

# OPINION

redaction.union@sonapresse.com

## Résilience des entreprises gabonaises à capitaux publics : quelles perspectives post-Covid-19 ?

Dr A. YABINA\*  
Libreville/Gabon

La crise sanitaire actuelle liée à la pandémie Covid-19 a frappé de plein fouet l'économie mondiale. En effet, le Fonds Monétaire International (1) (FMI), lors de sa dernière évaluation d'octobre 2020, a révisé sa prévision de croissance mondiale à la baisse à -4,4 % pour l'année 2020, contre 3,0 % initialement prévue.

L'économie gabonaise, pour ne parler que de ce cas, fait également face aux contraintes socio-économiques, conjoncturelles et structurelles imposées par le coronavirus. Celles-ci, inévitablement ont un impact significatif sur le développement du pays. En effet, cette situation va entraîner une forte baisse de la croissance réelle qui pourrait se situer à -2,4 % (2). Cette contraction de l'activité économique pourrait davantage aggraver la situation financière, déjà fragile, de plusieurs entreprises gabonaises à capitaux publics (3). Afin de percevoir la profondeur des difficultés auxquelles font face les entreprises gabonaises à capitaux publics, il est opportun de questionner la résilience de ces organisations, eu égard à leur rôle capital dans le développement socio-économique. Partant de son explication dans les sciences des matériaux, passant par son approche psychologique, la résilience d'une entreprise se définit comme sa capacité à résister aux chocs et à continuer ses activités.

À l'état actuel des choses et fort de certaines vérités contextuelles, tout porte à croire que l'amélioration de la résilience des organisations gabonaises à capitaux publics est tributaire de la mise en place d'un mode de management plus performant et adaptable aux contraintes imposées par la Covid-19. En effet, même sans ce contexte de crise Covid-19, la situation de ces entreprises reste très préoccupante quant à leur mode de gestion et aux faibles résultats de leurs activités au sein de l'économie gabonaise. Le vécu de ces entreprises montre à suffisance une forme d'incohérence organisationnelle et stratégique entre les sous-systèmes technologiques (mode de production insatisfaisante), fonctionnel (organisation interne limitée), structurel (code de conduite non véritablement respecté) et directif (non-conformité de la stratégie avec les objectifs de pérennité : système de contrôle et

d'évaluation limités, incompatibilité entre masse salariale et visée de rentabilité, etc.).

Un tel argumentaire amène à poser les jalons d'une réflexion portée sur l'adoption des pratiques de gestion innovantes issues du domaine privé permettant d'améliorer substantiellement le style managérial des entreprises publiques jugé jusqu'alors dysfonctionnel. Un accent particulier devrait être mis sur la redéfinition des règles de gouvernance (Oman, Fries & Buiters, 2003) tant stratégique, opérationnelle (Kalika, 1988) que financière, pour éviter que celles-ci s'engouffrent davantage dans des systèmes de gestion peu cohérents et fragilisés face aux mutations brusques de l'environnement comme pour le cas actuel de la Covid-19.

Eu égard aux besoins actuels des structures publiques, nous pro-

posons deux pistes de réflexion susceptibles non seulement de stabiliser leurs activités, mais aussi de garantir une performance continue en situation de crise Covid-19 :

Premièrement, concernant la stabilité des activités il convient sur le plan stratégique de restructurer les conseils d'administration ; de réduire le rôle très influent de la tutelle administrative ; d'instaurer les comités d'audit et les contrôles internes. Sur le plan organisationnel, il convient d'améliorer les conditions de travail, de renforcer les capacités en ressources humaines, de stimuler les résultats par la formation des employés et la GPEC (4). La gouvernance financière pourrait être également renforcée par une meilleure budgétisation et certification des comptes à bonne période. Ces préconisations contribueraient à la réduction des coûts d'agence

(Jensen et Meckling, 1976), et des coûts de transactions (Williamson, 1981) dus à des défaillances managériales pour défaut de coordination véritable dans ces structures.

Deuxièmement, mettre en place un plan de continuité d'activité (PCA) d'urgence en développant des capacités adaptatives à travers les formations continues et des exercices de mise en situation (Mathias Baitan et al., 2020). Concrètement, les managers des structures publiques doivent mettre un accent sur la composante comportementale de l'ensemble des parties prenantes par une acceptation de la réalité contextuelle de l'heure. Toute chose qui peut alors être utile au décodage des signaux faibles et donner un sens aux événements présentant des risques éventuels pour l'activité. Le renforcement de l'administration numérique pourrait être également

un levier à actionner pour optimiser la communication interactive et permettre l'accès aux services en ligne pour limiter le déplacement des clients, afin d'éviter des ruptures d'activités et le chômage technique des employés par la promotion du télétravail.

- (1)- Perspectives économiques mondiales du FMI, octobre 2020
- (2)- Ancien Premier ministre, Gabonreview.Com, avril 2020
- (3)- Rapport du FMI N° 20/267, août 2020
- (4)- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

\* Chercheur associé (CO-RHIS-Montpellier, CEREG-Cameroun)

NB: "Les opinions émises dans ce document sont propres à l'auteur et ne représentent pas nécessairement la position de la BEAC."

## Quelle politique de l'aménagement du territoire au Gabon ?

Par Fabienne AGNASSA épouse NGALEND  
Libreville/Gabon

L'AMÉNAGEMENT du territoire est une politique mise en œuvre par le gouvernement pour corriger les écarts de développement entre les localités du pays. Elle est donc chargée d'assurer une répartition harmonieuse et équilibrée des hommes, des activités, des équipements et des infrastructures sur l'ensemble du territoire national. Enfin, l'aménagement du territoire consiste à conseiller les collectivités locales dans l'élaboration de leur programme de développement et à les appuyer financièrement dans la réalisation de leurs projets d'investissements.

### I-b Socle institutionnel et juridique

Cette politique prend essentiellement appui sur les textes juridiques suivants :

- la Loi n° 021/2005, du 10 janvier 2006, portant Loi d'Orientation de la stratégie de développement économique et social (LODES) ;

- le Décret n° 000854/PRIMAT du 14 novembre 2002, portant attributions du ministère l'Aménagement du Territoire ;

- la Loi organique n° 1/2014 du 15 juin 2015 relative à la Décentralisation

- par le décret n° 00112/PR 1 MDCDT du 10 avril 2020 portant attributions du ministère de la Décentralisation de la Cohésion et du Développement des Territoires.

**II Les missions de l'aménagement du territoire**  
Conformément au décret n° 000854/PR/MAT du 14 novembre 2002, portant attributions et organisation du ministère de l'Aménagement du territoire, les missions de la DGAT se résument en trois actions essentielles

- Orienter l'action du gouvernement en matière d'aménagement du territoire, sur la base des outils technique et juridique ;
- Mettre en œuvre le cadre de coordination des projets

sectoriels qui est le schéma national d'aménagement et de développement du territoire et autres plans affiliés ;

- Suivre l'action du gouvernement en matière d'organisation territoriale.

### III/ Les objectifs de la politique de l'aménagement du territoire :

Réduire les inégalités entre les territoires ; mettre à la disposition des pouvoirs publics les outils techniques, juridiques et toutes les informations pertinentes pour orienter leurs choix économiques et territoriaux en matière de planification spatiale ;

- Coordonner les politiques sectorielles.

### IV/ Les principes fondamentaux de l'aménagement du territoire

La politique nationale d'aménagement du territoire s'articule autour des principes fondamentaux suivants :

1 - Correction des disparités de développement des localités du territoire national en garantissant à chaque citoyen l'accès aux conditions dignes ;

2 - Développement des activités et l'efficacité économique en renforçant l'attractivité et la complémentarité des régions ;

3 - Préservation des ressources naturelles et la gestion durable du milieu naturel ;

4 - Renforcement de la décentralisation et de transfert des responsabilités et moyens aux collectivités locales ;

5 - Appui conseil, technique et financier aux collectivités locales ;

6 - Renforcement de la cohérence des stratégies de développement mises en œuvre au niveau national avec celles qui sont exécutées au niveau sous régional.

### V/ En quoi et dans quelle mesure la politique de l'Aménagement du territoire impacte le quotidien des Gabonais ?

En termes d'aménagement du territoire, le constat fait état d'un déséquilibre de développement économique et territorial entre Libreville, Port-Gentil, Franceville et le reste du pays ; une persistance

de l'exode rural avec ses corollaires au niveau des zones urbaines. L'aménagement du territoire doit alors procéder à une identification des forces, potentialités économiques et humaines de chaque région, afin d'étendre le développement économique vers l'arrière-pays.

De manière générale les populations attendent de la politique de l'aménagement qu'elle participe à l'amélioration de leur cadre de vie. Notre administration doit donc tirer la sonnette d'alarme auprès des pouvoirs publics sur les indicateurs de l'aménagement du territoire tels que le niveau de desserte des localités, leur taux de connectivité, l'attractivité des zones périphériques et rurales, l'accès à l'eau, l'électricité, santé, le niveau de mobilisation des services de l'État et du secteur privé, le chômage ...

Loin d'être uniquement une prestation intellectuelle matérialisée par la réalisation des études, l'aménagement du territoire est une administration de terrain qui, à partir d'un outil juridique, devrait concourir à la transformation rationnelle de l'espace territorial national : le visa de localisation. Il s'agit d'une autorisation qui devrait être accordée à un opérateur pour l'implantation d'un équipement, d'une infrastructure ou tout autre projet structurant. Les populations peuvent donc attendre de l'aménagement du territoire le rayonnement et l'impact d'un projet si celui-ci est raisonnablement localisé.

L'installation anarchique des activités et des hommes questionne également l'aménagement du territoire. En réponse, elle doit organiser des opérations de sensibilisation, de recensement et d'information sur la nécessité de corriger les dysfonctionnements et surtout d'attirer l'attention des populations qui sont situées sur les zones à risque (terrain glissant, haute tension, lit de rivière ...) ; l'aménagement du territoire doit donc proposer aux pouvoirs publics, avec la participation des autres acteurs concernés, les zones de relogement, afin de garantir le bien-être et la sécurité des populations.