

PN-ACS-218
105612

PLANIFICATION STRATEGIQUE
PAR: LORNA GRACE
12-13 JANVIER 2000

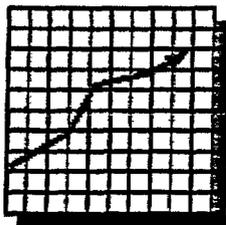
Development Alternatives, Inc.

USAID/Haiti Contract 521-0256-C-00-5059-00/521-C-00-95-
00059-00

Office of Economic Growth

Program for the Recovery of the Economy in
Transition (PRET)
Project Number 5124

Lauren Mitten
PRET Project Administrator
Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814
T: (301) 215-6651
F: (301) 718-7968



PROGRAMME POUR LA RELANCE DE L'ECONOMIE EN TRANSITION
(PRET/DAI/USAID)

11, Rue Lechaud / Bourdon
(entrée Rue Marcadiou)
Port-au-Prince, Haïti

Téls.: (509) 245-0276 / 245-4721
245-9547
Fax: (509) 245-0272

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Hotel Montana

12 - 13 janvier 2000

Présenté et préparé par: Lorna Grace

L

PLANIFICATION STRATEGIQUE

Plan de l'atelier

- I. Introduction
- II. Résultats escomptés
- III. Eléments constitutifs du Plan d'affaires
- IV. Introduction au concept de Réflexion stratégique
- V. Concept et processus de Planification stratégique
- VI. Vision et Mission
- VII. Marché et clients
- VIII. Analyse de l'environnement/ Partie intéressée
- IX. Analyse institutionnelle
- X. Comment définir la stratégie
- XI. Mise en œuvre du Plan stratégique
- XII. Elaboration d'un calendrier d'exécution mentionnant les étapes importantes

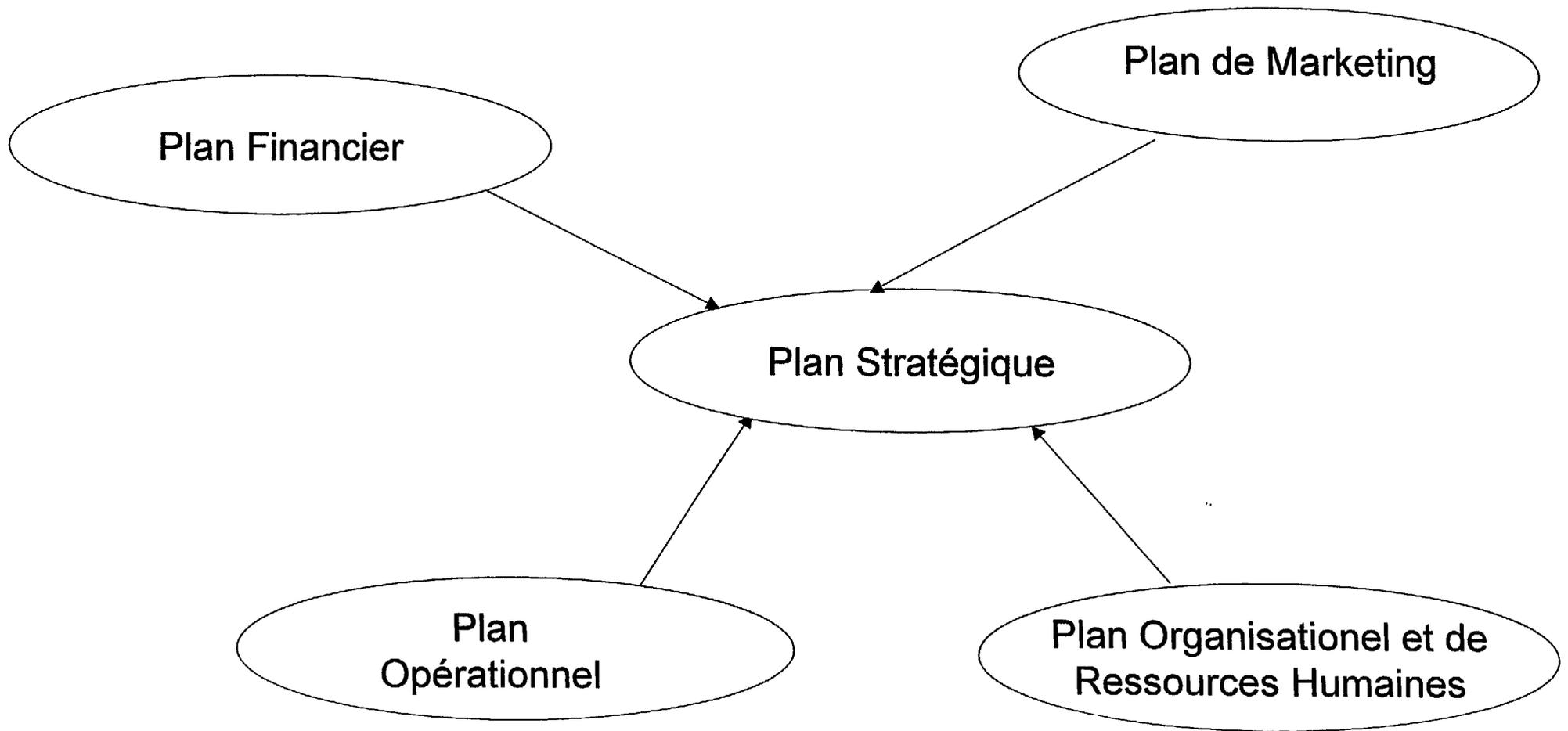
Quels sont les résultats auxquels les participants devraient s'attendre au bout des deux journées ?

Les participants auront compris les notions de Réflexion stratégique et de la Planification stratégique; Ils auront perçu la différence entre une décision stratégique et une décision opérationnelle; ils seront également bien armés pour effectuer de bon choix non seulement dans le présent, mais aussi pour faire des choix stratégiques à long terme pour l'avenir.

Les participants seront en mesure d'organiser un processus de Planification stratégique et de comprendre le lien existant entre ce processus, ses résultats, le plan stratégique et les autres plans et activités de l'institution ; les participants connaîtront les éléments constitutifs d'un plan ; et la différence entre un plan stratégique et des plans opérationnels ;

Le plan stratégique est coiffé par l'énoncé de mission; c'est ce dernier qui fournit le contexte pour l'élaboration du plan stratégique.

Les participants pourront effectuer une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Occasions favorables, Menaces); ils pourront établir les rapports entre les résultats d'une analyse FFOM et le plan.



Intégration des Plans Fonctionnels avec les Plans Généraux de l'Organisation

Figure 1

Planification stratégique – Processus par lequel les dirigeants d'une organisation conçoivent l'avenir de cette dernière et élaborent des procédures et opérations pour réaliser les plans d'avenir conçus.

DIAPO # 7

Plan opérationnel --- Le plan opérationnel montre comment l'organisation offre de bons produits à ses utilisateurs et décrit les procédures prévues ainsi que le flux d'activités nécessaires pour réaliser ce plan.

Plan financier --- Le mécanisme permettant de faire des prévisions quant au financement nécessaire pour mettre en œuvre les plans stratégique et opérationnel de l'organisation.

DIAPO # 9

Plan de Marketing --- Le Plan de marketing est un programme d'actions coordonnées qui explique comment l'institution motivera sa clientèle-cible pour qu'elle achète ses produits ou services.

Plan Organisationnel – Plan qui permet d'organiser les différentes ressources utilisées par l'organisation ou la compagnie. Il devrait englober la structure légale, la structure organisationnelle interne ainsi que les ressources humaines et les compétences que requièrent les différents postes prévus dans cette structure.

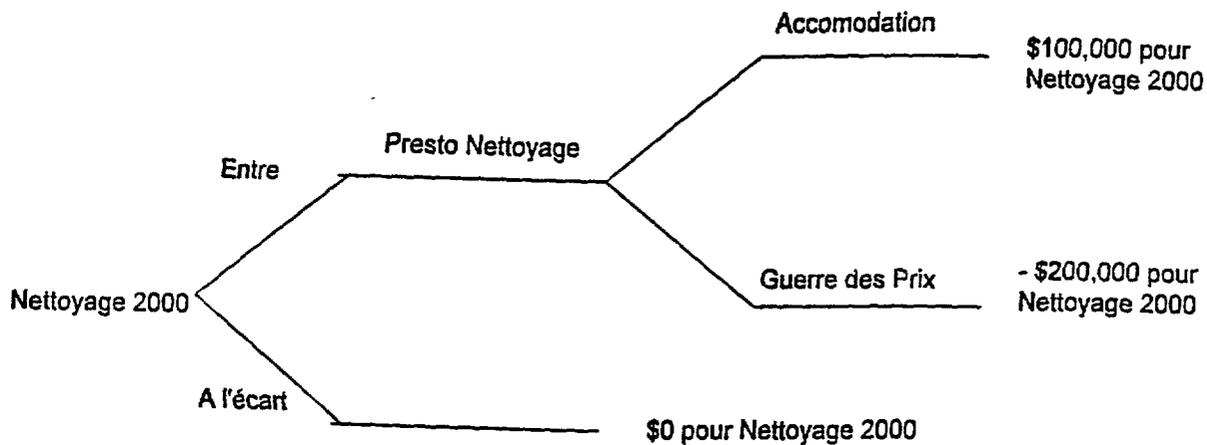
DIAPO # 11

Un élément essentiel de la réflexion stratégique est l'interdépendance de ceux qui prennent les décisions. Ces interactions se présentent de deux façons:

- séquentielle. Les acteurs se meuvent de façon alternée.
- simultanée. Les acteurs agissent en même temps en ignorant les actions menées par les autres.
- combinaison.

NETTOYAGE 2000 VS. PRESTO NETTOYAGE

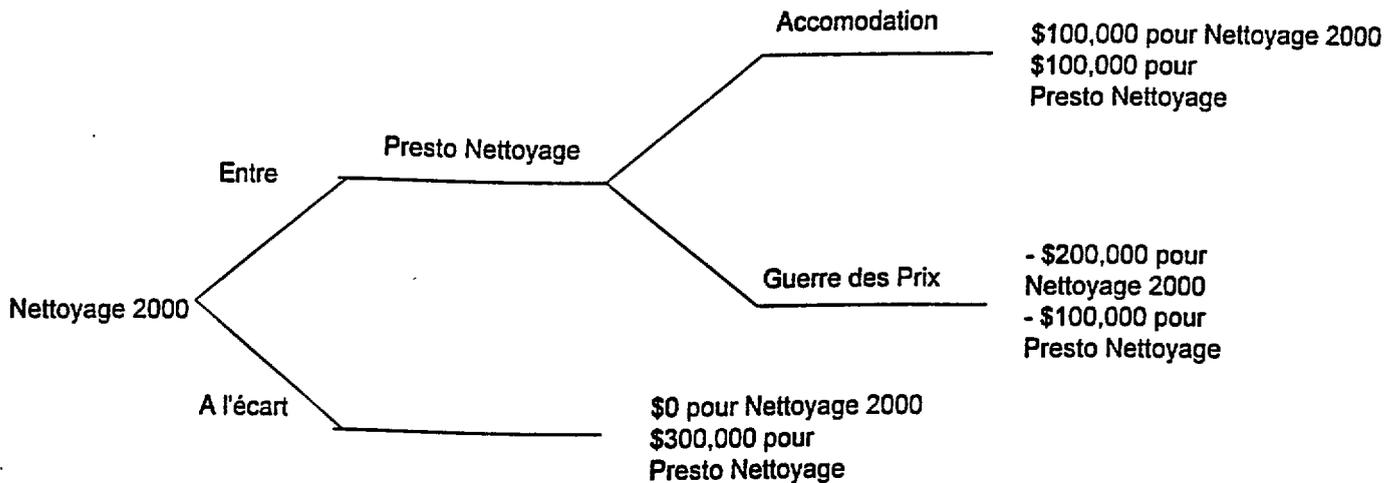
Supposons que le marché des aspirateurs soit dominé par une entreprise dénommée Presto Nettoyage, et qu'une nouvelle entreprise, Nettoyage 2000 étudie la possibilité d'entrer sur le marché. Si Nettoyage 2000 rentre sur le marché, deux choix se présenteront à Presto Nettoyage: s'accommoder en acceptant Nettoyage 2000, donc, accepter une plus petite part du marché, ou mener une guerre de prix. Supposons que Presto Nettoyage accepte la venue de Nettoyage 2000, cette dernière réalisera un profit de \$100.000 ; mais que, cependant, si Presto Nettoyage mène une guerre des prix, cela entraînera pour Nettoyage 2000 des pertes de \$200.000. Si Nettoyage 2000 reste à l'écart de ce marché, son profit est, naturellement zéro. L'arbre ci-dessous présente le jeu en question ainsi que les profits pour chaque résultat:



Que doit faire Nettoyage 2000? C'est le type de problèmes que les spécialistes de l'analyse décisionnelle résolvent et que les écoles de commerce enseignent. Ils tracent un tableau très semblable à celui-ci et le nomment «arbre de décision». La raison en est que souvent, ils pensent aux résultats "accommodation" et "guerre des prix" comme étant des alternatives qui arrivent par chance. En conséquence, ils assignent des probabilités aux deux. Par exemple, si «accommodation» et «guerre» sont considérés comme étant également probables, chacune de ces possibilités obtient une probabilité de $\frac{1}{2}$. Ils peuvent ensuite calculer le profit moyen que Nettoyage 2000 peut espérer de chaque entrée, en multipliant chaque chiffre indiquant un profit ou une perte par le chiffre de probabilité qui lui correspond et en les additionnant. Ils obtiennent $(\frac{1}{2}) \$100.000 - (\frac{1}{2}) \$200.000 = -\$50.000$. Ce résultat étant une perte, tenant compte de ces probabilités, les spécialistes en analyse commerciale arriveront à la conclusion que Nettoyage 2000 devrait s'abstenir d'entrer sur le marché.

D'où viennent les estimations de probabilité? La théorie du jeu fournit la réponse: dans chacune des situations, les probabilités proviennent des croyances de Nettoyage 2000 quant aux profits réalisés par Presto Nettoyage. Afin d'évaluer ce que Presto Nettoyage fera, Nettoyage 2000 doit d'abord évaluer les profits de Presto Nettoyage

selon divers scénarios. Alors, les acteurs peuvent imaginer l'avenir, puis réfléchir sur les moyens qui devraient permettre de le réaliser, et prédire ce que fera l'autre partie. Si l'on veut poursuivre avec cet exemple, supposons que Presto Nettoyage, fort de son monopole, réalise des profits de l'ordre de \$300.000. En partageant le marché avec Nettoyage 2000, son profit se réduit à \$100.000. Mener une guerre des prix coûte \$100.000 à Presto Nettoyage. Alors nous pouvons remplir l'arbre en y ajoutant ces nouveaux résultats.



Nous utilisons l'information fournie par l'arbre pour prédire les démarches futures. Étant donné que les actions peuvent être déterminées à partir de la structure du jeu, l'arbre est à bon escient considéré comme un arbre de jeu et non un arbre de décision. Par exemple, pour prédire la réponse de Presto Nettoyage face à l'entrée de son compétiteur sur le marché, nous reconnaissons que l'entreprise réalise \$100.000 si elle accepte de s'accommoder et perd \$100.000 dans l'éventualité d'une guerre des prix ; Nettoyage 2000 devrait prévoir que Presto Nettoyage choisira de s'accommoder. En regardant ainsi vers l'avenir, puis en imaginant ce que fera l'autre partie, on peut prédire que Nettoyage 2000, mentalement coupera la branche menant à la guerre des prix; elle devrait entrer sur le marché, acceptant de réaliser \$100.000.

INDIANA JONES

Considérons la situation d'Indiana Jones au sommet de l'action, dans le film *Indiana Jones, La Dernière Expédition*. Indiana Jones, son père et les nazis se dirigent tous vers le site du Saint Graal. Les deux Jones refusent d'aider les nazis à atteindre la dernière étape. Alors, les nazis tuent le père d'Indiana. Seul le pouvoir de guérison du Saint Graal peut sauver Dr. Jones père de sa blessure mortelle. Motivé par cet espoir, Indiana les conduit au Saint Graal. Mais il y a un défi final à relever. Il doit choisir entre une multitude de coupes, dont une seule est le calice du Christ. Alors que la vraie coupe procure la vie éternelle, un mauvais choix s'avère fatal. Le leader nazi, impatient, choisit un beau calice doré, boit l'eau sainte, et meurt immédiatement des suites de son mauvais choix. Indiana prend un calice en bois, une coupe du menuisier. Il s'écrit "Il existe une seule façon de savoir" il plonge le calice dans l'eau du réservoir et boit ce qu'il espère, est la coupe de vie. Lorsqu'il découvre qu'il a fait le bon choix, Indiana amène la coupe à son père et l'eau guérit la blessure mortelle.

Le concept de planification stratégique

“Alice: Quelle direction dois-je prendre?

Chat: Cela dépend de l’endroit où tu vas?

Alice: Je ne sais pas où je vais!

Chat: Alors, la direction que tu prends n’a aucune importance!”

(Lewis Carroll 1872, “Through the Looking Glass”)

Un plan stratégique doit répondre aux questions suivantes:

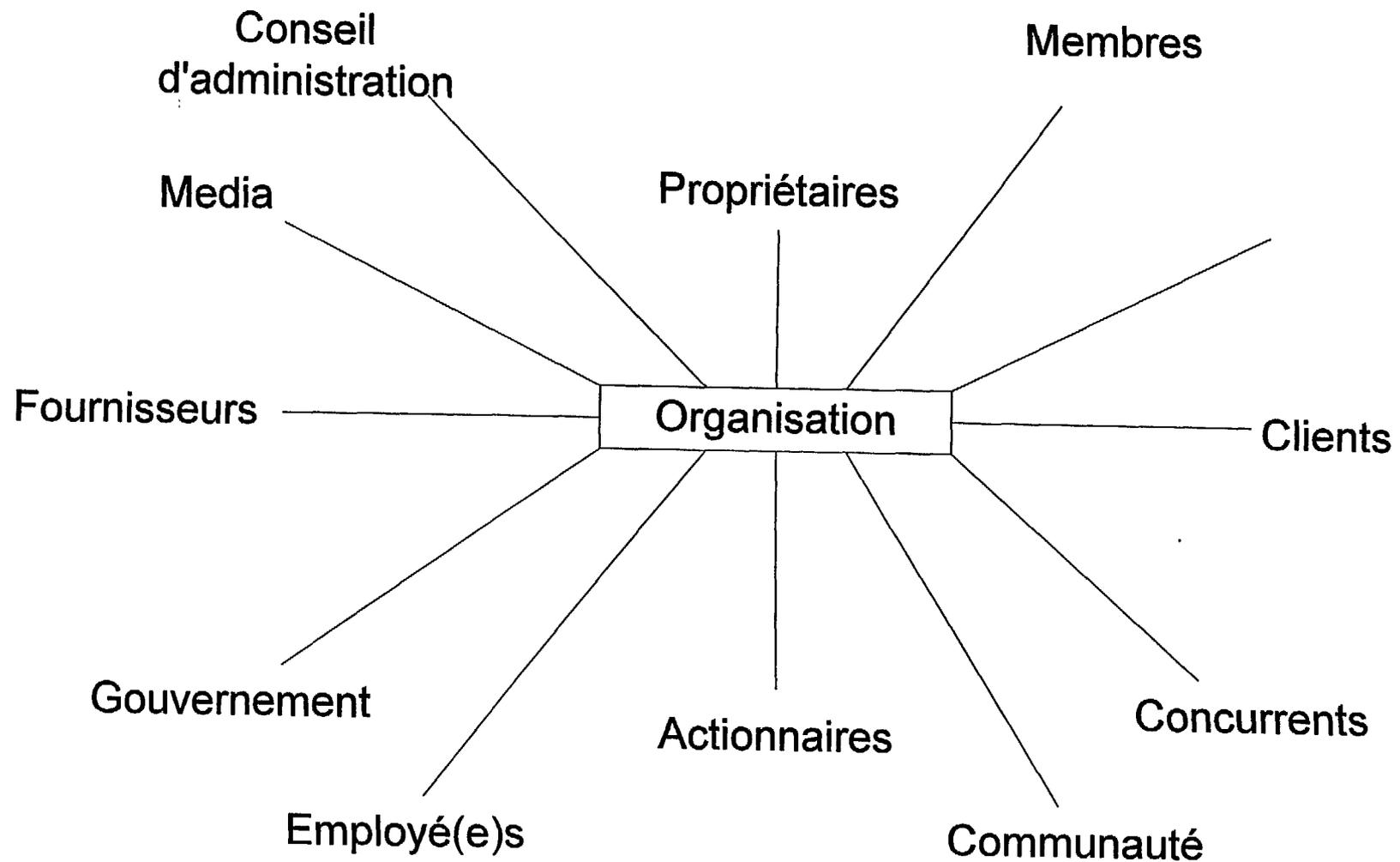
- où allez-vous?
- quel est l'environnement?
- comment y arrivez-vous?
- dans quels délais?

Ce que la planification stratégique n'est pas:

- elle n'est pas une prévision;
- elle ne traite pas uniquement des décisions d'avenir; elle s'intéresse aux décisions que l'on prend aujourd'hui et qui affecteront l'avenir de l'organisation;
- elle n'élimine pas le risque. Elle aide l'organisation à évaluer les risques qu'elle prend.

Le processus de planification stratégique :

- l'organisation est-elle prête pour la planification?
- Existe-t-il un engagement au sein de l'organisation envers le processus de planification stratégique?
- Identifier les membres de l'équipe préposée à la planification
- Former tous les membres l'organisation sur le processus de planification stratégique.
- Déterminer quelles autres parties intéressées ont besoin d'être informées et trouver les moyens de les tenir informées, aussi bien que d'autres personnes clés qui ne participent pas au processus de planification.



Un modèle des relations entre les partis intéressés dans une institution

Figure 2

ETUDE DE CAS: CREDIT POUR TOUS

Crédit Pour Tous est une institution de microfinance établie dans le pays Millenium. C'est une ONG fondée en 1990 et qui fournit depuis 1996 des services financiers aux pauvres entrepreneurs qui travaillent à leur propre compte dans la ville urbaine Espérance, capitale de Millenium. Crédit Pour Tous compte 2,100 clients actifs.

Les activités de Crédit Pour Tous sont presque exclusivement menées dans les bidonvilles et la zone du marché de la capitale Espérance. Les prêts sont soit des prêts au groupe solidaire (pour un montant d'environ 155 dollars américains par personne), soit individuels (montant d'environ 390 dollars américains par personne) et octroyés à des vendeurs installés au marché, à des petits producteurs et fournisseurs de services. La durée de prêts s'étale sur 4 ou 6 mois pour les prêts collectifs, et de 6 à 9 mois pour les prêts individuels.

La plupart de ses clients se forment en groupe de 3 à 5. Après avoir effectué un dépôt d'épargne équivalent (obligatoire) à 10% du montant du prêt sollicité, les membres du groupe reçoivent chacun un prêt du même montant et de la même durée.

Des prêts individuels sont octroyés aux clients établis ayant déjà au moins trois prêts collectifs. De plus, Crédit Pour Tous affecte 10% du volume des décaissements effectués pour les premiers prêts individuels, mais ces clients doivent présenter des garanties plus solides.

On estime à environ 40,000 emprunteurs, la clientèle possible des services de microfinance dans la capitale, Espérance. Même en l'absence d'une enquête dans ces villes de province, on estime que le nombre de clients devrait être proportionnel. Il n'existe aucune estimation pour les zones rurales. En milieu rural, la majorité des clients sont intéressés à trouver des prêts pour l'agriculture ou l'agro-industrie.

La plupart des clients ont participé à des *sols*, que ce soit en milieu rural ou en milieu urbain.

Il y a deux saisons de ventes importantes en rapport avec la rentrée scolaire et la fête de Noël. En conséquence, les demandes de prêts augmentent à l'approche de ces deux saisons. La surpopulation, le chômage et la migration urbaine sont encore le lot des zones urbaines en particulier.

Le gouvernement a étudié la possibilité d'augmenter la pression fiscale en ce qui a trait au paiement des droits de douane et des taxes. Dans cet ordre d'idées, il oblige l'acquittement de ces droits avant l'émission de tout document officiel au contribuable, tels que les passeports, permis de conduire, carte d'identité et enregistrement de véhicules. Pour l'instant, Crédit Pour Tous ne réclame aucun document officiel pour l'octroi des prêts, même si des preuves de l'identité du requérant sont requises.

En dépit du fait qu'aucune enquête formelle n'ait été menée sur le sujet, les clients de Crédit Pour Tous se sont montrés intéressés à avoir accès à un service de dépôts d'épargne plus élargi ainsi que des prêts et des lignes de crédit à plus long terme. Certains clients ont même sollicité des informations sur les services liés à l'octroi de crédits, telle qu'une formation de teneur de livres.

Le taux d'inflation a atteint un niveau élevé entre 1995 et 1997, tournant autour de 17 et 20%. En 1998, il a chuté à 8.3%. En 1999, il a connu une accélération et atteint 12%.

Le PNB per capita est de 250 dollars américains. Le PIB montre un taux de croissance positive de 3.1%, mais il avait accusé un taux négatif tout au cours des dix années précédentes, soit de 1988 à 1998.

La stabilité politique reste encore un problème. Des élections législatives et présidentielles se préparent. L'histoire électorale du pays n'est ni très longue ni positive. Une certaine incertitude règne.

Il n'existe aucun règlement régissant le fonctionnement des ONG qui travaillent dans le secteur de la microfinance. Actuellement, les ONG engagées dans ce type de programme fonctionnent sous les auspices d'un certain nombre d'agences gouvernementales.

Les coopératives d'épargne et de crédit et les caisses populaires possèdent leurs propres réglementations et sont contrôlées par le Ministère du Plan. Cependant, cette législation est dépassée et n'a pas vraiment été appliquée à ce jour.

La banque centrale réglemente le secteur bancaire.

Les coopératives ont mené de nombreuses démarches en vue d'obtenir la révision des lois et règlements régissant le fonctionnement des coopératives. Les institutions de microfinance n'ont pas collaboré à ces démarches. Cependant, récemment, les IMF se sont regroupées en réseau non officiel et indépendant.

Aujourd'hui, il existe plus de 300 caisses populaires dans la capitale, les villes de province et les zones rurales. Plusieurs sont très faibles, mais certaines reçoivent une assistance technique.

Onze (11) banques commerciales sont établies dans le pays. Deux (2) d'entre elles (Cash Banque et Banque Espoir) viennent d'introduire des produits de crédit individuel à la capitale. Cash Banque possède des succursales dans presque toutes les villes de province. Le taux d'intérêt effectif pour les prêts est 72%, mais, Banque Espoir applique aussi un taux décroissant aux prêts plus importants.

Deux (2) autres banques commerciales se montrent aussi intéressées à offrir un produit de microfinance à Espérance. Elles reçoivent dans ce but une assistance technique internationale.

Les banques ont une moyenne de coûts de capitaux de 12%. Les taux appliqués aux dépôts varient de 3% à 15% en fonction des liquidités.

Vingt (20) ONG engagées dans la microfinance fournissent à peu près l'essentiel des services de microfinance du pays. Environ ¼ d'entre elles offrent d'autres services. La plupart ne couvrent pas tout le territoire. Environ 2/3 d'entre elles sont présentes hors des limites d'Espérance. Une IMF évoluant à Espérance a commencé à offrir une ligne de crédit à sa clientèle établie.

Il existent 8 institutions avec un programme de banques villageoises en fonctionnement, 7 institutions qui travaillent avec des groupes de solidarité et 10 institutions qui font des prêts individuels. Certaines institutions qui pratiquent la méthodologie crédit individuel ont aussi des groupes de solidarité. Les taux d'intérêt varient de 2 à 3 pour-cent, linéaire, par mois.

Des bailleurs de fonds fournissent une certaine assistance technique. Une ONG non financière vient juste de commencer à offrir des micro-services commerciaux, sur petite échelle, à partir d'une subvention reçue.

En règle générale, il devient de plus en plus difficile de trouver des fonds subventionnés. Cependant certaines banques commerciales se sont montrées ouvertes à l'idée de mettre des fonds à la disposition des IMF concernées à un taux d'environ 15%.

Institution: Crédit Pour Tous

Actuellement, Crédit Pour Tous est une ONG fournissant uniquement des services de microfinance (principalement de crédit),

A la fin de 1999, son portefeuille à risque était de 15% (30 jours), le taux de pertes sur prêts de 3% l'an et le taux brut de croissance du portefeuille de 30% d'année en année. L'institution ne rééchelonne pas les prêts.

Soixante-cinq (65) pour-cent des clients de Crédit Pour Tous reviennent pour un second, un troisième ou un quatrième cycle de prêts. Le portefeuille est d'environ \$400,000.

Crédit Pour Tous à un taux d'intérêt de 72% pour les prêts. Ce taux n'a pas changé depuis le début de leurs activités, en 1996.

Le Conseil d'Administration est composé des membres fondateurs de l'ONG. Quoique compétents en matière de développement, ils ont des faiblesses dans le domaine de la gestion financière.

Le Directeur Exécutif de Crédit Pour Tous entretient d'excellents rapports humains avec la clientèle et les employés. Il a cependant besoin de développer des compétences en matière d'analyse. Le Directeur Financier possède une bonne formation en comptabilité et en préparation de budget à court terme, mais il admet avoir besoin de développer ses capacités de planification à long terme ainsi bien que ses capacités d'analyse.

Le personnel augmente de 25% par année, cependant, l'institution perd grosso modo 30% de son personnel de terrain chaque année. Deux des responsables intermédiaires (superviseurs) sont partis pour les États-Unis d'Amérique.

Crédit Pour Tous dispose d'un bon système de gestion d'information capable de soutenir avec souplesse de nouveaux types de prêts. Cependant, les capacités du système sont limitées en matière de gestion d'épargne.

L'institution a réussi, à ce jour, à tirer de faible financement de bailleurs de fonds sur une base irrégulière. Cependant, elle est intéressée à accéder à des lignes de crédit subventionnées auprès des banques commerciales.

Elle dispose également d'une ligne de crédit à un taux commercial, qu'elle utilise de temps à autre. Cependant, ceci ne représente que 10% de son actif net. Elle souhaiterait voir augmenter ce ratio.

Crédit Pour Tous couvre près de 90% de ses coûts d'opération, mais elle est arrivée seulement à 65% d'autosuffisance totale. Selon son estimation, elle aurait besoin de 5,000 clients actifs pour atteindre une totale viabilité financière.

Pour fermer ses livres tous les mois, l'institution utilise un logiciel de comptabilité qui est disponible sur le marché.

La Mission (l'énoncer et la vivre)

- Que voulons nous dire aux autres à propos de ce que nous faisons?
- En faveur de qui réalisons-nous cette fonction?
- Que faisons nous pour la réaliser?
- Pourquoi existons-nous?

Cas No. 4

BEN & JERRY'S

La compagnie Ben & Jerry's s'est engagée à créer et à faire la démonstration d'un nouveau type de société mettant en évidence le concept de prospérité partagée. Notre mission comprend trois parties liées les unes aux autres.

MISSION « PRODUIT » : Fabriquer, distribuer et vendre la meilleure qualité de crème glacée naturelle et ses dérivés, dans une large gamme de nouvelles saveurs, à base des produits laitiers de Vermont.

MISSION SOCIALE : Gérer la compagnie de telle sorte que soit reconnu le rôle central que jouent les affaires dans la société, en introduisant des façons novatrices d'améliorer le niveau de vie d'une vaste communauté – locale, nationale et internationale.

MISSION ECONOMIQUE : Assurer une gestion financière solide de la compagnie sur la base d'une croissance profitable, d'une augmentation de la valeur des parts sociales de nos actionnaires, et en créant des chances d'avancement et des récompenses financières pour nos employés.

A la base de la mission de Ben & Jerry's on retrouve la détermination de la compagnie à trouver de nouveaux moyens pour réaliser sa mission dans ses trois aspects, tout en conservant un profond respect tant pour l'individu, à l'intérieur ou hors de la compagnie, que pour la communauté dont ils font partie.

Cas No. 5

GEICO

La mission de GEICO est :

Vendre des polices d'assurance personnelle de qualité, pour un prix et un service avantageux, par des mécanismes de réponse directe, et, lorsque nécessaire, à travers des agents généraux.

Énoncé de vision

Dans cet énoncé, nous disons pourquoi nous existons et ce que nous voulons être.

GEICO existe parce que nous apportons à nos clients la quiétude d'esprit en garantissant la sécurité de leurs avoirs et de leurs revenus qui sont protégés de toute perte financière en cas d'événement redoutable.

Et, nous donnons à certains autres clients la preuve qu'ils satisfont aux normes établies par l'état en matière de responsabilité financière minimum et aux exigences légales en matière de conduite automobile.

Nous serons reconnus en tant que leader dans le domaine des services et produits d'assurances de qualité par tous ceux qui s'associent à GEICO pour une raison ou une autre.

Pour obtenir cette distinction, nous :

- . Gagnerons le respect et la loyauté de nos clients et associés et nous saurons les conserver.
- . Gérerons nos affaires avec honnêteté et intégrité, sans compromis.
- . Saurons être innovateurs et ingénieux pour répondre aux besoins des clients.
- . Resterons ouverts aux idées nouvelles et prêts à nous adapter aux changements.
- . Garderons nos coûts et nos prix à leurs plus bas niveaux
- . Encouragerons la sécurité des transports, des maisons et des bateaux.
- . Servirons nos clients avec l'aide d'associés bien formés.
- . Assurerons à nos associés le maximum de chances de croissance et de développement personnel.

- . Impliquerons tous nos associés dans la résolution des problèmes et la mise en place de solutions.
- . Reconnaitrons les réussites et les louerons.
- . Serons reconnus comme une société socialement responsable.

Les Cinq Principes Régissant les Opérations de GEICO

- . être des fanatiques du bon service
- . maintenir un bilan bien équilibré
- . avoir les meilleurs prix du marché
- . réaliser des gains à partir de nos assurances
- . investir et obtenir un rendement total

Lignes directrices pour l'élaboration d'un énoncé de mission:

- Garder l'énoncé simple, pas forcément court, mais simple.
- Assurer un très grand apport de la part de l'organisation.
- Envisager d'inviter des personnes de l'extérieur pour lui assurer plus de clarté et des perspectives nouvelles.
- Les mots et le ton utilisés doivent refléter la personnalité de l'institution, ou encore, ce que l'institution veut être.

DIAPO #18A

- Partager l'énoncé de mission par autant de moyens imaginables et dans autant de langues que nécessaire. S'assurer qu'il est constamment exposé et accessible aux gens.
- Trouver dans l'énoncé de mission la ligne de conduite de l'institution. Constamment le mettre en question, l'évaluer et juger les employés sur la base de leur attachement à ses principes. La direction doit l'énoncer et la vivre.

10 CRITÈRES D'ÉVALUATION DE L'ENONCÉ DE MISSION

1. L'énoncé de mission est clair et compréhensible pour les employés de tous les niveaux.
2. L'énoncé de mission est assez succinct pour être retenu par la plupart des gens. Cela signifie plus précisément que le texte ne contient pas plus de 100 mots.
3. L'énoncé de mission indique clairement ce que l'organisation fait. On y retrouve une déclaration indiquant:
 - (a) "Quels sont les besoins" de la clientèle que l'organisation désire satisfaire; et non pas quels sont les produits ou services qu'elle offre.
 - (b) "Qui" sont les principaux clients de l'organisation.
 - (c) "Comment" l'organisation entend conduire les affaires, c'est-à-dire, quelles sont ses principales technologies; et
 - (d) "Pourquoi" l'organisation existe, c'est-à-dire quel est le but principal qu'elle poursuit.
4. L'énoncé de mission doit clairement identifier les forces motrices de la vision stratégique de l'organisation.
5. L'énoncé de mission doit refléter la compétence particulière de l'organisation.
6. L'énoncé de mission doit être assez large pour permettre une mise en oeuvre flexible; sans être pour autant trop vaste pour permettre un manque de concentration.
7. L'énoncé de mission doit être le modèle de base des responsables et autres employés de l'organisation lors de la prise de décisions.
8. L'énoncé de mission doit refléter les valeurs, les croyances et la philosophie des opérations de l'organisation.
9. L'énoncé de mission doit être réalisable. Il doit être assez réaliste pour que les membres de l'organisation puissent vraiment y croire.
10. Le langage utilisé dans l'énoncé doit être rédigé en des termes qui contribuent à en faire une source d'énergie et un point de ralliement pour l'organisation.

Ces dix critères doivent être satisfaits si l'on veut que l'énoncé de mission réponde aux attentes que l'on est en droit d'espérer d'une telle déclaration.

Marchés et clients

- Qui sont ceux constituent notre marché?
- Où se trouvent-ils?
- Que désirent-ils/ de quoi ont-ils besoin?
- Quelles technologies sont utilisées pour répondre aux besoins de ces clients?

Le macro-environnement

1. Economique
2. Politique
3. Social/démographique
4. Technologie

Environnement économique

1. Changement structurel
2. Changement cyclique

Environnement politique

1. Système formel
2. Système informel

Social:

1. Démographie
2. Modes de vie
3. Valeurs sociales

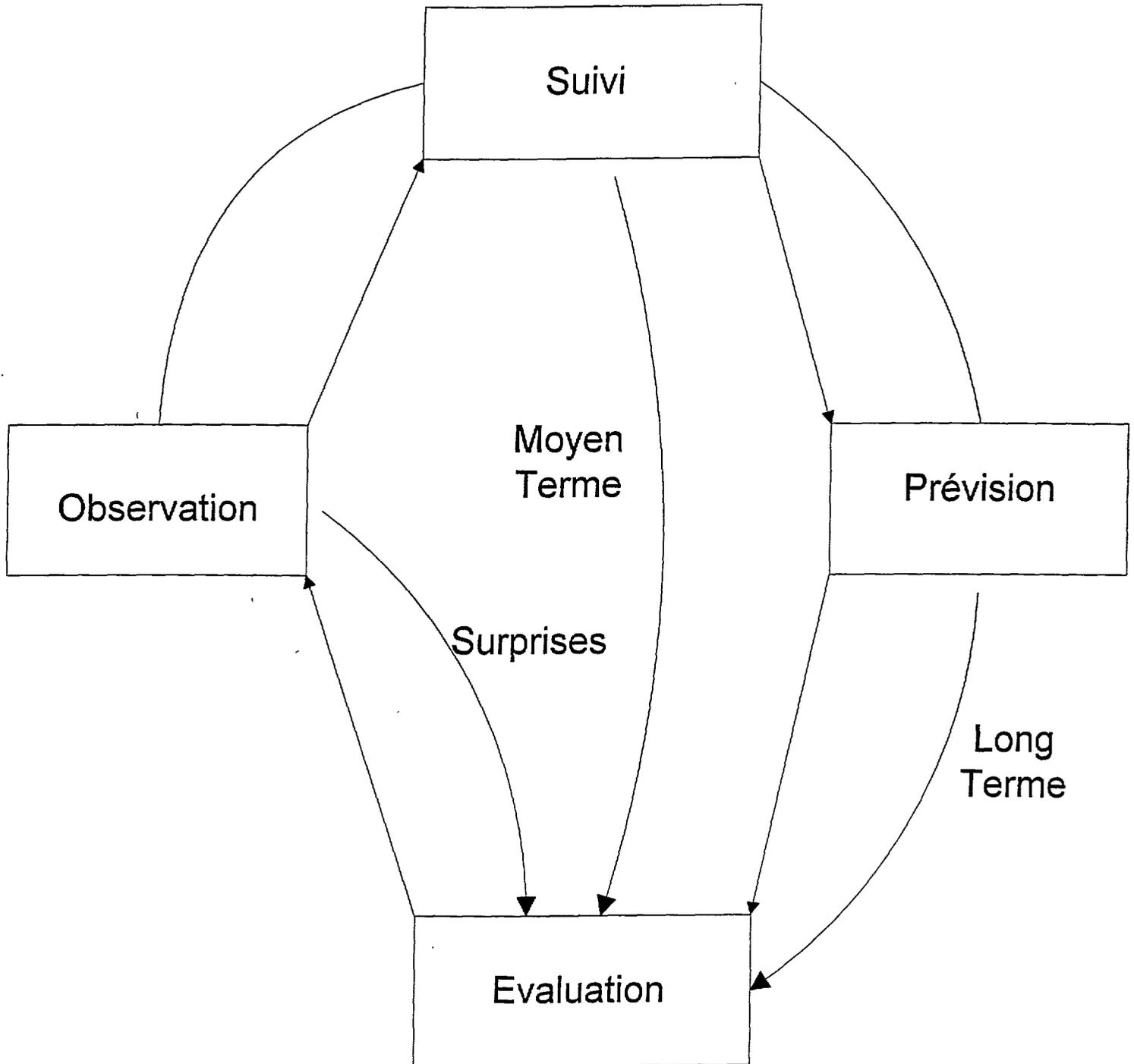
Technologie:

1. Recherche
2. Développement
3. Opérations

Comment analyser le macro-environnement?

- scruter l'environnement à la recherche de possibles changements, en cours ou naissant;
- suivre les tendances et capter les signaux environnementaux afin de déterminer leur évolution.
- prévoir dans quel sens iront les changements environnementaux
- évaluer les changements environnementaux actuels et à venir en recherchant leurs implications dans la stratégie et la structure organisationnelle de l'institution.

Liens entre l'Observation, le Suivi, la Prévision et l'Evaluation



Implications pour l'analyse de l'industrie

- Limites de l'industrie
- Cinq forces façonnant de l'industrie
- Facteurs-clés de succès
- Attentes générales

Corrélation entre les cinq différentes forces concurrentes dans l'industrie qui déterminent le comportement des firmes concurrentes dans ce secteur.

- La menace que représentent les nouveaux arrivants dans le secteur;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- L'intensité de la rivalité entre firmes concurrentes dans ce secteur
- La capacité à générer des produits ou services de substitution.

LES CINQ FORCES EN PRESENCE DANS LE SECTEUR

Obstacles à l'entrée

- . Économies d'échelle
- . Différences exclusives des produits
- . Identité des marques
- . Variation des coûts
- . Besoin en capital
- . Accès aux circuits de distribution
- . Avantages comparatifs
- . Courbe d'apprentissage du marché
- . Politique gouvernementale
- . Possibles représailles

Déterminants de la concurrence

- . Croissance du secteur
- . Coûts fixes (ou de stockage)/ valeur ajoutée
- . Différenciation des produits
- . Identité des marques
- . Coûts pour persuader les clients à changer d'institution
- . Degré de concentration
- . Complexité de l'information
- . Diversité et nombre de compétiteurs
- . Obstacles à la sortie

Déterminants de la menace des substituts

- . Prix relatifs/ performance relative des produits et services de substitution
- . Variation des coûts.
- . Propension des consommateurs à acheter les substituts

Déterminants du pouvoir des fournisseurs

- . Différenciation des intrants
- . Variation des prix de revient des fournisseurs et des institutions établies dans le secteur
- . Présence d'intrants de substitution
- . Concentration de fournisseurs
- . Importance du volume pour les fournisseurs.
- . Coût relatif total des achats dans le secteur
- . Impact des intrants sur les coûts ou différenciation
- . Menace d'intégration future par rapport à la menace d'intégration passée des institutions dans ce secteur.

Déterminants du pouvoir du consommateur

- . Exploitation de sa capacité de négociation
- . Concentration de consommateurs vs concentration de l'industrie
- . Volume d'achats
- . Variation des prix de revient du consommateur par rapport à ceux des compagnies
- . Consommateur informé
- . Capacité de rétrogression
- . Substituts
- . Sensibilité des prix
- . Montant total des achats
- . Différenciation des produits
- . Identité des marques
- . Impact sur la qualité et la performance
- . Profits du consommateur
- . Primes d'incitation à ceux qui prennent les décisions.

GRILLE D'ANALYSE DE LA CONCURRENCE

(1ère Partie)

Analyse de la Concurrence: Facteurs de la Perception du Consommateur

Facteur	Votre Compagnie	Compétiteur	Compétiteur	Compétiteur
Traits caractéristiques des produits et services				
Prix				
Coûts indirects/ Coûts périphériques				
Qualité du service				
Image/style				
Perception de la valeur du Produit				
Identification du nom				
Relations avec la clientèle				
Emplacement				
Commodité de l'usage				
Politiques de crédit				
Service à la clientèle				
Image sociale				
Établissement /Histoire				
Autres :				
Autres :				
TOTAL DES POINTS				

GRILLE D'ANALYSE DE LA CONCURRENCE

(2^{ème} Partie)

Analyse de la Concurrence: Facteurs Opérationnels Internes

Facteur	Votre Compagnie	Compétiteur	Compétiteur	Compétiteur
Ressources financières				
Budget de Marketing				
Compétence technologique				
Accès à la distribution				
Accès aux fournisseurs				
Économies d'échelle				
Efficacité opérationnelle				
Structure des ventes / compétence				
Étendue de la gamme de produits				
Partenariats stratégiques				
Moral de la compagnie et de son personnel				
Réglementation et Certifications				
Marques de fabrique/ Brevets				
Autres :				
Autres :				
TOTAL DES POINTS				

Autres parties intéressées

- Partenaires
- Consultants
- Institutions de référence, services complémentaires
- Bailleurs de fonds

Statut légal / statut de la compagnie

DIAPO # 29

Conseil d'Administration et Direction

- Éléments-clés d'un conseil d'administration d'une institution de microfinance
- Membres du conseil, CVs, intérêts, domaines d'expertise.
- Règlements internes du conseil, régissant ses relations avec l'institution de micro-finance.
- Rôles réels du Conseil, comités, etc.
- Personnels-clés de direction, rôles.

DIAPO # 30

Ressources Humaines

- Qui constitue votre personnel ? Quelles sont leurs qualifications ?
- Comment sont-ils formés et dans quel domaine ?
- D'où les recrutez-vous ? Comment faites-vous vos annonces de recrutement ?
- Comment les payez-vous et comment les retenez-vous?

DIAPO # 31A

- Comment mesurez-vous leur performance ? Avec quelle fréquence ?
- Quelle est la fréquence des départs et des démissions ? Dans quels départements de l'institution ?
- Organigramme, descriptions de tâches, manuels de politique.
- Travailleurs contractuels / Consultants

DIAPO # 31B

Activités de Crédit et d'Épargne

- Où sommes-nous établis ? Combien de succursales ?
- Comment sont gérées les succursales ?
- Quels sont nos produits ou services ?
- Que pensent nos clients de nos produits ? Comment les modifieraient-ils ?

DIAPO # 32A

- Quels prix appliquons-nous à notre(nos) produit(s) ?
- Pensons-nous à offrir de nouveau produit ? Possédons-nous un système pour développer de nouveau produit ?

DIAPO # 32B

Administration et systèmes

- Système établi pour la préparation de rapports (financiers ou comptables, portefeuille, épargne, personnel)
- Immobilisations
- Contrôle interne
- Fonctions d'audit interne et externe.

Financement

- Sources habituelles de fonds, prix et montant.
- Dépendance de plus en plus importante sur des ressources internes de revenus.
- Capacité et désir de devenir financièrement indépendant.

DIAPO #34

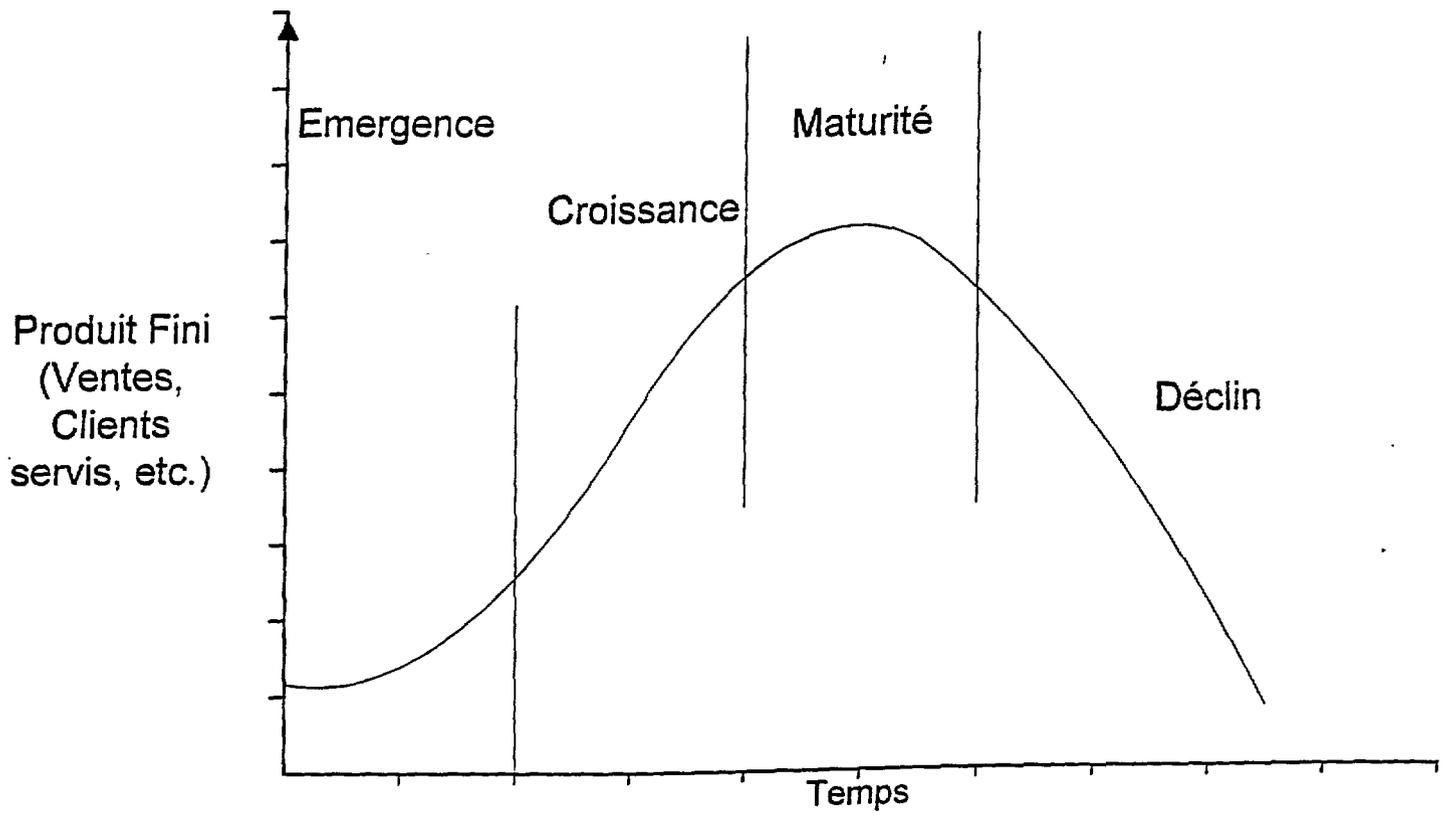
Gestion financière

- Etats financiers
- Budgets et cash-flow ; gestion de trésorerie
- Coûts de personnel
- Gestion du trésor ; gestion des investissements
- Progression vers la rentabilité.

Autres considérations majeures :

- Importance de la qualité
- Impact du cycle de vie du produit

Cycle de Vie des Produits



ETAPES DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS ET SES IMPLICATIONS

Descriptions

Étapes

	Émergence	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	En accélération	Plus rapide que le PNB	Égal à ou plus lent que le PNB	En décadence
Nombre de compétiteurs	Rapide augmentation	En augmentation puis décadent	Stable	En décadence
Parts de marché	Volatile	Déplacement parmi les acteurs principaux	Fixe	Fixe (sauf en cas d'abandon)
Comportement du client	Essais naïfs	Essais sur la base des attributs du produit	Informé. Imbu des prix.	Informé. Imbu des prix
Rentabilité	Faible	Élevée		
Cash-flow	-	-	Élevée +	Généralement faible Varie

Analyse FFOM

Forces

Faiblesses }
}

Niveau interne

Occasions favorables

Menaces }
}

Niveau externe

DIAPO # 37

Crédit Pour Tous

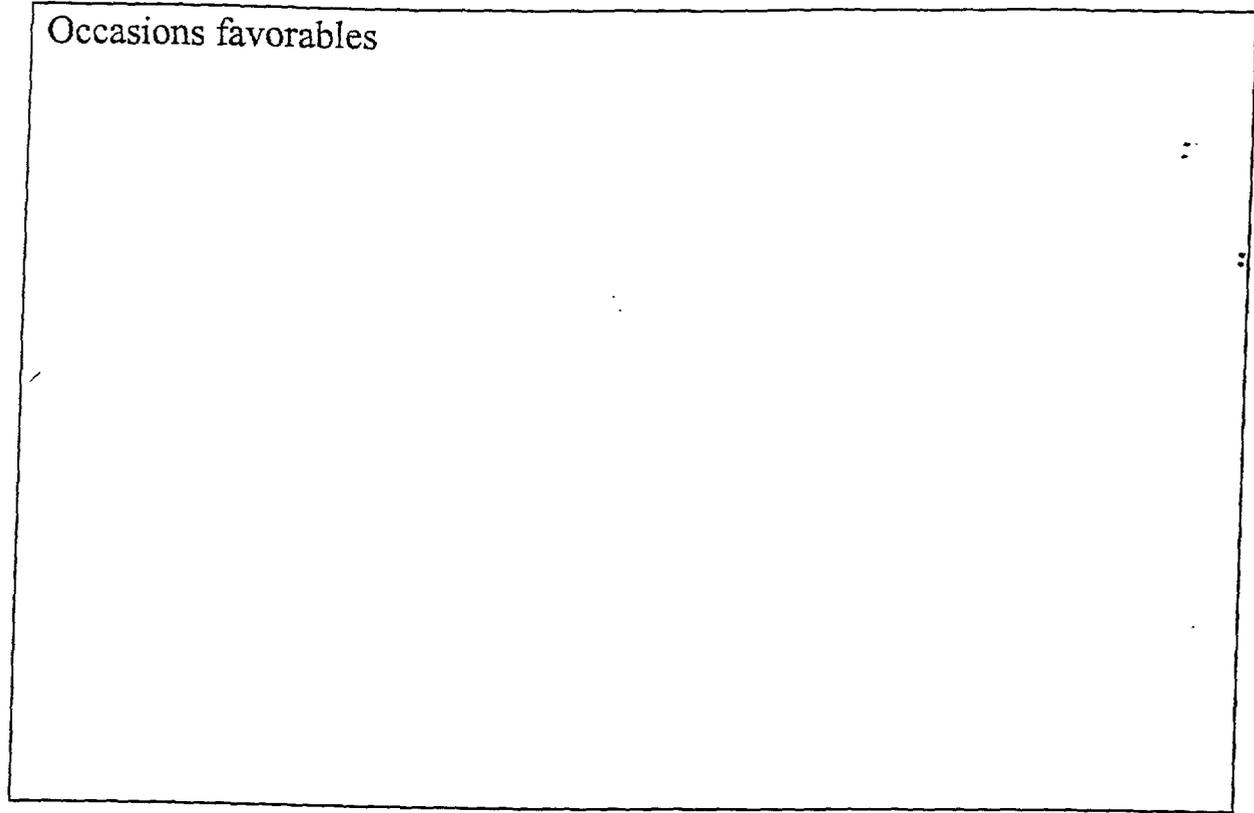
Interne

Forces

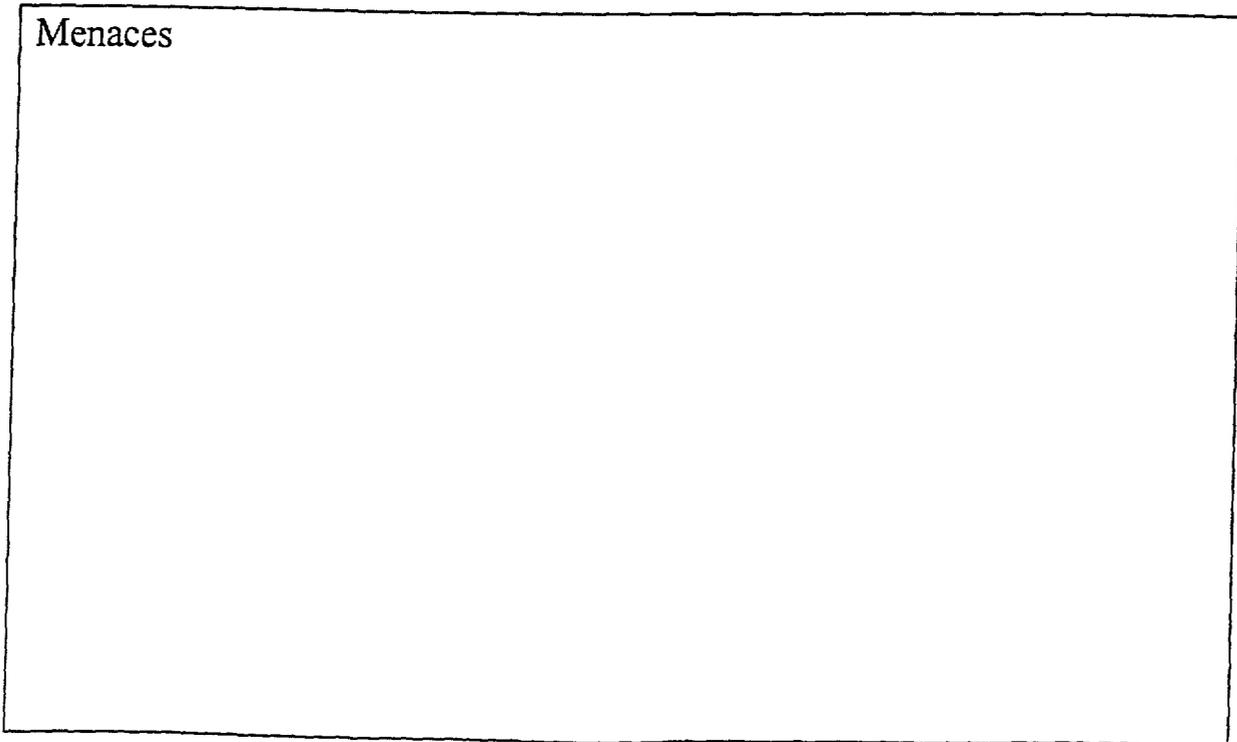
Faiblesses

Externe

Occasions favorables



Menaces



Les occasions stratégiques peuvent se développer de plusieurs manières :

- En créant un nouveau produit vendable. Ou un service novateur.
- En se positionnant dans un domaine en pleine expansion.
- En répondant à un besoin jusque-là insatisfait ou en répondant à la demande du marché.

DIAPO #38A

- En développant ou en accédant à un nouveau marché ou un marché jusque-là inexploité avec un produit existant.
- En développant une méthode pour faire les affaires à plus faible coût.
- En fournissant un meilleur service que celui actuellement offert.

Comment définir votre stratégie :

- Où en sommes-nous actuellement ?
- Où voulons-nous arriver ?
- Comment allons-nous y parvenir ?

Où voulons-nous arriver ?

1ère étape. Fixer les objectifs de la compagnie.

2ème étape. A partir de ces objectifs, établir des indicateurs critiques de réussite.

DIAPO # 40

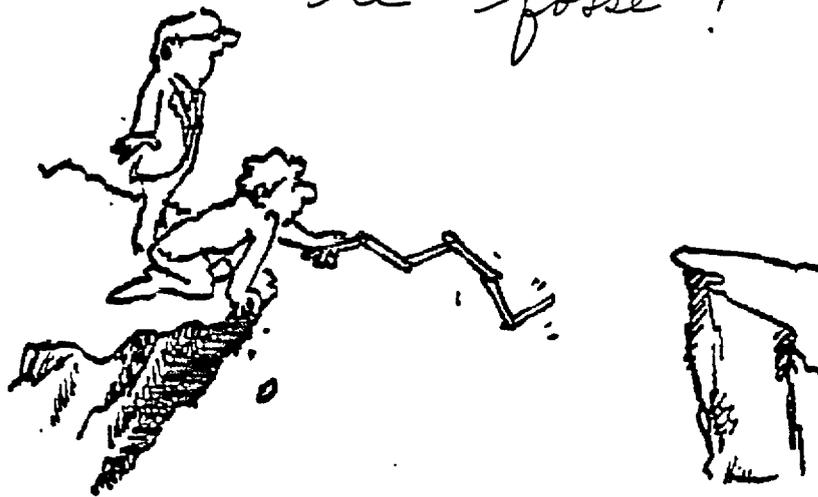
1ère étape. Comment fixer les objectifs de l'entreprise

1. Perspective financière
2. Perspective de la clientèle
3. Perspective interne de l'institution
4. Perspective d'innovation et d'apprentissage

Parmi les indicateurs critiques de succès, on pourrait compter:

- la rentabilité
- la liquidité
- la croissance ou la taille
- la satisfaction des employés
- la satisfaction de la clientèle
- le développement de produit(s)
- le coût des fonds/ le montant des fonds
- les frais généraux et d'administration
- le nombre de clients
- le pourcentage d'autofinancement
- le profil du Conseil d'Administration

De quelle largeur
est
le fossé ?



Les fossés posent de
sérieux problèmes

Comment allons-nous y parvenir ?

3ème étape. Générer des alternatives stratégiques

4ème étape. Evaluer les alternatives stratégiques

Une alternative stratégique est celle qui offre plusieurs moyens d'atteindre un but, de résoudre un problème ou de mener à bien une occasion favorable.

DIAPO # 44

Par exemple, si un objectif (tel que défini ci-dessus) est ainsi fixé : *Gagner une partie du marché urbain*, l'alternative stratégique pourrait être ainsi conçue:

1. Ajouter de nouveaux articles à la gamme de produits ;
2. Ajouter aux produits de nouvelles caractéristiques qui pourrait augmenter l'intérêt du produit pour certains segments de clientèle.
3. Rechercher de nouveaux circuits de distribution
4. S'efforcer d'écouler davantage de produits par les circuits existants en modifiant la structure actuelle d'incitation pour chacun des circuits.

DIAPO # 45A

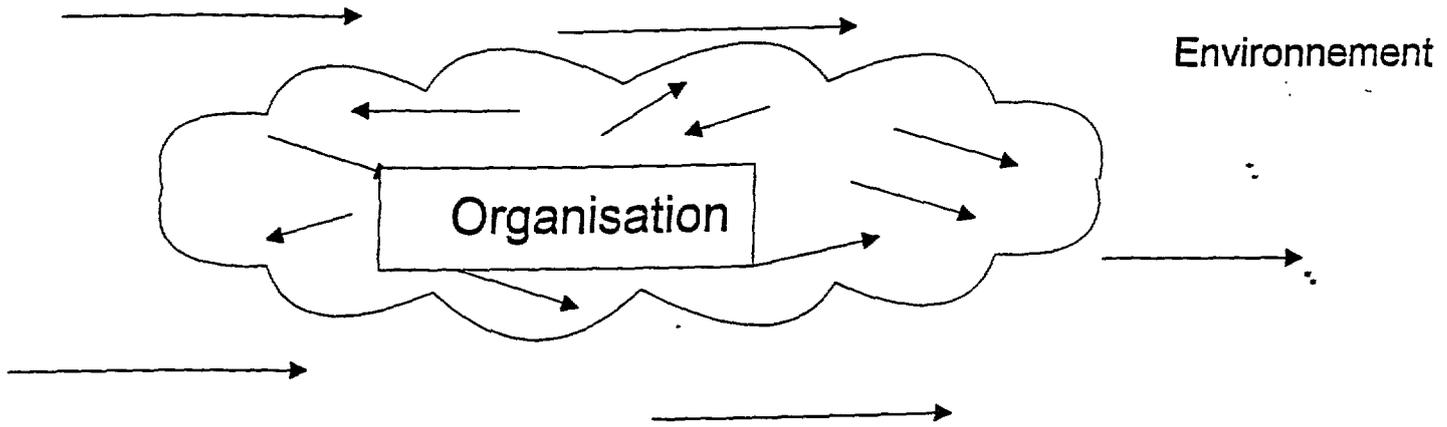
5. Développer un programme de publicité pour changer l'image de l'institution et de ses produits.
6. Restructurer l'équipe de vente en réalignant les territoires et en changeant modérément son système d'incitation.

DIAPO # 45B

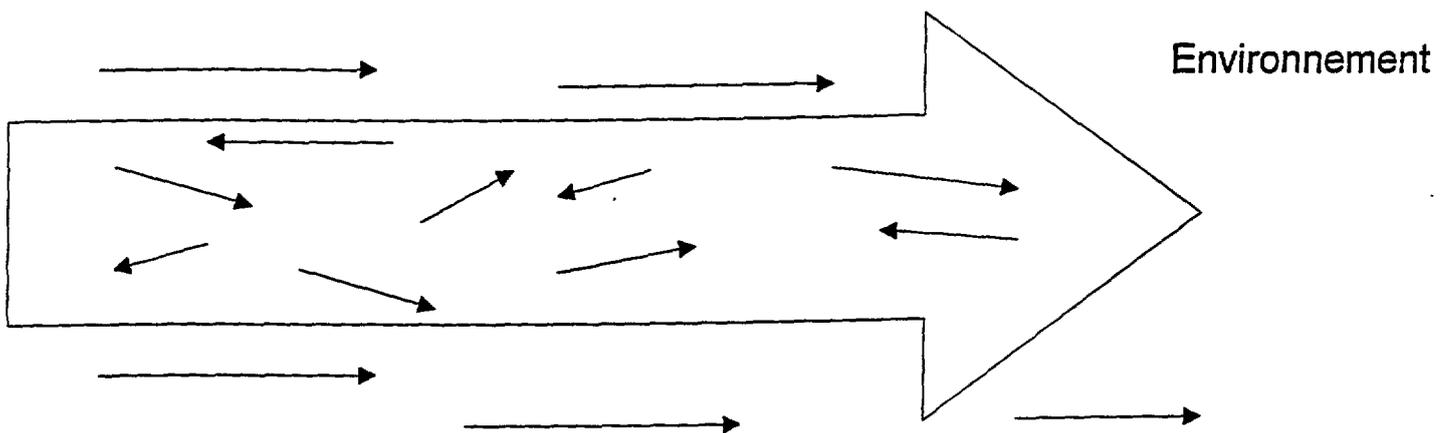
Chaque alternative devra passer les tests suivants :

- Quel est l'attrait du marché qui s'offre à nous?
- L'avantage que nous avons sur nos concurrents est-il viable ?
- Quelles sont les possibilités de réussir la mise en œuvre ?
- Les risques sont-ils acceptables ?
- Atteindrons-nous les résultats financiers escomptés ?

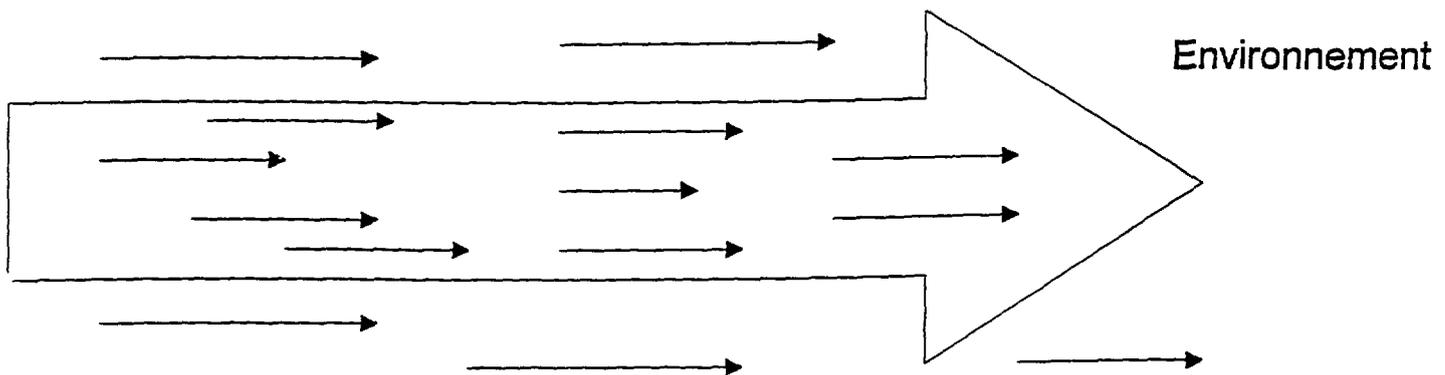
Mise en Oeuvre du Plan Stratégique



Une Organisation désorientée sans Plan Stratégique



Une Organisation avec un Plan Stratégique non suivi par ses Membres



Une Organisation avec un Plan Stratégique suivi par ses Membres

Mise en œuvre du Plan stratégique

- Aspect légal/ statut de la société
- Opérations
- Marketing
- Ressources Humaines
- Sources de financement
- Culture organisationnelle
- Structure de l'organisation
- Systèmes

GLOSSAIRE

Barrière à l'entrée Forces économiques (ou "obstacles") qui freinent ou empêchent l'entrée d'autres firmes.

Besoins en capital Lorsqu'il est nécessaire d'avoir des capitaux importants pour entrer dans un secteur, l'entrée en est effectivement barrée aux firmes qui manquent de fonds.

Economies d'échelle Baisse du coût unitaire de la production (ou d'une autre activité) quand le volume augmente.

Différentiation du produit Différences physiques ou perçues qui rendent un produit spécial ou unique aux yeux du consommateur.

Coûts de changement Souvent le consommateur supporte des coûts financiers considérables (ainsi que des coûts psychologiques) en changeant d'une firme à une autre. Lorsque les coûts liés au changement sont élevés, le consommateur hésite souvent à changer.

Identité de la marque L'identité de la marque des produits et services offerts par les firmes existantes peut constituer une autre barrière à l'entrée. L'identité de la marque est particulièrement importante pour des produits qu'on n'achète pas souvent et qui coûtent cher au client.

Accès aux circuits de distribution Le fait qu'il n'existe pas de circuits de distribution pour les nouveaux arrivants constitue une importante barrière à l'entrée. Pour un produit donné, moins il y a de circuits de distribution, plus élevé est le coût d'entrée pour un nouvel arrivant.

Promesse de représailles violentes La seule menace de représailles violentes par les titulaires peut dissuader d'autres firmes d'entrer dans le secteur.

Pouvoir de négociation du consommateur Les consommateurs d'un produit ou d'un service peuvent parfois exercer de très fortes pressions sur les firmes établies dans le secteur pour s'assurer de plus bas prix ou de meilleurs services

Connaissances du consommateur Les consommateurs qui manquent de connaissances quant à la vraie qualité ou l'efficacité d'un produit sont handicapés lorsqu'il s'agit de négocier les prix avec les fournisseurs de produits. Un fournisseur habile peut parfois convaincre un consommateur de payer un prix élevé, même pour un produit qui n'est peut-être pas très différent de ceux de ses concurrents. Les fournisseurs qui vendent à des consommateurs non avisés peuvent ainsi réaliser de plus grands profits en peu de temps.

Volume d'achat Les consommateurs sont moins intéressés à faire pression sur les fournisseurs pour obtenir un plus bas prix lorsqu'il s'agit de petits achats, étant donné que même une forte réduction de prix a peu d'impact sur le coût total de l'achat.

Fonction produit Lorsqu'un produit a un rôle crucial pour le consommateur, ce dernier paiera n'importe quel prix pour l'avoir.

Concentration d'acheteurs Lorsque le nombre d'acheteurs est en plus forte concentration que celui des firmes fournissant le produit, les fournisseurs ont souvent plusieurs alternatives pour trouver des clients.

Produits non différenciés Le pouvoir de négociation des consommateurs tend à être plus élevé quand ces derniers achètent des produits standardisés, non différenciés, de leurs fournisseurs.

Entrée du consommateur dans le secteur Le pouvoir de négociation des consommateurs augmente s'ils peuvent potentiellement entrer dans le secteur duquel ils achètent habituellement.

Pouvoir de négociation des fournisseurs Les fournisseurs peuvent influencer la rentabilité d'un secteur, d'un certain nombre de façons.

Produit important pour le consommateur Si le fournisseur produit des articles ou des intrants d'une très grande importance pour le consommateur, son pouvoir de négociation sera probablement élevé.

Produits à coût de changement élevé Lorsque le consommateur supporte des coûts élevés s'il change de fournisseur, alors le pouvoir de négociation du fournisseur sur le consommateur sera très fort.

Forte concentration de fournisseurs Lorsque les fournisseurs sont en plus forte concentration que les consommateurs, ils sont susceptibles d'avoir une plus grande capacité de négocier les prix.

Capacité du fournisseur à entrer dans le secteur des achats Lorsque le fournisseur peut de manière relativement aisée entrer dans le secteur qu'il approvisionne, son pouvoir de négociation augmente.

La nature de la rivalité dans le secteur L'intensité de la rivalité dans le secteur est un important déterminant de l'attrait et de la rentabilité du secteur. L'intensité de la compétition peut influencer sur le prix de revient des fournitures, la distribution et l'attraction des clients, et ainsi affecter directement la rentabilité.

Chef de file du secteur Un grand patron du secteur peut décourager la guerre des prix en disciplinant ceux qui s'engagent dans une telle activité.

Nombre de compétiteurs Même lorsqu'un chef de file existe dans un secteur, la capacité de ce chef de file à développer une discipline des prix diminue lorsque augmente le nombre de ses compétiteurs, vu qu'il devient plus difficile de communiquer les attentes aux différents acteurs.

Coûts fixes Lorsque les compétiteurs ont des coûts élevés de fonctionnement, ils sont grandement motivés à profiter de leur rendement et ont donc tendance à réduire les prix en cas de rendement excessif.

Barrières à la sortie La rivalité entre compétiteurs baisse lorsque certains compétiteurs laissent le secteur. Toutefois, les firmes désireuses de quitter le secteur peuvent être empêchées par les barrières à la sortie.

Différentiation du produit Les firmes peuvent parfois s'isoler des guerres de prix en différenciant leurs produits de ceux de leurs compétiteurs.

Faible croissance Les secteurs dont la croissance ralentit ont tendance à faire face à une compétition plus intense.

Menace des substituts Une dernière force susceptible d'influencer la rentabilité d'un secteur est la disponibilité de substituts pour un produit donné dans ce secteur.