bonnes recettes. Parallèlement à des recommandations traditionnelles en matière de bonne gouvernance, Spence et ses collègues recommandent la mise en place de stratégies de croissance planifiées à long terme, la formation et le recrutement de fonctionnaires à la fois compétents, motivés, bien rémunérés, ainsi que la réalisation d'investissements massifs dans les infrastructures, l'éducation afin de favoriser le « développement du secteur privé ».

Le rapport d'évaluation pays du MAEP²⁸ (2007) met l'accent, en matière de gouvernance des entreprises, sur la nécessité d'une culture partenariale et entrepreneuriale susceptible de relancer le secteur des entreprises au Bénin, compte tenu des traditions dirigistes héritées de la colonisation française et de l'expérience des années d'idéologie marxiste-léniniste.

L'approche méthodologique de la recherche, complète l'apport de la revue de littérature.

²⁸ Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP).

Section II Approche méthodologique de la recherche

Elle sera réalisée à travers la recherche documentaire et l'approche empirique.

Paragraphe 1 Recherche documentaire

Les sources d'information et les documents, notamment les documents officiels produits par l'Administration ne sont pas facilement accessibles.

Dans le domaine de l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé, le Ministère mène des activités relatives à l'envoi de missions économiques d'évaluation et de prospection dans certains pays. A l'issue des missions, les cadres soumettent des rapports à la Présidence de la République.

Par ailleurs, les chefs de mission diplomatique organisent la participation du Bénin aux foires et expositions pour faire valoir les potentialités économiques et culturelles du Bénin. Les indicateurs des ces activités ne sont pas suffisamment renseignés pour mesurer l'efficacité et l'impact des actions.

Paragraphe 2 Approche empirique

A. Grille d'analyse des hypothèses et justification des choix

1. Grille d'analyse des hypothèses

Elle met en exergue les éléments indispensables pour la description des évènements souhaités. Ces éléments sont présentés dans la grille d'analyse des hypothèses au tableau n°2.

Tableau n°2: Grille d'analyse des hypothèses

Hypothèses	Variables expliquées	Variables explicatives	Eléments d'appréciation	Sources d'information	Techniques de collecte de données	Outils de collecte
Le faible intérêt porté par les partenaires financiers mobilisés par la diplomatie béninoise aux entreprises du secteur privé est dû à la faible compétitivité de ces dernières	Peu de partenaires financiers s'intéressent aux entreprises du secteur privé béninois.	La faible compétitivité des entreprises privées béninoises.	<ul style="list-style-type: none"> • missions, engagements et ressources ; • l'exploitation des institutions internationales. 	<ul style="list-style-type: none"> • rapports ; • cadres avertis. 	<ul style="list-style-type: none"> • observation ; • entretiens ; • recherche documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • fiche d'observation • guide d'entretien.
L'absence d'actions promotionnelles de la diplomatie béninoise en faveur du secteur privé national s'explique par le déficit criard de communication entre le réseau diplomatique et le secteur privé.	Peu d'actions de la diplomatie béninoise vont en faveur de la promotion du secteur privé.	Le déficit de communication entre le réseau diplomatique béninois et le secteur privé.	<ul style="list-style-type: none"> • accords bilatéraux, multilatéraux ; • contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> • rapport ; • cadres avertis 	<ul style="list-style-type: none"> • recherche documentaire ; • entretien. 	<ul style="list-style-type: none"> • fiche de lecture ; • guide d'entretien.

Sources : Nos investigations 2008

2. Justification des choix

a) Population cible

Les acteurs impliqués dans l'intervention envisagée sont :

- les acteurs du secteur privé en l'occurrence les entreprises béninoises ;
- les cadres avertis des départements ministériels.

En ce qui concerne les entreprises béninoises, les récents résultats des études commises par la Millénium Challenge Account, sont prises en compte. En considérant que l'action vise un changement au sein de l'organisation, les cadres du Ministère seront enquêtés.

b) Choix de la zone

Les unités statistiques sont sur le site du Ministère (Département) au Bénin et hors du territoire national dans les postes diplomatiques.

c) Echantillonnage

L'échantillon sélectionné est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Echantillonnage

Population cible	Effectif	Echantillon	Méthode
Département	287	38	Aléatoire simple
Postes diplomatiques	230	13	Aléatoire simple
Total	517	51	

Sources : Nos investigations 2008

B. Techniques et outils de collecte des données

1) Techniques de collecte des données

a) Entretiens

Les premières impressions ont été recueillies grâce à des interviews des personnes ressources au Département et dans d'autres ministères, en l'occurrence aux ministères en charge du commerce et de la prospective, puis au siège de la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB).

b) Pré-enquête

Cette phase s'adresse aux cadres avertis. Elle a consisté à tester le questionnaire.

c) Observations

Les reportages et les bandes vidéo des foires et expositions, auxquelles ont pris part les diplomates et autres personnes-ressources du Bénin, ont été visualisés.

2) Outils de collecte des données

Le sondage a été fait au moyen d'un questionnaire (Cf. annexe 7).

C. Traitement des données et difficultés rencontrées

1) Traitement des données

Le dépouillement des données est manuel. Leur enregistrement est fait à l'aide du logiciel Word

2) Difficultés rencontrées

L'étude présente des insuffisances liées à la mobilité des cadres due aux réunions et affectations. L'insuffisance des moyens financiers pour affiner la recherche.

D. Dépouillement et résultats

La phase diagnostique a permis de déterminer les menaces, opportunités, forces et faiblesses du système diplomatique au Bénin, grâce à la recherche empirique des solutions aux problèmes déterminés sont proposées. Les solutions seront confrontées aux tendances du sondage.

Le sondage permet de définir une priorité dans les actions qui contribuent à la réalisation de l'objectif général de l'étude.

Il ressort du sondage que :

- 14,5% pensent que le renforcement la gestion axée sur les résultats permet de dynamiser l'action diplomatique ;
- 10,90% souhaitent l'adhésion aux réseaux institutionnels pour créer les conditions d'amélioration de la contribution de la diplomatie béninoise à l'accroissement du taux du produit intérieur brut (PIB) ;
- 18,18% estiment qu'il faut analyser la géopolitique mondiale pour une répartition judicieuse de la carte diplomatique ;
- 43,63% trouvent que l'institution d'un système de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique est un préalable à toute action ;
- 5,5% sont sans opinion ;
- 7,34% n'ont pas remis le questionnaire.

E. Vérification des hypothèses

- Hypothèse 1

Enoncé : Le faible intérêt porté par les partenaires financiers mobilisés par la diplomatie béninoise aux entreprises du secteur privé est dû à la faible compétitivité de ces dernières (H1) ;

La politique intérieure et la volonté des acteurs sont déterminantes pour la dynamisation de l'action diplomatique. Les engagements pris par la diplomatie sont mis en œuvre avec le concours des Administrations centrales de l'Etat. La diplomatie joue un rôle d'interface entre l'environnement immédiat, le Bénin, et les partenaires au développement. La diplomatie est limitée dans ses actions car les ressources adéquates ne sont pas mises à disposition. Une meilleure extension de la carte diplomatique, le réseau diplomatique fonctionnel et la promotion de la dimension économique de l'action diplomatique paraissent des supports pour la recherche des investissements directs étrangers.

L'hypothèse est vérifiée.

- Hypothèse 2

Enoncé : L'absence d'actions promotionnelles de la diplomatie béninoise en faveur du secteur privé national s'explique par le déficit criard de communication entre le réseau diplomatique et le secteur privé.

Outre la connaissance des potentialités économiques, des rapports étroits devraient exister entre la diplomatie et le secteur privé. Le réseau diplomatique devra connaître et disposer en temps réels de toutes les informations nécessaires pour rendre le secteur privé compétitif. Un mécanisme fonctionnel permettant un échange d'informations avec le secteur privé favorisera l'action diplomatique.

L'hypothèse est vérifiée.

Chapitre deuxième

Approches et mise en œuvre des solutions

A la lumière du diagnostic et des constats de l'analyse du système administratif de la diplomatie au Bénin, et de l'atteinte des résultats escomptés, nous recherchons les approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Section I Approches de solutions

L'analyse de la situation et la prise en compte des résultats du sondage permet l'orientation d'une action.

Paragraphe 1 Analyse de la situation

Il ressort des analyses mentionnées que la diplomatie béninoise peut être à la hauteur des défis à relever si les contraintes identifiées sont levées. L'action diplomatique est confrontée entre autres aux problèmes suivants :

- déficit de communication entre le secteur privé et le système diplomatique ;
- **faiblesse** dans la répartition géographique des postes diplomatiques ;
- insuffisance de l'exploitation des institutions internationales ;
- faiblesse dans la capacité managériale de la chaîne planification-programmation-budgétisation-suivi-évaluation (PPBS) ;

Les solutions à ce dysfonctionnement sont :

- instituer un système de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique ;
- analyser la géopolitique mondiale pour une répartition judicieuse de la carte diplomatique ;
- adhérer aux réseaux institutionnels ;
- renforcer la gestion axée sur les résultats.

La confrontation des solutions mentionnées aux résultats du sondage offre des perspectives pour dynamiser l'action diplomatique.

Paragraphe 2 Formulation du projet

Au regard des solutions en présence, il se dégage que l'action relative à la mise en place, au préalable, d'un mécanisme de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique, a priori participe de la contribution de la diplomatie à la promotion du secteur privé au Bénin.

La réussite de cette action dépend des conditions de sa mise en œuvre. Cette action participe de l'amélioration de la situation d'insatisfaction. Elle répond à un besoin et peut donc être formulée comme un projet.

Section II Mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet requiert des conditions relatives aux différentes phases du cycle de vie d'un projet.

Ces phases concernent :

- identification ;
- la définition ;
- la planification ;
- l'exécution ;
- l'évaluation.

Une étude, de manière sommative, des conditions de mise en œuvre traitera de aspects liés à l'identification, la définition, la planification, l'exécution et l'évaluation du projet.

A. Identification du projet

Elle prend en compte l'élaboration de la fiche signalétique et l'établissement du cadre logique du projet. Elle tire son importance de la pertinence du projet. Dans le cas présent, l'intervention est liée à l'appui de l'action diplomatique pour la promotion des entreprises du secteur privé au Bénin.

1) Fiche signalétique du projet

- Titre du projet :
Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin.
- Objectifs
 - Finalité :
 - Promouvoir le secteur privé au Bénin ;
 - But :
 - Rendre la diplomatie béninoise capable de mener des actions pertinentes en faveur d'une plus grande intervention des partenaires dans les actions de promotion du secteur privé national;
- Extrants :
 - Une cellule fonctionnelle implantée au MAEIAFBE joue le rôle d'interface entre le réseau diplomatique et le secteur privé béninois.
- Durée :
La durée totale du projet est de 6 ans 3 mois.

Date de début : 08 août 2008 ;

Date de fin : 08 décembre 2014.

- Bénéficiaires :
 - Les bénéficiaires directs : les structures faîtières et de coordination du secteur privé, entreprises privés, les investisseurs privés étrangers ; les structures décentralisées de la diplomatie ;
 - Les bénéficiaires indirects : les décideurs, les postes diplomatiques et consulaires des pays étrangers au Bénin.

- Coût estimatif :

Le coût total du projet s'élève à la somme :
241.277.600 F CFA F CFA

- Contraintes :
 - que les options politiques du gouvernement offrent assez de garanties, de confiance aux investisseurs ;
 - que le système financier béninois soit fiable et solide ;
 - que le climat des affaires soit amélioré ;
 - que le marché financier international soit stable.

- Conditions critiques :
 - que les autorités du Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur adhèrent à l'idée de projet ;
 - que le financement soit libéré à temps.

- Promoteur :

Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur.

2) Cadre logique préliminaire du projet

Le cadre logique préliminaire du projet (Cf. Tableau n°4), décrit le projet, et permet d'établir le lien entre les ressources du projet, son objectif global son objectif spécifique ainsi que les résultats escomptés tout en tenant compte des hypothèses, risques ou suppositions qui sont des facteurs externes au projet mais qui peuvent influencer l'échec ou la réussite des actions.

Tableau n°4 : Cadre logique préliminaire du projet

CADRE LOGIQUE PRELIMINAIRE DU PROJET

Titre du projet : Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin

Conditions critiques	Résumé narratif (RN)	Indicateurs objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)
	Finalité : Promouvoir le secteur privé au Bénin	<ul style="list-style-type: none"> 10% des entreprises ont été ciblés et ont reçus un investissement direct étranger par an pendant 5 ans après l'amélioration de la situation communicationnelle ; 10 contrats signés par an avec des entreprises privées béninoises. 	<ul style="list-style-type: none"> bilan financier ; statistiques de l'INSAE
<ul style="list-style-type: none"> que les options politiques du gouvernement offrent assez de garanties, de confiance aux investisseurs ; que le système financier béninois soit fiable et solide ; que le climat des affaires soit amélioré ; que le marché financier international soit stable. 	But : Rendre la diplomatie béninoise capable de mener des actions pertinentes en faveur d'une plus grande intervention des partenaires dans les actions de promotion du secteur privé national.	<ul style="list-style-type: none"> rencontres ; conférences ; contrats ; bases de données ; fréquentation aux foires commerciales, salons, expositions. 	<ul style="list-style-type: none"> bilan financier ; état des finances ; banques ; ministère en charge des entreprises ; ministère en charge de l'économie ; ministère en charge des affaires étrangères.

Que les autorités du ministère en charge des affaires étrangères adhèrent à l'idée du projet	Extrant : Une cellule fonctionnelle implantée au MAEIAFBE joue le rôle d'interface entre le réseau diplomatique et le secteur privé béninois	<ul style="list-style-type: none"> • données sur les entreprises ; • siège du projet ; • matériel et équipement acquis ; 	<ul style="list-style-type: none"> • rapport ; • études ; • documents de projet.
Que les fonds soient disponibles à temps	Intrants : Activités <ul style="list-style-type: none"> • intégrer le siège du projet ; • dérouler la feuille de route ; Ressources <ul style="list-style-type: none"> • humaines ; • matérielles ; • financières. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget ; • cellule de pilotage ; • équipement ; • mobilier de bureau ; • fournitures de bureau ; • local ; • 241.277.600FCFA. 	<ul style="list-style-type: none"> • factures ; • devis ; • plan de travail
			<ul style="list-style-type: none"> •

Le présent projet est innovant et retiendra l'attention des autorités en charge des affaires étrangères. Il faudra que l'Etat et les services compétents du ministère en charge de la coordination de l'action publique le considèrent éligible au programme d'investissement public car il participe de l'accroissement de la richesse nationale.

L'approche du cadre logique est complétée par les études de faisabilité et la planification du projet.

B. Définition du projet

La définition du projet ou les études de faisabilité est un ensemble d'investigations objectives à caractère analytique menées pour la viabilité et la mise en œuvre du projet. Les études peuvent être regroupées en deux axes comme suit :

- axe des analyses de faisabilité qui comprennent :
 - les études commerciales ;
 - les études techniques ;
 - les études organisationnelles ;
 - les études politique, juridique et culturelle ;

- axe des études d'impact qui portent sur :
 - les aspects socioéconomiques ;
 - l'environnement.

L'intervention ambitionne une mutation de nature administrative et institutionnelle. Aussi, les études commerciales ne seront pas abordées, car le projet est non marchand. Il ne génère pas une plus value monétaire.

Les études de faisabilité du projet concernent les aspects des axes cités.

1) Etudes techniques

L'étude technique permet de vérifier si le projet envisagé est réalisable avec la technologie disponible, accessible et appropriée. Elle concerne

l'implantation, les infrastructures, l'option technologique et les équipements.

a) Localisation

Le renforcement des capacités, visant une transformation endogène, le projet devrait avoir son siège au Ministère. En attendant la rénovation de l'ancien immeuble du Ministère, et compte tenu de l'insuffisance de locaux au sein du nouveau bâtiment administratif du Ministère, un immeuble sera mis en location bail pour abriter les services du projet.

b) Infrastructure

L'infrastructure comprend :

- quatre (04) bureaux ;
- une (01) salle de réunions ;
- salle d'attente ;
- un magasin de stockage de fournitures et d'archives ;
- autres dépendances.

c) Option technologique

La mission du projet est d'utiliser les voies et moyens pour créer un espace, un partenariat diplomatie-secteur privé, pour soutenir les opérations économiques et commerciales ; à partir surtout :

- de l'identification claire des intérêts et des potentialités du Bénin ;
- de l'identification des formes de partenariat pouvant aider les entreprises à être compétitives ;
- de l'étude des moyens humains, financiers et stratégiques à mettre à la disposition des missions diplomatiques ;
- de l'institution d'un mécanisme d'information des représentations diplomatiques sur les réformes, mutations, plans stratégiques dont des secteurs spécifiques sont l'objet, afin d'en faciliter la promotion à l'occasion des mises en relation avec les partenaires ou investisseurs étrangers potentiels ;
- de la sensibilisation pour tirer meilleur profit des traités et accords bilatéraux de partenariat économique et commercial ;

- de la promotion des TIC au profit du secteur privé.

Les outils adéquats et procédés en usage pour collecter, traiter, trier, analyser, synthétiser et disséminer l'information sont mis à la disposition du projet.

d) Equipements

Du matériel informatique, le mobilier et fournitures de bureau, puis du matériel roulant sont requis pour la mise en œuvre du projet. L'équipement comprend :

- matériel informatique :
 - quatre (04) postes informatiques ;
 - une (01) photocopieur ;
 - un (01) perforateur relieur ;
- mobilier de bureau ;
- fournitures de bureau : rames de papier, bics, crayons, règles, gommes, agrafeuses, agrafes, marker, surligneur, etc ;
- matériel roulant :
 - un (01) véhicule 4x4 ;
 - deux (02) motocycles.

Les choix opérés en ce qui concerne l'implantation du projet, les équipements, les infrastructures et la technologie sont les mieux adaptés à la réalisation de l'intervention et offrent des garanties pour sa mise en œuvre.

2) Etudes organisationnelles

Elles définissent les différentes structures qui vont assurer la mise en œuvre efficace du projet. Elle concerne la forme de la structure organisationnelle et le style de fonctionnement pour la réussite du projet.

a) Structure du projet

L'exécution diligente des activités du projet nécessite la création d'une cellule ayant l'autonomie administrative et financière. Un arrêté ministériel, portant organisation et fonctionnement, fixe les attributions de la cellule. L'arrêté déterminera les principales actions relatives à l'amélioration de la participation aux foires et salons internationaux, le développement d'une base de données automatisée, la création d'un portail virtuel, la veille technologique, etc. Le conseil d'administration du projet, maître d'œuvre du projet est l'organe de supervision. Le conseil d'administration comprend les représentants des départements ministériels concernés par le projet ; il s'agit du :

- ministère en charge des affaires étrangères ;
- ministère en charge de l'économie ;
- ministère en charge de la prospective.

Le conseil d'administration procède aux contrôles, et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent, notamment les questions d'orientation et de d'arbitrage.

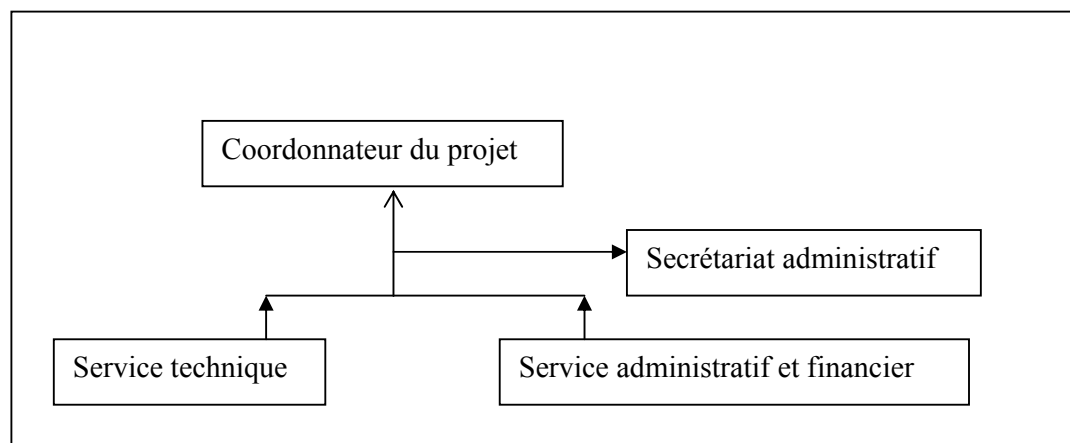
b) Choix de la structure organisationnelle

La cellule se compose de la coordination, de deux services divisés et d'un secrétariat administratif, comme suit :

- service technique :
- service administratif et financier.

La configuration de l'organigramme de fonctionnement est présentée à la figure n°1.

Figure n°1 : Organigramme de fonctionnement du projet



26 août 2008

c) Ressources humaines

Les postes créés au niveau de la cellule de pilotage du projet, sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

1. poste de coordonnateur ;
2. poste de chef service technique, adjoint au coordonnateur ;
3. poste de chef service administratif et financier ;
4. poste de secrétaire (femme ou homme) administratif ;
5. poste de conducteur de véhicule ;
6. poste d'agent d'entretien et de liaison.

d) Hiérarchisation des attributions et procédure des tâches

Le coordonnateur est l'autorité administrative du projet. Les deux chefs de service lui rendent compte de l'exécution des tâches. Le secrétaire

administratif sous la tutelle du coordonnateur assure la circulation de l'information au sein de la cellule. Le conducteur de véhicule et l'agent de liaison sont sous la responsabilité du chef du service administratif et financier.

Un manuel de procédures sera élaboré pour détailler l'administration des tâches.

e) Définition et description des postes et des organes

Les fonctions, les tâches et les exigences des postes sont présentées dans les fiches de description de postes cités.

Fiche de description de poste n°1	
Titre :	poste de coordonnateur ;
Direction d'appartenance :	coordination ;
Service :	-
Supérieur hiérarchique :	Conseil d'administration ;
Résumé du poste :	Il assure le développement du projet en engageant un dialogue permanent avec toutes les parties prenantes au projet. Il coordonne et supervise les activités du projet dans un style de gestion participatif ;
Détail du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • il présente régulièrement les rapports d'activités au Conseil d'administration ; • il se met en rapport avec les autres administrations ; • il est l'ordonnateur du budget ;
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • savoir prendre des initiatives, être imaginatif ; • aptitude à l'analyse et à l'évaluation conceptuelles pour effectuer en toute indépendance des travaux d'étude et d'analyse. Aptitude à cerner les problèmes, à proposer diverses options et à dégager des conclusions et recommandations ; • aptitude à la communication ; • esprit d'équipe ; • diplôme universitaire senior (bac plus 5 ans) ou équivalent en gestion de projets,

Fiche de description de poste n°1	
	assorti d'une expérience pertinente de deux ans en management des projets ; • être de bonne moralité ;
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

Fiche de description de poste n°2	
Titre :	poste de chef service technique
Direction d'appartenance :	
Service :	service technique
Supérieur hiérarchique :	coordonnateur du projet ;
Résumé du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • adjoint au coordonnateur, le titulaire remplit une fonction d'appui et de coordination ; • aptitude à planifier et à organiser définir clairement des buts compatibles avec les stratégies convenues du projet ;
Détail du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • conçoit et développe des études et analyses ; • initie les contrats.
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • aptitude à la communication ; • esprit d'équipe ; • diplôme universitaire du niveau de la maîtrise ou équivalent en diplomatie assorti d'une expérience pertinente en gestion de projets ; • être de bonne moralité ;
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

Fiche de description de poste n°3	
Titre :	poste de chef service administratif et financier ;
Direction d'appartenance :	
Service :	service administratif et financier
Supérieur hiérarchique :	coordonnateur du projet ;
Résumé du poste :	il est responsable de l'administration, de la gestion des ressources financières et du matériel ;
Détail du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • il veille à la gestion des ressources humaines ; • il supervise et gère l'allocation des crédits budgétaires ; • il fait le suivi et l'évaluation des activités ;
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • diplôme universitaire du niveau de la maîtrise ou équivalent en diplomatie assorti d'une expérience pertinente en gestion administrative et financière ; • aptitude à la communication ; • esprit d'équipe ; • être de bonne moralité ;
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

Fiche de description de poste n°4	
Titre :	poste de secrétaire administratif
Direction d'appartenance :	
Service :	coordination ;
Supérieur hiérarchique :	coordonnateur du projet ;
Résumé du poste :	assure la gestion des correspondances, et la préparation des rencontres et réunions ;
Détail du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • traitement du courrier ;

	<ul style="list-style-type: none"> • circulation et communication des documents ;
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • être titulaire d'un BTS ou licence en secrétariat bureautique assorti d'une bonne expérience professionnelle ; • aptitude à la communication ; • esprit d'équipe ; • être de bonne moralité ; • avoir moins de 45 ans
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

Fiche de description de poste n°5	
Titre :	poste d'agent d'entretien et de liaison
Direction d'appartenance :	
Service :	
Supérieur hiérarchique :	
Résumé du poste :	il veille à l'entretien des locaux et joue également le rôle d'agent de liaison ;
Détail du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • il supervise les prestations de la société de nettoyage ; • il introduit les usagers aux responsables ; • il assure le transfert du courrier vers l'extérieur ;
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • être titulaire du CEPE ; • aptitude à la communication ; • esprit d'équipe ; • être de bonne moralité ; • être âgé de 35 ans au plus ;
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

Fiche de description de poste n°6	
Titre :	conducteur de véhicule ;
Direction d'appartenance :	
Service :	service administratif et financier
Supérieur hiérarchique :	Chef du service administratif et financier
Résumé du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • il veille à la bonne marche du véhicule ; • il fait preuve de diligence dans les déplacements
Détail du poste :	
Exigences du poste :	<ul style="list-style-type: none"> • être titulaire d'un permis de catégorie A ; • être de bonne moralité, dynamique, en bonne santé ; • être âgé de 35 ans au plus.
Conditions particulières de travail :	
Date de la dernière description	vendredi 22 août 2008

L'étude organisationnelle révèle qu'une structure simple suffit pour faire fonctionner le projet. Les principales fonctions définies par Fayol (1889) pour le fonctionnement de l'entreprise, à savoir, entre autres, les fonctions administrative, financière, comptable, technique, de sécurité et sociale seront appliquées. Par ailleurs, les profils recherchés en ressources humaines sont disponibles. Les conditions organisationnelles sont réunies pour que le projet soit réalisable. L'examen des aspects relatifs à l'étude financière est indispensable pour la concrétisation.

3) Etude financière

Elle permet au promoteur d'avoir une idée exacte du coût global de réalisation, de définir une stratégie de financement du projet et de faire l'analyse de rentabilité.

Le projet étant non marchand, l'analyse de rentabilité ne sera pas prise en compte. Mais le projet aura un effet certain.

a) Evaluation du coût du projet

Le coût du projet comprend le coût des investissements en plus du fonds de roulement. Le fonds de roulement comprend les charges du personnel et celles de l'exploitation.

1) Investissements

Les investissements seront consacrés :

- aux charges immobilisées (frais d'établissement, frais d'études, frais d'installation) ;
- aux infrastructures ;
- aux équipements et matériel ;
- au mobilier de bureau.

Tableau n°5 : Estimation des investissements

Nature	Quantité	Montant en F CFA
Frais d'établissement	1	250000
Frais d'études	1	250000
Frais d'installation	1	200000
Achat véhicules	1	32000000
Achat moto	2	1200000
Aménagement des locaux	1	2000000
Equipements	1	3500000
Total		39 400 000

Source : Nos études de faisabilité 2008

2) Frais du personnel

L'estimation du coût du personnel prend en compte les charges sociales patronales et les charges fiscales. Le tableau n°6 présente les charges liées au personnel.

Tableau n°6 : Evaluation des charges du personnel

Poste	Effectif	Salaire brut mensuel	Charges sociales patronales (17,4%)	Charges fiscales patronales (8%)	Coût mensuel	Coût annuel
Coordonnateur	1	500 000	87 000	40 000	627 000	7 524 000
chef service technique	1	350 000	60 900	28 000	438 900	5 266 800
chef service administratif et financier	1	350 000	60 900	28 000	438 900	5 266 800
conducteur de véhicule	1	100 000	17 400	8 000	125 400	1 504 800
conducteur de véhicule	1	100 000	17 400	8 000	125 400	1 504 800
agent d'entretien et de liaison	1	75 000	13 050	6 000	94 050	1 128 600
Total	6	1 475 000	256 650	118 000	1 849 650	22 195 800

Source : Nos études de faisabilité 2008

NB : L'augmentation des salaires, en tenant que compte du coût de la vie, fera l'objet de négociation.

3) Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation de la première année sont déterminées au tableau n°3.

Tableau n°7 : Evaluation des charges d'exploitation

Nature	Quantité	Prix unitaire en F CFA	Montant en F CFA
Loyer	12	150 000	1 800 000
Frais de carburant et lubrifiants	12	250 000	3 000 000
Fournitures de bureau	12	60 000	720 000
Eau	12	15 000	180 000
Electricité	12	20 000	240 000
Maintenance des appareils	12	15 000	180 000
Assurance pour matériel transport	1	225 000	225 000
Frais de télécommunication	12	30 000	360 000
Impôts et taxes	12	10 000	120 000
Total			6 825 000

Source : Nos études de faisabilité 2008

4) Fonds de roulement

Il se présente, pour la durée du projet, comme suit :

Tableau n°8 : Fonds de roulement

Rubriques	Montant en F CFA
Charges annuelles du personnel	22 195 000
Charges du personnel sur 6 ans	133 170 000
Charges d'exploitation annuelle	6 825 000
Charges d'exploitation sur 6 ans	40 950 000
Total	174 120 000

Soit la somme de 174.120.000 F CFA.

5) Autres coûts

Outre les frais mentionnés, il est prévu des ressources financières pour le suivi-évaluation²⁹ du projet et des frais connexes³⁰ (revues, réunions, etc.).

b) Coût du projet

Le coût global net du projet, à prix fixe, sur la période considérée de six (06) ans se décompose comme suit :

Tableau n°9 : Récapitulatif

1	Rubriques	Montant en F CFA
2	Investissement	39 400 000
3	Fonds de roulement	174 120 000
4	Sous-total1	213 520 000
5	Frais de suivi-évaluation	17 081 600
6	Frais connexes	10 676 000
7	Coût global net (4+5+6)	241 277 600

Soit au total la somme de 241.277.600 F CFA F CFA

c) Le plan de financement

D'un coût global de 241.277.600 F CFA, le projet sera financé par diverses sources réparties comme suit :

- budget national : 80.425.800 F CFA
- apports extérieurs : 160.851.800 FCFA

²⁹ Le coût du suivi-évaluation est estimé à 8% du coût global du projet.

³⁰ Les frais connexes sont estimés à 5% du coût global du projet.

4) Etudes sociales, juridiques politiques et culturelles

Les extrants, les outputs du projet et les activités du projet sont en conformité avec les lois et le droit réglementaire au Bénin. Le contexte social, économique et politique n'est pas défavorable à la réalisation du projet. Le projet n'est pas source de discrimination sur le plan des us et coutumes.

5) Etudes d'impact économique et sur l'environnement

Le projet aura forcément des retombées socioéconomiques. Le projet participe de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté au Bénin.

La concrétisation du projet ne pollue pas l'environnement.

Synthèse des études de faisabilité :

Les études de faisabilité sont concluantes dans le sens de l'amélioration de la communication entre les services diplomatiques et le secteur privé au Bénin. Le projet aura forcément des retombées socioéconomiques à condition que les autorités en charge des ministères des affaires étrangères, de l'économie et de la planification soient favorables à son implantation.

Ceci nous amène à préparer la phase de planification dudit projet à travers :

- l'élaboration de l'aspect structurel de cette planification en présentant la Structure de Fractionnement des Travaux (SFT) ;
- la charte des responsabilités cohérente de ce projet ;
- le plan opérationnel du projet.

C. Planification

La planification est la phase décisionnelle par rapport à l'environnement et aux contraintes du projet puisqu'elle exige que soient connus avec le maximum de précision les objectifs du projet, les ressources disponibles, les contraintes auxquelles on fera face et le niveau de qualité recherché par le promoteur.

La planification du projet de renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin, destiné à la production effective des extrants, requiert la planification structurelle, la planification organisationnelle, la planification opérationnelle et la planification financière. Dans le cadre de ce travail, seules les trois premières dimensions seront prises en compte.

La planification financière ne sera pas abordée pour des raisons d'insuffisance d'information pertinente relative à la fréquence de déblocage des fonds au cas où l'enveloppe financière serait suffisante. A défaut de ressources financières suffisantes, le projet serait révisé en partie ou dans son intégralité.

1) Planification structurelle

La planification structurelle est le processus par lequel on détermine la charge de travail qui incombera à l'équipe d'exécution du projet.

Dans ce processus, il nous revient d'élaborer la Structure de Fractionnement des Travaux (SFT), de dresser la liste de toutes les tâches requises pour le projet, de présenter les différentes fiches de tâches du projet pour déboucher sur la planification organisationnelle.

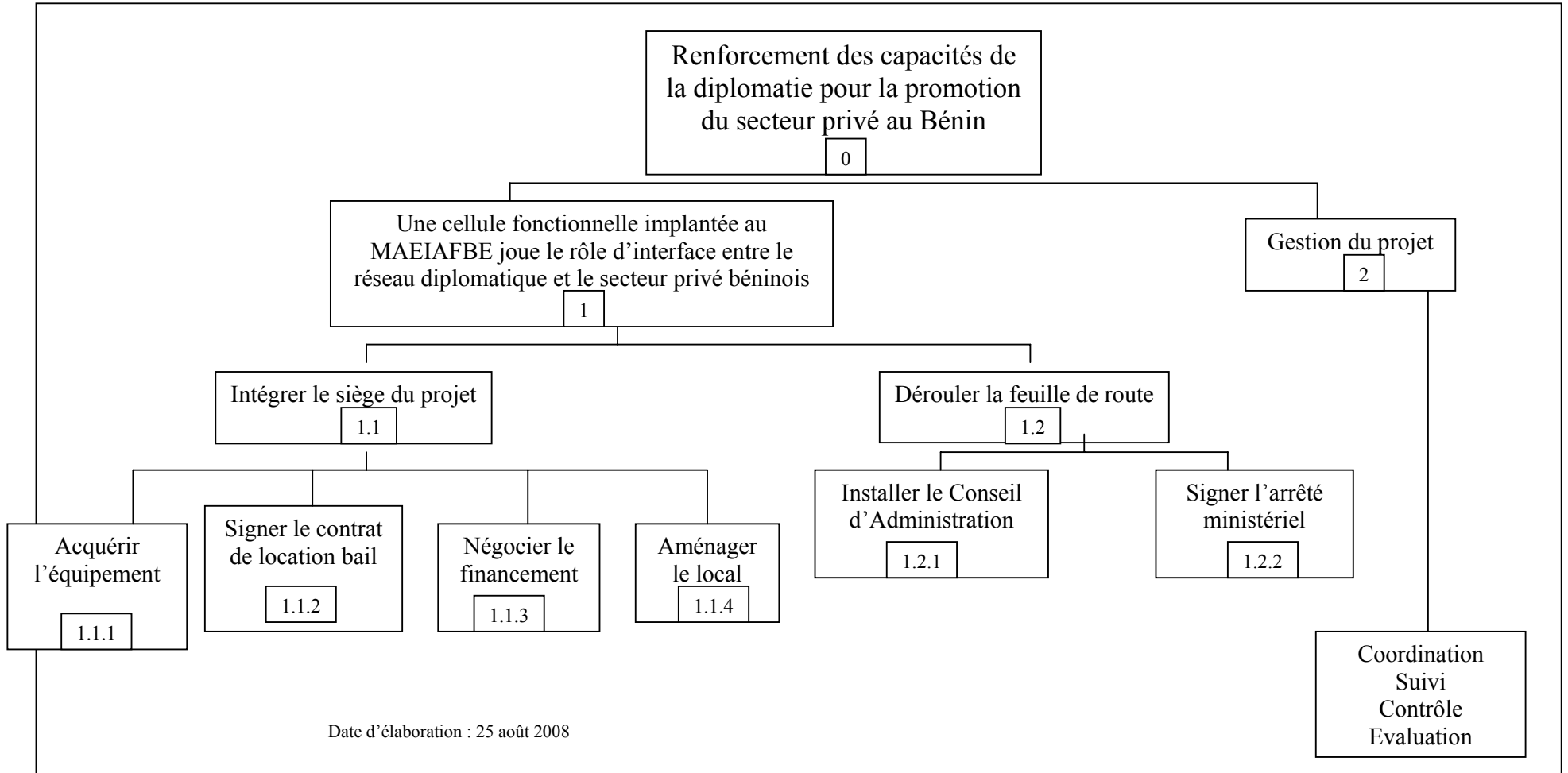
a) Structure de fractionnement des travaux (SFT)

C'est un organigramme par lequel le projet est décomposé en un ensemble d'activités et de tâches liées à partir des extrants. Le projet de

renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin a un seul exrant en plus de l'exrant de la gestion du projet pour son développement. Deux activités majeures sont déterminées pour exposer la structure de fractionnement des travaux. Ces activités sont déclinées en des tâches essentielles.

La figure n°2 présente la SFT.

Figure n°2 : Structure de Fractionnement des Travaux (SFT)



Sur la SFT, les différentes tâches sont codifiées et le code choisi est numérique.

b) Codification des tâches

Pour faciliter la suite des opérations de planification, une nouvelle codification s'impose. Elle est alphabétique.

Cette codification est consignée dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10 : Nouvelle codification des tâches

Ancienne codification	Nouvelle codification	Intitulé de tâches
1.1.1	A	Acquérir l'équipement
1.1.2	B	Signer le contrat de location bail
1.1.3	C	Négocier le financement
1.1.4	D	Aménager le local
1.2.1	E	Installer le Conseil d'Administration
1.2.2	F	Signer l'arrêté ministériel

La liste des tâches, avec leurs codes respectifs, se présente comme suit :

- Acquérir l'équipement A
- Signer le contrat de location bail B
- Négocier le financement C
- Aménager le local D
- Installer le Conseil d'Administration E
- Signer l'arrêté ministériel F

Cette liste permet d'établir les fiches des tâches du projet.

c) Fiches des tâches

Les fiches de tâches renseignent sur le contenu exact de chaque tâche.

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°1	
1. Nom de la tâche :	Acquérir l'équipement
2. Code de la tâche :	A
3. Activité à laquelle elle est reliée :	Intégrer le siège du projet
4. Descriptif du contenu de la tâche :	<ul style="list-style-type: none"> • monter les dossiers d'appel d'offre ; • passer les commandes ; • réception de matériel et équipement ; • régler les factures
5. Exigences de qualité :	Sélectionner du matériel et équipement adéquats
6. Ressources humaines affectées :	Chef du service administratif et financier
7. Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
8. Signature du coordonnateur :	

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°2	
1. Nom de la tâche :	Signer le contrat de location bail
2. Code de la tâche :	B
3. Activité à laquelle elle est reliée :	Intégrer le siège du projet
4. Descriptif du contenu de la tâche :	<ul style="list-style-type: none"> • choix du local ; • négocier le contrat ; • exécuter le contrat.
5. Exigences de qualité :	Prendre de toutes les garanties
6. Ressources humaines affectées :	Coordonnateur
7. Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
8. Signature du coordonnateur :	

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°3	
1. Nom de la tâche :	Négocier le financement
2. Code de la tâche :	C
3. Activité à laquelle elle est reliée :	Intégrer le siège du projet
4. Descriptif du contenu de la tâche :	<ul style="list-style-type: none"> • inscrire le projet au programme national d'investissement public ; • rechercher l'appui des partenaires financiers.
5. Exigences de qualité :	
6. Ressources humaines affectées :	Coordonnateur
7. Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
8. Signature du coordonnateur :	

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°4	
Nom de la tâche :	Aménager le local
Code de la tâche :	D
Activité à laquelle elle est reliée :	Intégrer le siège du projet
Descriptif du contenu de la tâche :	<ul style="list-style-type: none"> • commettre une entreprise ; • installer le mobilier et l'équipement.
Exigences de qualité :	
Ressources humaines affectées :	Chef du service administratif et financier
Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
Signature du coordonnateur :	

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°5	
Nom de la tâche :	Installer le Conseil d'Administration
Code de la tâche :	E
Activité à laquelle elle est reliée :	Dérouler la feuille de route
Descriptif du contenu de la tâche :	<ul style="list-style-type: none"> • concertations avec les départements concernés ; • signer l'arrêté interministériel
Exigences de qualité :	
Ressources humaines affectées :	Coordonnateur
Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
Signature du coordonnateur :	

Renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin	
FICHE DE TACHE	
Fiche N°6	
Nom de la tâche :	Signer l'arrêté ministériel
Code de la tâche :	E
Activité à laquelle elle est reliée :	Dérouler la feuille de route
Descriptif du contenu de la tâche :	Réunions avec les services compétentes pour adoption d'une proposition de texte
Exigences de qualité :	
Ressources humaines affectées :	Coordonnateur
Date d'élaboration de la fiche :	Samedi 23 août 2008
Signature du coordonnateur :	

2) Planification organisationnelle

C'est le processus par lequel sont connues et affectées les différentes ressources humaines retenues pour former l'équipe d'exécution du projet.

a) Ressources humaines

Dans le cadre cette étude, les différentes ressources humaines identifiées sont les suivantes :

- ministre (promoteur) ;
- coordonnateur ;
- chef service administratif et financier ;
- chef service technique ;
- manœuvre (entreprise).

b) Responsabilités

Les acteurs ci-dessus sont chargés selon leurs compétences, qualifications et profils d'assumer les responsabilités suivantes :

Types de responsabilité :

Responsabilités	Symboles des responsabilités
• Exécution du travail	: ▲
• Approbation du travail	: ■
• Suivi des travaux	: ♠
• Contrôle des travaux	: Ω

Une fois les ressources humaines et les types de responsabilité identifiés, nous pouvons établir la charte des responsabilités.

c) Charte des responsabilités

La charte des responsabilités est un tableau à double entrée qui retrace pour l'ensemble des tâches et activités du projet, pour les ressources humaines disponibles, les types de responsabilité qui incombent à chacun. Le tableau n°11 présent la charte de responsabilité de notre projet.

La liste des tâches et la charte des responsabilités, au terme des planifications structurelle et organisationnelle, nous permettent d'aborder la planification opérationnelle de notre projet.

Tableau n°11 : Charte des responsabilités

Tâches du projet	Ressources humaines				
	Ministre	coordonnateur	chef service administratif et financier	chef service technique	manœuvre
Acquérir l'équipement			Ω		
Signer le contrat de location bail			Ω		
Négocier le financement		♠			
Aménager le local					▲
Installer le Conseil d'Administration	■				
Signer l'arrêté ministériel	■				

Source : Nos études 2008

3) Planification opérationnelle

Elle consiste à déterminer les liens entre les différentes tâches précédemment retenues dans la planification structurelle d'une part, de définir la durée raisonnable assigner à la réalisation de chaque tâche. Pour ce faire, il importe :

- de transformer en “opérations” chaque tâche du projet ;
- d'élaborer le tableau de précédences du projet ;
- d'établir le réseau du projet ;
- de calculer l'ordonnancement pour le projet
- de proposer un plan opérationnel du projet.

a) Opérationnalisation des tâches du projet

Au regard de la planification structurelle du projet de renforcement des capacités de la diplomatie pour la promotion du secteur privé au Bénin, le tableau n° 8 indique les opérations de chaque tâche du projet.

Tableau n° 12 : Opérationnalisation des tâches

Tâches	Opérations
A	Acquisition de l'équipement
B	Signature du contrat de location bail
C	Négociation des ressources financières
D	Aménagement du local
E	Installation du Conseil d'Administration
F	Signature de l'arrêté ministériel

b) Tableau de précédences

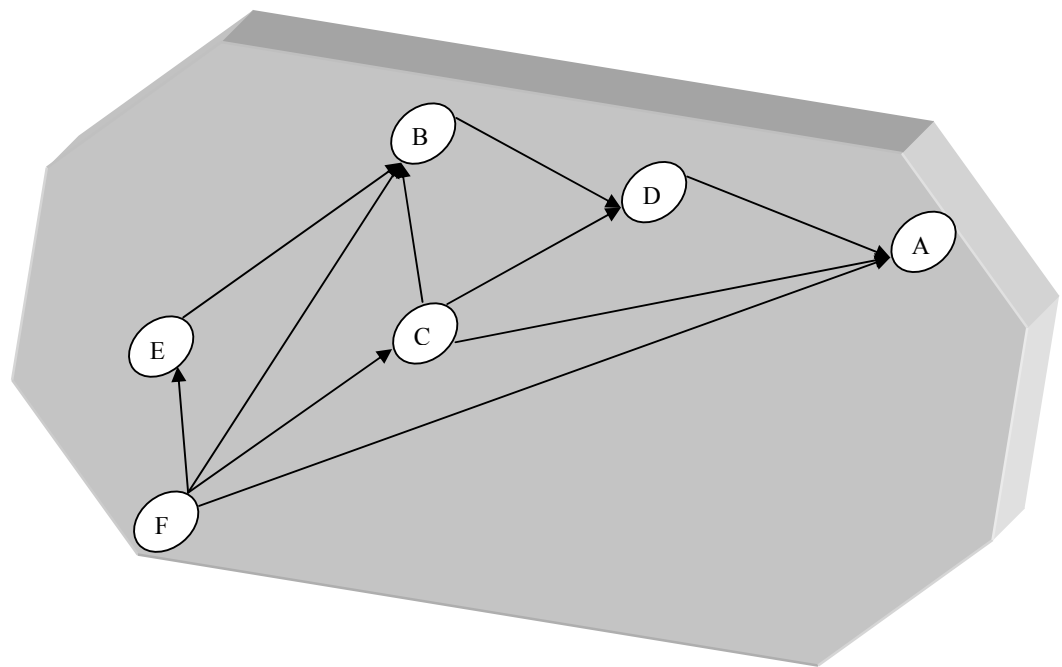
Il se présente comme suit :

Tableau n° 13 : Tableau de précédences

Tâches	Prédécesseurs	Durée (jour)
A	C – D - F	4
B	C - F	1
C	F	5
D	B - C	5
E	F	1
F	-	1

Les données du tableau de précédences serviront à établir le réseau du projet. Le réseau, représenté par le graphe Critical Path Method (CPM), matérialise les relations entre les tâches du projet (Cf. Figure n°3).

Figure n°3 : Le réseau CPM du projet



Source : Nos études de planification 2008

c) Ordonnancement des tâches

Les calculs d'ordonnancement des tâches, à partir du graphe CPM, rassemblent des données utiles pour la mise en œuvre du projet. Les différents chemins sont déterminés. Ces chemins sont :

• Chemin	F	E	B	D	A	Total	
Durée		1	1	1	5	4	12
• Chemin	F	B	5	A			
Durée		1	1	5	4		11
* Chemin	F	C	D	A			
Durée		1	5	5	4		15
• Chemin	F	C	B	D			
Durée		1	5	1	5		12
• Chemin	F	C	A				
Durée		1	5	4			10
• Chemin	F	A					
		1	4				5

Le chemin critique, le plus long, est : F-C-D-A, il dure 15 jours.

d) Plan opérationnel du projet

Les risques et les perturbations minimisés au niveau de différentes séquences de la planification structurelle, organisationnelle et opérationnelle, un plan d'exécution du projet peut être proposé.

Le plan d'exécution du projet sera représenté à l'aide du diagramme de GANT. Pour réaliser le diagramme de GANT, nous utiliserons le logiciel Microsoft Excel.

Procédons au paramétrage du logiciel.

Considérons que la première tâche, conformément au graphe CPM susmentionné, commence le 1^{er} octobre 2008. Sa syntaxe dans le logiciel est : 01/10/2008.

L'encodage des données dans le logiciel produit le tableau n°15

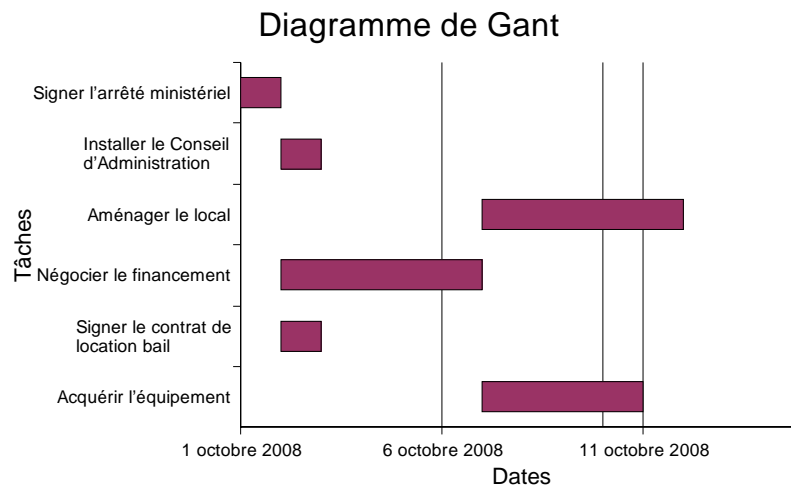
Tableau n° 15 : Données relatives aux tâches

Tâches	Date début	Durée	Date fin
Signer l'arrêté ministériel	01/10/2008	1	01/10/2008
Installer le Conseil d'Administration	02/10/2008	1	02/10/2008
Aménager le local	07/10/2008	5	11/10/2008
Négocier le financement	02/10/2008	5	06/10/2008
Signer le contrat de location bail	02/10/2008	1	02/10/2008
Acquérir l'équipement	07/10/2008	4	10/10/2008

Source : Nos études de planification 2008.

Il s'en déduit le diagramme de Gant produit par le logiciel à la figure

Figure n°4 : Diagramme de Gant du projet



Source : Nos études de planification 2008.

Le diagramme est cohérent. Alors, si la structure de fractionnement des travaux (SFT), la charte des responsabilités et le graphe CPM sont respectés, le plan opérationnel du projet sera exécuté.

En somme, ce projet, perçu comme un outil innovant, devra s'appuyer sur une équipe disciplinée et sur les pouvoirs de certains acteurs du Ministère. "Le pouvoir étant la capacité à freiner ou à accélérer la réalisation des objectifs". La motivation des parties prenantes est déterminante dans la réussite du projet. Dans la recherche de l'efficacité, le projet devra commettre des cabinets et des consultants pour l'exécution des prestations sur contrats.

Conclusion

Le stage académique en milieu professionnel a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours.

L'étude a exploité le domaine d'action stratégique de la diplomatie béninoise qui évolue dans un contexte national, régional et international fait de défis.

Elle a visé globalement une meilleure approche des solutions pour la contribution à l'amélioration de la croissance économique nationale en dépit des contraintes identifiées. Les conditions favorables des aspects technique, organisationnel, politique, culturel et socioéconomique, ainsi que les différents aspects de la planification constituent des facteurs de succès du projet intitulé "Contribution à l'amélioration de l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé".

Les résultats des sondages auprès des cadres avertis du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur rappellent qu'une mutation à travers le renforcement des capacités de l'action diplomatique pour la promotion des entreprises du secteur privé est indispensable.

Le projet concourt à la promotion du secteur privé béninois. L'intérêt des partenaires financiers dépend de la compétitivité des entreprises du secteur privé national. Les actions de la diplomatie en faveur de ce secteur sont tributaires de la communication avec le réseau diplomatique. Les efforts de la diplomatie pour la mobilisation des partenaires financiers et l'efficacité

du partenariat avec le secteur privé confirment les hypothèses qui se fondent sur la compétitivité d'une part et sur la communication d'autre part.

La mise en œuvre des solutions grâce aux outils de management dans un environnement dynamique réduit les différenciations et les écarts d'insatisfaction et de déséquilibre.

Références bibliographiques

Ouvrages

CANAPA, J. (1970) : « *Réforme économique et socialiste en Yougoslavie : le secteur privé* », Paris, A. Colin.

BERNARD, Y. et COLLI, Jean-Claude : « *Dictionnaire économique et financier* », Paris, a. Colin.

Mémoires

ALASSANE, D. (2006) : « *Le Bénin face aux défis de l'intégration régionale : dynamique et perspectives* », Abomey-Calavi, ENAM.

BOUKARY, G. (2006) : « *Perspectives pour une mise en oeuvre efficiente de l'AGOA au Bénin* », Abomey-Calavi, ENAM.

JOHANA, M.-B.(2004)- « *L'action internationale des entreprises en matière de solidarité sanitaire : le cas du programme de formation de médecins urgentistes* » par Totzl en Chine.-Mémoire DEA, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2004-2005

MADEGNAN, V.L. (2006) : « *Appui de l'action diplomatique aux stratégies nationales des préventions des catastrophes* » Abomey-Calavi, ENAM

EYEBIYI, C. (2007) : « *Le suivi évaluation des projets du ministère de la santé publique : analyse et proposition d'amélioration* », Abomey-Calavi, ENAM

KOKOYE, C. (2007) : « *Vers une transnationalisation des entreprises béninoise : appui du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur* », Abomey-Calavi, ENAM

LAWANI, M. N. (2007) : « *Programme danois de développement du secteur privé : forces, faiblesses et perspectives* », Abomey-Calavi, ENAM.

HOUSSOU, L. (2007) : « *Contribution à la dynamisation de la diplomatie de proximité du Bénin* », Abomey-Calavi, ENAM.

ALASSANE, D. (2006) : « *Le Bénin face aux défis de l'intégration régionale : dynamisme et perspectives* », Calavi, ENAM.

BOUKARY, G.G.R. (2006) : « *Perspective pour une mise en œuvre efficiente de l'AGOA au Bénin* », Calavi, ENAM.

TOKPANOU, T. A. (2006) : « *Analyse et perspectives des capacités commerciales du Bénin à travers le programme multilatéraux* », Calavi, ENAM

ATCHE, H. (2006) : « *Contribution au renforcement de la coopération entre le Bénin et les pays émergents de l'Amérique latine* », Calavi, ENAM.

KOTINGA, C (2006) : « *Contribution de la diaspora au développement socioéconomique au Béni* », Calavi, ENAM.

JOHANA, M. B. (2004) : « *L'action internationale des entreprises en matière de solidarité sanitaire : le cas du programme de formation de médecins urgentistes par TotzI en Chine* », Mémoire DEA, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Articles

HOUNGBO, W. L. (2007) : « *Appui aux secteurs privé et semi-privé : comment opérationnaliser l'apport de la diplomatie au développement* », La Nation, numéro 4054, p.6.

SHENG, Andrew (2006) : « *L'art de la réforme : comment appliquer les leçons de Sun Tzu aux marchés financiers d'Asie* », Finances et développement, volume 43, numéro 2.

PRASSAD, E. ; RAJAN, R. ; SUBRAMARIAN, A. (2007) : « *Le paradoxe des flux de capitaux* », Finances et développement, volume 43, numéro 2.op. cit.. 32-36.

KRAMER, C. (2006) : « *Le Casse-tête de l'investissement en Asie* » – Finances et développement, volume 43, numéro 2

Cours

AGBLONON, P. (2007) : « **Identification des projets** », Abomey-Calavi, ENAM.

AGBLONON, P. (2007) : « **Evaluation des projets** », Abomey-Calavi, ENAM.

HOUINSA, D. (2007) : « **Exécution des projets** », Abomey-Calavi, ENAM.

GNIMASSOU, M. (2007) : « **Définition des projets** », Abomey-Calavi, ENAM.

GNIMASSOU, M. (2007) : « Planification des projets », Abomey-Calavi, ENAM.

Documents non publiés

Ministère de l'Economie, de la Prospective, du développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (2007) : « **Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté** », Cotonou.

Ministère d'Etat chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi, PNUD (2000) : « **Etudes nationales de prospective à long terme : orientations Bénin 2025 ALAFIA** », Cotonou.

Cellule Macroéconomique de la Présidence de la République du Bénin (1992) : « **Rapport sur l'Etat de l'économie nationale : développement récents et perspectives à long terme** », Cotonou.

Cellule d'analyse des politiques économiques (2000) : « **La performance des entreprises industrielles béninoises** », Cotonou.

Sources électroniques

- <http://hpa.free.fr>
- <http://www.dsi.cnrs.fr>
- <http://www.commentcamarche.net/projet/gantt.php3>
- http://www.jinnove.com/upload/documentaire/planifier_projet.pdf
- <http://bonnal.home.cern.ch/bonnal/cmp/cmp.html>

Annexes

Annexe 1
Matrice MOFF

Facteurs	Positifs	Négatifs
Facteurs internes	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> implication dans le dialogue entre le secteur privé et le secteur public à travers sa participation à des structures ; 	<ul style="list-style-type: none"> faible appui diplomatique au secteur privé
	<ul style="list-style-type: none"> existence d'une direction des relations économiques et commerciales internationales ; 	<ul style="list-style-type: none"> utilisation peu optimale des ressources humaines
	<ul style="list-style-type: none"> existence de postes de Conseillers aux affaires économiques au niveau des représentations diplomatiques du Bénin, et commerciales ; 	<ul style="list-style-type: none"> faible capacité de conception des projets et programmes
	<ul style="list-style-type: none"> existence de service économique au niveau des ambassades du Bénin à l'étranger ; 	<ul style="list-style-type: none"> faiblesse du système de suivi-évaluation ;
	<ul style="list-style-type: none"> existence d'infrastructures adéquates 	<ul style="list-style-type: none"> faible capacité managériale dans la chaîne planification-programmation-budgétisation-suivi-évaluation (PPBS)
		<ul style="list-style-type: none"> manque de dynamisme de la diplomatie ;
		<ul style="list-style-type: none"> faible mis à profit des relations avec les institutions internationales ;
		<ul style="list-style-type: none"> faible implication des béninois de l'extérieur
		<ul style="list-style-type: none"> peu d'importance accordée à la promotion culturelle ;

		<ul style="list-style-type: none"> • inadéquation entre ressources et missions et engagements
		<ul style="list-style-type: none"> • dysfonctionnements au niveau des postes diplomatiques
		<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance dans la répartition et l'extension de la carte diplomatique
		<ul style="list-style-type: none"> • absence de continuité dans l'administration due à la mobilité des cadres en charge des dossiers
		<ul style="list-style-type: none"> • déficit de communication entre les services diplomatiques et le monde des affaires.
Facteurs externes	Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités
	<ul style="list-style-type: none"> • marché intérieur nationale faible ; 	<ul style="list-style-type: none"> • grande ouverture au marché mondial tant sur le plan des exportations que des importations ;
	<ul style="list-style-type: none"> • faible niveau d'implication aux débats et négociations économiques et commerciales internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • paix garantie par une stabilité du système démocratique
	<ul style="list-style-type: none"> • faiblesse des échanges commerciaux avec UEMOA et CEDEAO ; 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilité garantie
	<ul style="list-style-type: none"> • tissu industriel embryonnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • promotion de la bonne gouvernance
	<ul style="list-style-type: none"> • faiblesse du profit de l'AGOA pour se positionner sur le marché américain 	<ul style="list-style-type: none"> • négociations en cours pour la conclusion d'un Accord de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne.

	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance d'organisation du secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • facilité d'accès à la mer des pays de l'hinterland
	<ul style="list-style-type: none"> • environnement des affaires peu favorable ; 	<ul style="list-style-type: none"> • zone de libre échange avec l'Europe
	<ul style="list-style-type: none"> • réglementation économique lourde ; 	<ul style="list-style-type: none"> • l'intégration régionale agissante
	<ul style="list-style-type: none"> • insuffisance de main d'œuvre qualifiée 	<ul style="list-style-type: none"> • position géographique stratégique
	<ul style="list-style-type: none"> • faible productivité des entreprises locales 	<ul style="list-style-type: none"> • diaspora dynamique et entreprenante
	<ul style="list-style-type: none"> • marché intérieur nationale étroit ; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • sécurité des personnes peu renforcée 	
	<ul style="list-style-type: none"> • faible exploitation des potentialités économiques 	
	<ul style="list-style-type: none"> • faible niveau de l'implication 	
	<ul style="list-style-type: none"> • interférence des départements ministériels dans le domaine d'activité stratégique 	

Annexe 2

Tableau n° 14 : Les quatre alternatives stratégiques potentielles

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Forces-opportunités	Faiblesses-opportunités
Menaces	Forces-menaces	Faiblesses-menaces

Annexe 3

CADRE LOGIQUE PROGRAMME

PROGRAMME positionnement économique et culturel du Bénin

Titre du programme : positionnement économique et culturel du Bénin

Ministère : MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGÈRES, DE L'INTEGRATION AFRICAINE DE LA FRANCOPHONIE ET DES BENINOIS DE L'EXTERIEUR

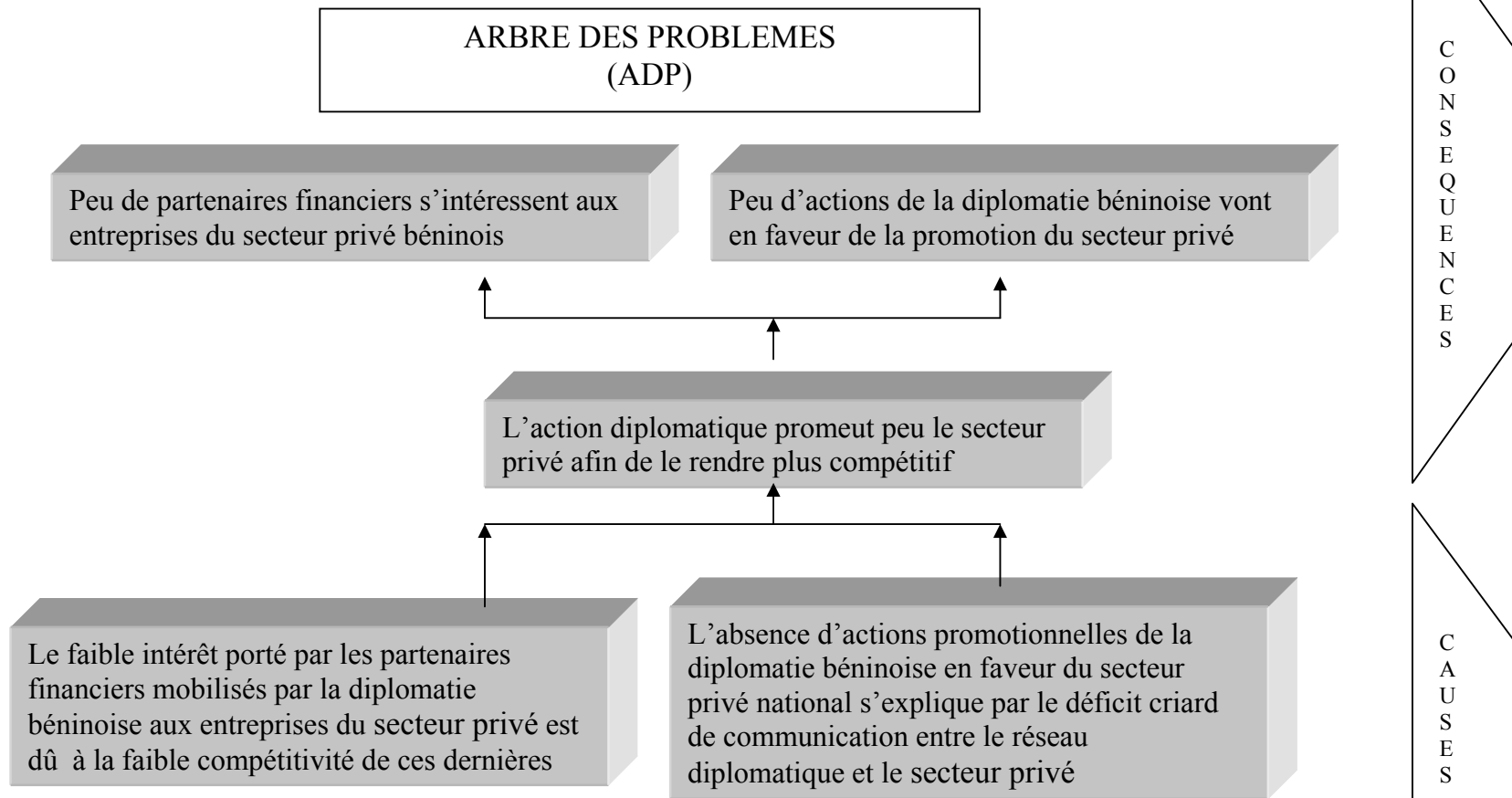
HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL			
Assurer une meilleure connaissance des potentialités économiques, culturelles et touristiques du Bénin sur le plan international.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets initiés par des opérateurs économiques étrangers ; • Nombre de touristes étrangers 	Rapports d'activités MAEIAFBE et représentations diplomatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Que les Tracasseries diverses soient minimisées. • Que l'environnement international soit favorable.
Objectifs spécifiques :			
1. Promouvoir les opportunités d'affaires au Bénin sur le plan international.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conférences d'affaires organisées par le Bénin 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport DRECI et directions géographiques. • Rapports d'activités DCDRC et Ambassades. • Rapport DACC. 	Qu'une volonté politique soutient le programme.
2. Promouvoir les potentialités culturelles et touristiques du Bénin sur le plan international	Nombre de manifestations culturelles à caractère international organisées	Rapports d'activités DCDRC et Ambassades.	Que les Contraintes budgétaires soient minimisées.
2.1 La culture béninoise est mieux exportée.	Nombre d'échanges culturels entre le Bénin et ses partenaires	Rapport d'activités INSAE, DCDRC et représentations	

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
		diplomatiques	
2.2 Le flux touristique a augmenté.	Nombre de touristes étrangers.	Rapport d'activités, DCDRC et représentations diplomatiques	
RESULTATS			
1. Les milieux d'affaires étrangers ont une meilleure connaissance des opportunités d'affaires au Bénin.	Taux d'accroissement des investissements étrangers.	Rapport statistique Direction de développement touristique, DRECI et représentations diplomatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté politique ; • Contraintes budgétaires.
Le flux d'investisseurs étrangers a augmenté.	Taux d'accroissement du nombre d'investisseurs.	Rapports INSAE, DCDRC directions géographiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté politique ; • Contraintes budgétaires
1.1- Les relations de partenariats sont renforcées entre les opérateurs économiques béninois et étrangers pour une augmentation du volume d'investissements directs étrangers au Bénin	Nombre de contrats d'affaires parrainés par la DRECI et les représentations diplomatiques	Contrats signés et rapport DRECI.	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de cadre juridique attractif Contraintes budgétaires.
2. Les potentialités culturelles et touristiques du Bénin sont mises en valeurs sur le plan international pour contribuer au développement national			

HIERACHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
2-1. La culture béninoise est mieux exportée.	Nombre d'échanges culturels entre le Bénin et ses partenaires.	Rapport d'activités INSAE, DCDRC représentations diplomatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté politique ; • Contraintes budgétaires.
2-2. Le flux touristique a augmenté	Taux d'accroissement du nombre de touristes.	Rapport d'activités INSAE, DCDRC et représentations diplomatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de volonté politique ; • Contraintes budgétaires.
<p><u>IMPUS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Organisation de conférences commerciales dans les postes diplomatiques du Bénin ; • la participation des opérateurs économiques étrangers à des foires organisées au Bénin ; • la participation des opérateurs économiques béninois aux foires internationales ; • L'Organisation des journées culturelles par les représentations diplomatiques du Bénin ; • la diversification des filières ouvertes aux étudiants béninois en formation à l'étranger ; • l'accroissement des quotas de bourses offertes à notre pays ; • La Consolidation des relations culturelles entre le Bénin et ses partenaires ; • La Création de vitrines d'informations touristiques et culturelles dans les représentations 	<ul style="list-style-type: none"> • MOYENS <ul style="list-style-type: none"> - Humais : membres de l'équipe du programme (DCDRC, DRECI, DPE, DAJDH, DNIT, IRES - Prestataires - Matériels : matériels informatiques, roulants et mobiliers roulants - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • COUTS <ul style="list-style-type: none"> - FONCTIONNEMENT - INVESTISSEMENTS - SUIVI EVALUATION - AUDIT 	

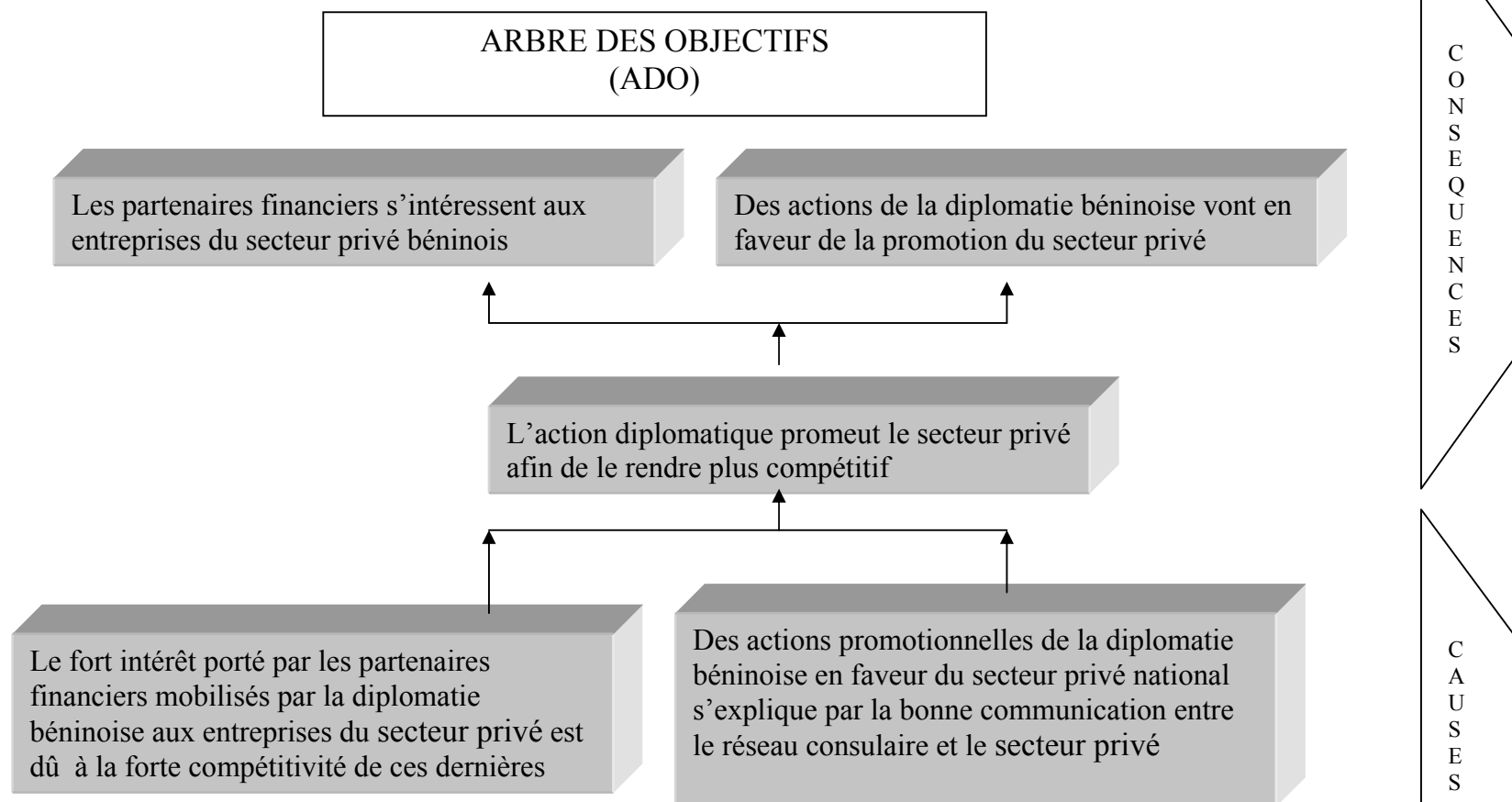
HIERACHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
diplomatiques ; <ul style="list-style-type: none">• la médiatisation de la destination du Bénin ;• La Vulgarisation les carnets d'adresses des opérateurs économiques béninois ;• Le Plaidoyer pour l'organisation de forum de discussion entre investisseurs étrangers et béninois.			

Annexe 4



26 août 2008

Annexe 5



Annexe 6

Liste des directions

Les trois (3) directions centrales sont :

- Direction des Ressources Humaines.
- Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
- Direction de la Programmation et de la Prospective.

Les dix huit (18) directions techniques comprennent les directions techniques d'appui et les directions techniques spécifiques.

○ Les directions techniques d'appui sont :

- Direction des Organisations Internationales (DOI) ;
- Direction de la Francophonie ;
- Direction de l'Union Africaine et des Organisations Internationales ;
- Direction de l'Intégration Sous-Régionale ;
- Direction l'Afrique et du Moyen Orient ;
- Direction de l'Amérique ;
- Direction de l'Asie et de l'Océanie (DASOC) ;
- Direction de l'Europe DE) ;
- Direction de la Coopération Décentralisée et de l'Action Humanitaire (DICODAH) ;
- Direction des Affaires Consulaires ;
- Direction des Relations avec les Béninois de l'Extérieur ;

○ Les directions techniques spécifiques sont :

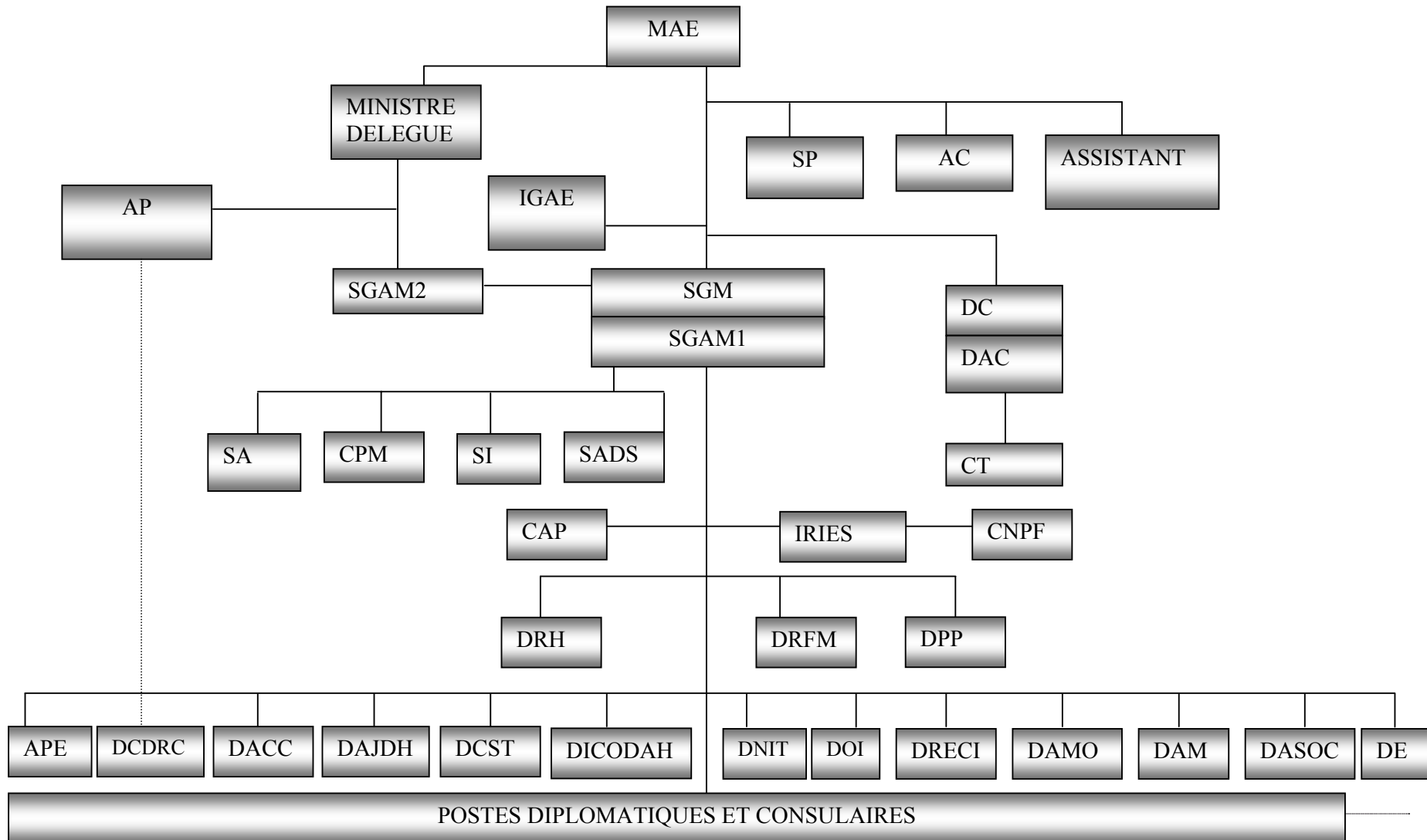
- Direction du Protocole d'Etat (DPE) ;
- Direction des Affaires Juridiques et des Droits de l'Homme (DAJDH) ;
- Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales (DRECI) ;
- Direction de la Communication, de la Documentation et des Relations Culturelles (DCDRC) ;
- Direction des Opérations de Maintien et de Promotion de la Paix ;
- Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction (DNIT) ;
- Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications.

Les institutions et organismes sous tutelle entre autres sont :

- Commission nationale permanente de la Francophonie ;
- Observatoire de l'intégration régionale ;
- Etc.

Annexe 6A

ORGANIGRAMME DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES



Annexe 7

Monsieur, Madame,

Vous avez été identifié comme cadre averti au ministère en charge des affaires étrangères pour apporter des idées, opinions et votre expertise sur le thème intitulé “*Contribution à l'amélioration de l'appui de la diplomatie béninoise à la promotion du secteur privé*”.

Ce thème est le centre d'intérêt pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, en filière gestion des projets.

D'avance, nous vous remercions de contribuer en répondant aux questions suivantes :

1. L'appui de la diplomatie béninoise au secteur privé est :

Visible Non visible

2. La mobilisation des investissements étrangers au profit des entreprises privées par l'action diplomatique est :

Faible Satisfaisante Forte

3. La communication entre le réseau diplomatique béninois et le secteur privé est :

Faible Satisfaisante Forte

4. Une répartition géopolitique judicieuse du réseau diplomatique et diplomatique du Bénin dans le monde est un atout pour attirer les investissements étrangers.

Vrai Faux

5. Parmi les actions ci-après, choisir une seule réponse pour rendre efficace l'action diplomatique :

instituer un système de communication entre le secteur privé et le réseau diplomatique ;

analyser la géopolitique mondiale pour une répartition judicieuse du réseau consulaire et diplomatique ;

adhérer aux réseaux institutionnels ;

renforcer la gestion axée sur les résultats.

Je vous remercie

Table des matières

Introduction.....	1
<i>Chapitre préliminaire</i>	4
<i>Cadre institutionnel et conceptuel de l'étude</i>	4
Section I Fondements de l'étude	4
Paragraphe 1 Déroulement du stage	4
A. Présentation du MAEIAFBE	4
B. Bref aperçu de la Direction de la Programmation et de la Prospective	5
Paragraphe 2 Etat des lieux de l'étude.....	7
A. Les acquis du stage	7
B. Analyse systémique de la diplomatie béninoise	7
Section 2 Formulation de la recherche-diagnostic.....	8
Paragraphe 1 Domaine de l'étude.....	9
Paragraphe 2 Problématique	10
<i>Chapitre premier</i>	15
<i>Cadre théorique et méthodologique de l'étude</i>	15
Section 1 Déterminants de l'étude.....	15
Paragraphe 1 Objectifs et hypothèses de l'étude	15
A. Objectifs de l'étude	15
B. Hypothèses de recherche.....	15
Paragraphe 2 Revue de littérature	18
Section II Approche méthodologique de la recherche.....	20
Paragraphe 1 Recherche documentaire.....	20
Paragraphe 2 Approche empirique.....	20
A. Grille d'analyse des hypothèses et justification des choix.....	20
B. Techniques et outils de collecte des données.....	23
C. Traitement des données et difficultés rencontrées	23
D. Dépouillement et résultats.....	24
E. Vérification des hypothèses	25
<i>Chapitre deuxième</i>	26
<i>Approches et mise en œuvre des solutions</i>	26
Section I Approches de solutions.....	26
Paragraphe 1 Analyse de la situation.....	26
Paragraphe 2 Formulation du projet	27
Section II Mise en œuvre du projet	28
A. Identification du projet.....	28
B. Définition du projet.....	32
C. Planification	47
Conclusion	62
Références bibliographiques.....	64
Annexes	I
Table des matières.....	XIV