

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

- ✚ A mon cher père **ADANLE Nestor** pour son amour et son soutien ;
- ✚ A ma chère mère **DANKLOU Delphine** pour sa profonde marque d'amour et de tendresse irremplaçable. Que ce travail soit pour elle, le fruit de ses nombreux sacrifices ;
- ✚ A mes adorables sœurs. Que ce travail soit pour vous, un témoignage de courage, de persévérance et d'ardeur au travail ;
- ✚ A tous ceux qui me sont chers. Que ce travail vous serve de réconfort pour toute l'attention et l'importance que vous accordez à mon bonheur.

Ablavi Cristel ADANLE

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire :

- ✚ A ma très chère et tendre mère **Adinansé AGONDO** pour le soutien, l'amour, les nobles sacrifices consentis pour mon éducation et ma formation ;
- ✚ A mon père, **Zanou Liou FATONDJI**, pour son soutien et les efforts consentis pour ma formation. Puisse ce travail combler ta longue et légitime attente ;
- ✚ A mes frères et sœurs pour leur soutien à divers niveau ;
- ✚ A mon oncle pour son soutien et ses conseils.

Carole Beauty Egbèdé FATONDJI

REMERCIEMENTS

- ✚ Nous remercions très sincèrement tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué d'une part à notre formation, et d'autre part à la réalisation de ce mémoire. Nos sincères gratitude vont particulièrement à l'endroit de :
- ✚ Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la faculté des Sciences Economiques et de Gestion, et tout le corps professoral, pour avoir contribué efficacement à notre éducation ;
- ✚ Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre maître de mémoire, pour avoir accepté diriger ce mémoire ;
- ✚ Son excellence monsieur le Président du jury et messieurs les membres du jury, qui ont accepté d'apprécier ce modeste travail ;
- ✚ Tout le personnel du Carder Atlantique-Littoral pour leur chaleureux accueil ;
- ✚ Madame HOUSSA GANSI Pierrette, notre tutrice de stage, pour son aide et ses multiples conseils ;
- ✚ Monsieur AVOMANKPE Bernard pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;
- ✚ Madame GAGA Adélaïde et monsieur ADANLE William Gotier pour leur contribution à l'amélioration de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ABéProFA	: Agence Béninoise de Promotion des Filières Agricoles;
ABMCQ	: Agence Béninoise de Métrologie et de Contrôle de la Qualité;
ABSSA	: Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments;
ACE	: Agent Contractuel de l'Etat ;
ADMA	: Agence de Développement de la Mécanisation Agricole;
APAH	: Agence de Promotion des Aménagements Hydro-agricoles ;
APE	: Agent Permanent de l'Etat ;
BM	: Banque Mondiale ;
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement ;
CAIA	: Centrale d'Achat des Intrants Agricoles;
CARDER	: Centre d'Appui Régional pour le Développement Rural ;
CeCPA	: Centre Communal pour la Promotion Agricole ;
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
CEE	: Commission Economique Européenne ;
CeRPA	: Centre Régional pour la Promotion Agricole ;
CNSS	: Centre National de Sécurité Sociale ;
DAGR	: Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles ;
DIFAOP	: Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles ;
DPAF	: Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances ;
DPFSA	: Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire ;
DPQC	: Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles ;
DRC	: Direction de la Réglementation et du Contrôle ;

FAO	: Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture ;
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole ;
FNRB	: Fonds National de Retraite du Bénin ;
GTZ	: Agence Allemande pour la coopération Technique ;
IDA	: Association Internationale de Développement ;
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin;
LCSSA	: Laboratoire Central de Sécurité Sanitaire des Aliments ;
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche ;
MDR	: Ministère du Développement Rural ;
ONASA	: Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire;
ONG	: Organisation Non Gouvernementale ;
PIB	: Produit Intérieur Brut ;
PIP	: Programme d'Investissement Public ;
PRSA	: Programme de Restructuration des Services Agricoles ;
PUASA	: Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire ;
SCDA	: Secteur communal pour le Développement Agricole ;
SIGFIP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SONAPRA	: Société Nationale de Promotion Agricole;
UARVI	: Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne ;
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Présentation du CARDER Atlantique-Littoral _____	6
Tableau n°2 : Répartition des agents du CARDER/Atlantique-Littoral par catégorie socio_____	7
Tableau n°3 : Comparaison d'analyses des dimensions de la performance financière (Boujlida, 2002)_____	23
Tableau n°4 : Tableau d'opérationnalisation des variables _____	34
Tableau n°5 : Actif restructuré du bilan _____	37
Tableau n°6: Passif restructuré du bilan _____	38
Tableau n°7 : Fonds de Roulement Net (FRN) du CARDER Atlantique-Littoral _____	39
Tableau n°8: Besoin en Fonds de roulement (BFR) du CARDER Atlantique-Littoral _____	40
Tableau n°9 : Trésorerie nette (TN) du CARDER Atlantique-Littoral _____	40
Tableau n°10: Les ratios de structures financière du CARDER Atlantique-Littoral _____	41
Tableau n°11: La rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral_____	43
Tableau n° 12 : Mesure de l'activité du CARDER Atlantique-Littoral _____	44
Tableau n° 13 : Indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°1 _____	53
Tableau n° 14 : Indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°2 _____	54

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphe n°1 : Perception de la capacité de financement du CARDER Atlantique Littoral _____	46
Graphe n°2 : Perception de la liquidité du CARDER Atlantique Littoral_____	47
Graphe n°3 : Perception de la rentabilité du CARDER Atlantique Littoral _____	48
Graphe n°4 : Perception de la croissance des prestations du CARDER Atlantique Littoral_____	49
Graphe n°5 : Appréciation faite par les agents enquêtés sur leurs conditions de travail_____	50
Graphe n°6 : Difficultés limitant la productivité des agents du CARDER Atlantique -littoral_____	52

RESUME

Cette étude se propose d'analyser la performance financière du CARDER Atlantique-Littoral en retenant deux centres d'intérêt : la capacité d'autofinancement et la rentabilité. Après avoir défini la notion de performance, ses différentes composantes et indicateurs de mesure, nous avons montré l'optimisme de la littérature économique sur la capacité réelle des entreprises publiques à enregistrer de bons « scores » de performance. En adoptant une méthodologie axée sur les ratios de performances et les données d'enquête, nous avons également montré que, malgré sa rentabilité pour l'Etat, le CARDER Atlantique-Littoral est sujette à des difficultés de financement liés à sa faible capacité d'autofinancement. Fort de ce résultat, nous avons formulé quelques recommandations nécessaires à la pérennisation de la rentabilité, à l'amélioration de la capacité d'autofinancement et du bien-être du personnel du CARDER Atlantique-Littoral.

ABSTRACT

This survey intends to analyze the financial performance of Atlantic-Littoral Regional Support Center for the Farming Development, while keeping two centers of interest: the capacity of self-financing and the profitability. After having defined the notion of performance, its different composing and indicator of measure, we showed the optimism of the economic literature on the real capacity of the public corporations to record good "scores" of performance. While adopting a methodology centered on the ratios of performances and the data of investigation, we also showed that, in spite of its profitability for the State, the Atlantic-Littoral Regional Support Center for the Farming Development is object to difficulties of financing bound to its weak capacity of self-financing. In spite of this result, we formulated some recommendations necessary to the perpetuation of the profitability, to the improvement of the capacity of self-financing and the staff's well-being.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section 1 : Historique, missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral.....	3
Section 2 : Structure organisationnelle, expériences de stage, atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral.....	9
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	16
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	16
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude	30
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DU CARDER ATLANTIQUE-LITTORAL	37
Section 1 : Présentation et analyse des ratios de performance Financière du CARDER Atlantique- Littoral	37
Section 2 : Présentation et analyse des données d'enquête, vérification des hypothèses, recommandations et limites de l'étude	45
CONCLUSION GENERALE	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	d

INTRODUCTION

Le secteur agricole représente un maillon important de l'économie béninoise, grâce à la production de cultures vivrières et de culture de rente effectuée chaque année au niveau des douze (12) départements du pays. Les départements de l'Atlantique et du Littoral présentent d'importantes potentialités pour l'agriculture béninoise. En effet, leur réseau hydrographique est dense, car elles sont traversés par des cours d'eau qui offrent d'énormes potentialités de culture de contre saison. L'existence d'habitudes en matière de cultures vivrières (maïs, niébé, manioc, patate douce, haricot), de cultures maraîchères (tomate, piment, gombo, légume vert), et de cultures de rente (ananas, palmier à huile, café) montre la diversité des possibilités d'exploitation agricole. De même, ces deux Départements constituent le poumon économique du Bénin avec un réseau routier dense. La proximité de Cotonou avec le marché international Dantokpa, l'existence de l'aéroport, du port, d'industries de transformation, d'institutions bancaires, d'opérateurs économiques et la densité de la population offre au secteur agricole, une forte potentialité d'investissement et un débouché rapide pour les produits agricoles. Qu'à cela ne tienne, il est important que les différentes institutions ou structures mises en place pour accompagner les agriculteurs dans le processus de production soient performantes, seul gage de leur pérennité. Au nombre de ces structures, figure le CARDER(Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural) Atlantique-Littoral dont les attributions sont entre autres, l'appui technique aux paysans et leurs organisations en vue de les aider à améliorer leurs techniques de production et leurs productivité, l'encouragement des organisations non- gouvernementales intervenant dans le domaine du développement rural, l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi des collectivités locales, la diversification et la promotion des filières agricoles.

Au cours de notre stage académique au CARDER Atlantique-Littoral, nous avons constaté que cette structure a à son actif, un certain nombre d'atouts, en matière du respect des principes de gestion comptable, de respect des procédures et modalités d'exécution du budget, etc. En revanche, elle est sujette à un certain nombre de difficultés liées à l'absence de manuels de procédures au niveau de certains services, l'insuffisance de personnel ; l'insuffisance de matériel de travail, l'absence d'une structure de contrôle interne, la vétusté des bâtiments, etc. Il est donc opportun, de se demander si ces observations de stage sont les symptômes d'une faible performance du CARDER Atlantique-Littoral. Telles sont les raisons qui nous ont motivé à orienter notre recherche sur le thème intitulé : « **analyse de la performance financière d'une**

structure publique a gestion autonome : cas du CARDER Atlantique-Littoral ».

Cette étude s'articule autour de trois chapitres essentiels : le premier chapitre intitulé cadre institutionnel de l'étude présente entre autres, l'historique, les missions, les ressources, la structure organisationnelle, les atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologie de l'étude. Il présente non seulement la problématique, les objectifs et hypothèses de l'étude, mais aussi la revue de littérature, la méthode de collecte et d'analyse des données. Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'analyse de la performance financière du CARDER Atlantique-Littoral.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Section 1 : Historique, missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral

La politique de l'Etat en matière de développement agricole et rural est mise en œuvre au niveau national par le Ministère du Développement Rural (MDR), aujourd'hui Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche (MAEP). Cet important département ministériel du Bénin a donc pour mission, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de développement de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche. Au niveau Départemental, les CARDER sont les répondants du MAEP dans chacun des 12 Départements que compte le Bénin. Ce chapitre intitulé cadre institutionnel de l'étude est subdivisé en deux sections. La première section traite de l'historique, mission et ressources du CARDER Atlantique-Littoral. La deuxième section est consacrée à sa structure organisationnelle, ses atouts et faiblesses et à nos expériences de stage.

Paragraphe 1 : Historique du CARDER Atlantique-Littoral

A- Les étapes de l'évolution du secteur agricole

L'histoire du monde Rural au Bénin peut être subdivisée en trois étapes :

La première étape appelée néocoloniale couvre la période 1960-1972. A cette période, les injonctions en matière de politique agricole étaient directement dictées par la France. Au niveau local, ces injonctions sont entre autre matérialisées par l'installation d'usines dirigées par le colon. Il s'agissait spécifiquement d'usines d'égrenage de coton, de transformation de noix de palme et autres. A cette période, les techniques agricoles n'étaient enseignées que dans quelques rares écoles. En outre, compte tenu des méthodes agricoles rudimentaires utilisées, les rendements étaient très faibles. Il était alors opportun de murir des réflexions sur l'instauration de nouvelles pratiques ou techniques culturelles pouvant améliorer la productivité. C'est à partir de cet instant que le génie Dahoméen d'alors a innové en jetant les bases de la création du CARDER (Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural) en 1969. Conçu sous forme de projet triennal, le premier CARDER a vu le jour en 1969 dans les départements du Mono, précisément sur le périmètre agro-industriel du Houin-Agamé. Ce projet-CARDER incluait également la création d'une huilerie.

Suite aux résultats concluants issus de l'évaluation à mi-parcours du 1^{er} projet CARDER, une généralisation a été effectuée sur toute l'étendue du territoire national. C'est le début de la deuxième étape baptisée période révolutionnaire. Il était question d'implanter les directions générales des CARDER aux chefs-lieux des départements, sauf dans les départements de l'Atlantique et du Zou, où ces directions générales ont été délocalisées. Ensuite, à partir de l'année 1977, tous les départements du pays sont dotés d'une Direction Générale du CARDER. Ainsi, grâce aux appuis de divers partenaires au développement, l'agriculture béninoise a pris son envol. Chaque partenaire au développement a ciblé un département d'intervention. Ainsi, le département de l'Atlantique était parrainé par le GTZ (Agence Allemande pour la coopération Technique), la FAO (Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) appuyait l'Ouémé, la BM (Banque Mondiale) intervenait dans le Zou. Dans le septentrion, étaient concentrés les autres bailleurs de fonds potentiels que sont la BOAD (Banque Ouest Africaine de Développement), le crédit IDA (Association Internationale de Développement) de la BM, le FIDA (Fonds International pour le Développement Agricole), la CEE (Commission Economique Européenne) et d'autres organisations financières sous régionales telles que l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et la CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest). Cette période 1972-1985 était donc caractérisée par un afflux de financements extérieurs vers les CARDER d'alors. Malheureusement, cette lueur d'espoir va s'éteindre progressivement avec la conjoncture économique internationale des années 1980 et ses corollaires de banqueroute. Ainsi, pour compter des années 1985 à 1989, le Bénin a connu le revers de la médaille matérialisé par sa cessation de paiement, conduisant ainsi le pays au bord du gouffre. Ainsi, en dépit de la bonne volonté et de la disponibilité des Ressources Humaines, les performances de l'agriculture béninoise ont baissé par manque de financement.

La troisième étape encore appelée étape du Renouveau Démocratique est caractérisée par l'introduction du PRSA (Programme de Restructuration des Services Agricoles) qui imposait entre autres aux bailleurs, la gestion des financements agricoles extérieurs par les cadres béninois. Cette réforme n'étant pas appréciée par les partenaires au développement, ils ont conditionné leurs appuis au versement d'une quote-part par la République du Bénin. Ainsi, dès l'année 1991, le gouvernement d'alors a fait l'option de verser une 1^{ère} tranche de la garantie exigée par les partenaires. Face à ses multiples difficultés financières, le Bénin n'a pas pu honorer ses engagements financiers vis-à-vis des bailleurs, entraînant une rupture des

partenariats. Fort de cette situation, les CARDER d'alors vont donc progressivement cesser leurs activités. Ainsi, pour compter des années 1998, avec la vague des départs volontaires, des départs ciblés imposés par les institutions de Breton Wood qui animaient le PAS (Programme d'Ajustement Structurel), le Bénin se trouvait face à son destin. Il fallait donc de nouvelles initiatives pour sauver le secteur agricole.

B- Les différentes dénominations de l'actuel CARDER Atlantique-Littoral

1- De l'ancien CARDER au CeRPA

Pour réanimer le secteur agricole, le gouvernement du Bénin d'alors a donc décidé d'inscrire le financement de l'agriculture sur les PIP (Programmes d'Investissements Publics). Ainsi, pour bénéficier d'un décaissement ultérieur, il est fait obligation aux acteurs des programmes agricoles de produire les pièces justificatives du financement antérieur reçu. Ce système de fonctionnement de l'Etat est en déphasage avec le calendrier agricole. Cette inadéquation entre financement et calendrier agricole a ralenti l'efficacité des agents d'encadrement dans leurs interventions auprès des producteurs. En 2003, avec l'arrivée d'un nouveau Ministre à la tête du MAEP, il a été initié une réflexion dans le sens de la transformation des CARDER en CeRPA (Centre Régional pour la Promotion Agricole). La première démarche favorable à cette réforme était l'organisation d'un séminaire atelier d'une semaine réunissant tous les acteurs du monde rural en activité ou admis à la retraite, ayant occupé de hautes fonctions pour rédiger les projets de textes fondamentaux qui vont régir les CeRPA. Pour en arriver à un document définitif, il y a eu des interviews portes à portes et agent par agent sur toute l'étendue du territoire national pour recueillir les difficultés et les approches de solutions. Finalement, en avril 2004, l'arrêté portant AOF (Attribution, Organisation et Fonctionnement) du CeRPA est signé. Aux termes du décret n° 2004-301 du 20 Mai 2004 portant approbation des statuts qui le régissent, le CeRPA Atlantique-Littoral, organe décentralisé du Ministère chargé de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche est un office à caractère agricole. Il jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il dispose d'une Direction Générale et d'un Comité de Gestion avec une mission bien déterminée.

Le monde rural est ainsi relancé, l'espoir renaît pour la conquête de nouveaux marchés. Il est à remarquer que du CARDER au CeRPA, les attributions n'ont pas varié fondamentalement. Les actions régaliennes continuent d'être les mêmes.

2- Du CeRPA à l'actuel CARDER

Dans la recherche d'une meilleure productivité du secteur agricole, le Conseil des Ministres, en sa séance du 27 février 2013 a décidé, par Décret n°2013-137 du 20 Mars 2013, la transformation des CeRPA en CARDER. Cette dénomination qui avait disparu compte tenu de la rupture de la coopération entre le Bénin et ses partenaires extérieurs, en particulier le GTZ, renaît avec une dotation de la personne morale, de l'autonomie financière. Par ailleurs, comparativement au CeRPA, la tutelle et la mission des "nouveaux" CARDER n'ont pas fondamentalement changée. Le tableau suivant (tableau n°1) présente la structure dans sa globalité.

Tableau n°1 Présentation du CARDER Atlantique-Littoral

Dénomination sociale	Centre Agricole Régional pour le Développement Rural Atlantique-Littoral
Sigle	CARDER ATL-LIT
Numéro d'identification fiscal	Néant
Numéro de caisse sociale	7431
Code activité principale	039002
Date de création	1984
Statut juridique	Office
Date de modification du statut	20 Mai 2004
Capital social	250.000.000
Effectif du personnel	ACE : 35, APE : 225
Activité principale	Vulgarisation Agricole
Siège	Commune d'Abomey-Calavi
Adresse	01 BP648 Tel : 21 36 17 98 Cotonou
E-mail	cardalt@intnet.bj
Système de gouvernance	Gouvernance Concertée
Présidence du Conseil	Un représentant du Ministre de l'Elevage, de d'Administration l'Agriculture et de la Pêche
Structure du réseau	A base d'un organigramme et d'un organe de gestion

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des états financiers du CARDER Atl-Lit

Paragraphe 2 : Missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral

A- Missions du CARDER Atlantique-Littoral

Sur la base de la nouvelle politique agricole du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche fondée sur le libéralisme économique, option prise par la République du Bénin depuis la conférence nationale et selon le décret n° 2004-2010 du 20 Mai 2004, le CeRPA Atlantique-Littoral a pour missions, l'appui au développement agricole.

- Dans l'exercice de sa mission, le CARDER Atlantique-Littoral mène de façon exclusive des activités de service public qui sont essentiellement l'orientation, l'appui, le suivi et la coordination des actions de développement agricole et rural, de préservation des ressources naturelles, de contrôle réglementaire et technique et d'organisation des campagnes d'intérêt général.

-De façon non-exclusive, il mène des activités concernant la formation, la vulgarisation et le conseil aux exploitants, aux entreprises agricoles et la promotion des initiatives dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, des eaux et forêts ainsi que de la mise en place des infrastructures rurales et des équipements agricoles.

B- Les ressources du CARDER Atlantique-Littoral

Dans le but de réaliser sa mission et atteindre les objectifs fixés, le CARDER Atlantique-Littoral dispose des ressources humaines, matérielles et financières.

1- Les Ressources Humaines du CARDER Atlantique-Littoral

Pour l'accomplissement de ses différentes missions, le CeRPA Atlantique-Littoral dispose de 260 agents, toutes catégories confondues, répartis au niveau de la Direction Générale et dans les divers organes décentralisés, tels que les CeCPA (Centre Communal pour la Promotion Agricole) suivant le tableau n°2 ci- dessous

Tableau n°2 : Répartition des agents du CARDER/Atlantique-Littoral par catégorie socioprofessionnelle

Catégories	Effectifs	Pourcentage
APE (Agents Permanents de l'Etat)	225	86,54%
ACE (Agents Contractuels de l'Etat)	35	13,46%
Total	260	100

Source : CeRPA Atlantique-Littoral (2013)

L'analyse de ce tableau permet de constater que le personnel du CeRPA Atlantique-Littoral emploie différentes catégories d'agent à savoir les Agents Permanents de l'Etat et les Agents Contractuels de l'Etat. Les Agents Permanents de l'Etat sont affiliés au Fonds National de Retraite du Bénin (FNRB) et jouissent de plusieurs avantages prévus par la loi n°86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des APE. Les Agents contractuels de l'Etat sont affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) où ils jouissent de plusieurs avantages.

2- Les Ressources matérielles et financières du CARDER Atlantique-Littoral

a- Les ressources matérielles du CARDER Atlantique-Littoral

Ce sont :

- les bâtiments administratifs ;
- le matériel et mobilier de bureau et de logement ;
- le matériel informatique.

b- Les ressources financières :

Les ressources financières du Centre Régional pour la Promotion Agricole sont constituées par :

- une dotation initiale du budget national d'un montant de cinq cent millions (**500 000 000**) de francs CFA ;
- des dotations annuelles du budget national pour le fonctionnement et l'équipement ;
- des revenus des activités et prestations de services ;
- des dons et legs ;
- toutes aides extérieures ;
- des produits financiers provenant du placement des fonds.

Section 2 : Structure organisationnelle, expériences de stage, atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral

Paragraphe 1 : Structure organisationnelle du CARDER Atlantique-Littoral

Le CARDER est dirigé par un Directeur Général qui est assisté dans l'exécution de ses tâches par cinq (05) Directions, un secrétariat administratif un secrétariat particulier et neuf (09) Secteurs Communaux pour le Développement Agricole (SCDA). Nous avons effectué notre stage à la Direction de la programmation, de l'administration et des finances.

A- La Direction Générale, les Secrétariats Particulier et Administratif, la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF)

1-La Direction Générale

Le Directeur Général assume les responsabilités suivantes:

- l'élaboration du plan d'action à court, moyen et long termes du centre
- la mise en œuvre du programme annuel d'activités et d'investissement du centre adopté par le Conseil d'Administration ;
- l'organisation administrative du centre et la définition des tâches de chaque agent ;
- l'évaluation de besoins en ressources financières et matérielles ainsi que l'élaboration du budget et des états financiers du centre ;
- la représentation du centre vis à vis des tiers, des directions techniques nationales et dans tous les actes civils en justice.

2- Le secrétariat particulier

Sous l'autorité du Directeur, le Secrétaire Particulier est chargé de :

- mettre en forme, enregistrer et conserver le courrier confidentiel ;
- accueillir les visiteurs du Directeur.

En d'autres termes, il assure l'ensemble des fonctions administratives liées au secrétariat pour ce qui concerne le courrier confidentiel.

3- Le secrétariat administratif

Le Secrétaire Administratif est chargée :

- de gérer les flux de courriers ordinaires entre les directions techniques et la Direction Générale d'une part et les autres structures du MAEP d'autre part ;

-
- d'assurer le classement des courriers;
 - d'exécuter les autres tâches qui lui sont confiées en raison de leur nature.

4- La Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF)

Le Directeur de la Programmation, de l'Administration et des Finances est chargé :

- d'assurer la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et les autres éléments du patrimoine;
- de coordonner les actions des projets, des organisations non-gouvernementales et autres intervenants du secteur agricole et rural de la région;
- d'élaborer les plans/programmes d'actions, les rapports annuels et périodiques en liaison avec les autres acteurs;
- de définir et de mettre en œuvre un système de suivi-évaluation des activités et de la performance du CeRPA;
- de coordonner la planification et l'opérationnalisation des actions de la Direction dans le cadre des stratégies du CeRPA.

La Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances comprend en dehors d'un secrétariat, trois (03) services à savoir: le Service de la Programmation et de la Coordination (SPC), le Service du Suivi de l'Evaluation de la Statistique et de la Documentation (SSESD) et le Service Administratif et Financier (SAF).

B- Les Directions en charge de l'Information, de la Réglementation, de la Promotion des Filières, de l'Aménagement et de la Vérification Interne

1- La Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP)

Sous l'autorité du Directeur Général, le DIFAOP a pour mission d'assurer la communication, l'information et l'appui aux organisations professionnelles ainsi que l'accompagnement des communes dans l'élaboration et l'exécution du volet agricole de leur plan de développement avec les autres directions techniques et les acteurs des autres secteurs.

A ce titre, il est chargé de:

- contribuer à la diffusion des documents fondamentaux de politiques agricoles nationales;

-
- assurer l'organisation et la mise en œuvre de la formation opérationnelle des agents;
 - appuyer et conseiller les communes pour l'évaluation et l'exécution du volet agricole de leur plan de développement ;
 - assurer la planification et l'opérationnalisation des actions de la Direction dans le cadre des stratégies du CARDER.

Le DIFAOP comprend un Service de la Formation Opérationnelle et du Conseil aux exploitations agricoles (SFOC), un Service de l'Information et de la Communication Agricole et Rurale (SICAR), un Service de l'Appui à l'Action Coopérative et aux Organisations Professionnelles (SAACOP) et un secrétariat.

2- La Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC)

Cette Direction est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'Etat à travers ses fonctions régaliennes en matière de contrôle, d'inspection et de réglementation dans les domaines de la protection végétale, animale et halieutique, ainsi que la protection de la qualité et du conditionnement des produits agricoles.

Elle est entre autres, chargée de:

- faire assurer l'information et la formation sur la réglementation dans le domaine des productions végétale, animale et halieutique des producteurs, des acteurs privés et des collectivités locales ;
- assurer et coordonner les actions et protections sanitaires, de contrôle et d'inspection des denrées d'origine animale et halieutique;
- assurer le respect de la réglementation sur les méthodes, les techniques et les mesures en matière de pêche durable;
- appuyer l'organisation et le suivi de la commercialisation des produits agricoles.

Cette Direction comprend trois (03) services et un secrétariat que sont :

- le Service de la Surveillance Phytosanitaire et du Contrôle de la qualité des Intrants agricoles (SSPCI) ;
- le Service de Contrôle des Normes et de la Qualité des Produits d'origine Végétale (SCNQPV) ;
- le Service du Contrôle des Produits d'origine Animale et Halieutique (SCPAH).

3- La Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA)

Cette Direction est dirigée par un Directeur qui est hiérarchiquement dépendant du Directeur Général. Elle a pour missions d'assurer la promotion et le développement des filières végétales, animales et halieutiques en tenant compte des spécificités de chaque région et d'engager de concert avec les autres acteurs les actions appropriées pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

A ce titre, elle est chargée de:

- contribuer à la mise en œuvre des stratégies régionales nécessaires au développement des filières prioritaires;
- assurer le suivi-évaluation, notamment en ce qui concerne les actions des projets et programmes liés au développement des filières et de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le ressort territorial de la compétence;
- assurer l'élaboration et la mise à jour de la carte de sécurité alimentaire au niveau régional et local;
- assurer le suivi de l'état nutritionnel des zones et populations à risques de malnutrition et appuyer la mise en œuvre des mesures correctives.

Elle comprend un secrétariat et deux (02) services à savoir :

- le Service de la Promotion des Filières Agricoles (SPFA) ;
- le Service d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SASAN).

4- La Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGR)

Le rôle de cette Direction est d'accompagner la promotion agricole dans les domaines des aménagements hydro-agricoles, de l'habitat, de la desserte rurale, de la mécanisation et de l'équipement agricole ainsi que d'assurer au niveau régional et local, la protection des forêts et la gestion des ressources naturelles.

A ce titre, elle est chargée, entre autres, de :

- mettre en œuvre, en concertation avec tous les acteurs, les stratégies régionales nécessaires à la promotion des secteurs, des infrastructures rurales et des équipements agricoles;
- veiller à l'information et à la formation des producteurs agricoles sur les normes en matière d'aménagement et d'équipement rural ;
- appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'aménagement participatif des forêts

naturelles et des plantations ainsi que de la conservation et du développement de la faune sauvage;

- assurer le suivi du couvert végétal, des eaux et des sols et contribuer à la mise en œuvre des mesures correctives.

Elle comprend aussi un Secrétariat et deux (02) services que sont :

- le Service d'Aménagement et d'Équipement Rural (SAER) ;
- le Service des Forêts et de la Gestion des Ressources Naturelles (SFGRN).

5- L'Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne (UARVI)

Sous la coordination opérationnelle directe du Secrétaire Général Adjoint du MAEP, elle a pour mission d'assister la Direction Générale du CeRPA et ses différents démembrements dans le processus des réformes en vue d'assurer des services efficaces et efficients au niveau du CeRPA en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du développement agricole.

Paragraphe2 : Expériences de stage, atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral

Ce paragraphe est consacré aux expériences de stage à la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF) et à l'inventaire des forces et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral.

A-Expérience de stage à la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances du CARDER Atlantique-Littoral

Cette partie est subdivisée en deux rubriques à savoir, les activités menées et les difficultés rencontrées.

1- Les activités menées à la DPAF du CARDER Atlantique-Littoral

Au cours de notre stage au CARDER Atlantique-Littoral et précisément à la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances, divers travaux ont été effectués. En effet, nous avons eu l'occasion d'assister à plusieurs travaux ce qui nous a permis de découvrir le système comptable mis en place. Les travaux effectués sont :

- la tenue des documents de caisse : Les documents de caisse sont l'ensemble des pièces qui justifient les mouvements effectués par la caisse ;

-
- l'imputation des opérations : A ce niveau, nous avons procédé à l'enregistrement des factures et des pièces comptables dans le grand livre ;
 - utilisation du logiciel perfecto ;
 - le classement des pièces comptables dans un ordre donné afin de faciliter les recherches.
 - l'enregistrement des courriers départs et des courriers arrivés.

2- Les difficultés rencontrées au cours du stage

Deux difficultés majeures ont été rencontrées lors de notre période de stage académique :

- premièrement, les données financières nécessaires au calcul des ratios de performance se retrouvent dans les états financiers de ladite structure. Or, les états financiers sont des documents comptables confidentiels qui ne doivent pas être remis à tout usager. Il a fallu attendre l'autorisation préalable du Directeur Général avant qu'on nous autorise l'accès à ces données financières.
- deuxièmement, nous avons eu des difficultés à administrer le questionnaire d'enquête, en dépit de la forte mobilité des agents ciblés, ce qui a considérablement rallongé le temps de rédaction du présent mémoire.

B- Inventaire des atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral

Le CARDER Atlantique-Littoral dispose d'un certain nombre d'atouts et faiblesses que nous avons relevé et classés.

1- Les atouts du CARDER Atlantique-Littoral

- tout décaissement de fonds requiert l'avis du Chef Service budget et comptabilité, du Directeur Financier et du Directeur Général, ce qui permet d'éviter toute malversation financière ;
- tous les décaissements de fonds s'effectuent au vu des pièces justificatives, ce qui facilite les contrôles ;
- toutes les pièces sont rangées dans des chronos et bien conservées, ce qui facilite les opérations d'inventaire en fin d'année et de façon journalière et périodique ;
- le CARDER Atlantique-Littoral dispose également :
 - d'un personnel qualifié ;

-
- d'une bonne procédure et stratégies d'exécution du budget ;
 - d'un logiciel de comptabilité (Perfecto) ;
 - d'un centre de documentation bien équipé ;
 - d'une bonne stratégie de suivi et d'actualisation des données budgétaires.

2- Les faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral

Au cours de notre période de stage au CARDER Atlantique-Littoral, nous avons identifié un certain nombre de problèmes qui entravent le bon fonctionnement du centre et le limitent dans l'atteinte de ses objectifs. Ces faiblesses sont entre autres :

- absence de manuels de procédures au niveau de certains services du CARDER Atlantique-Littoral. Ceux qui en disposent ne veillent pas à son actualisation ;
- insuffisance de personnel ;
- non implication du personnel aux grandes décisions stratégiques ;
- lourdeur administrative ;
- insuffisance du matériel de travail ;
- absence de dispositif du contrôle interne.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DEL'ETUDE

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses

A- Problématique de l'étude

Avec un taux de croissance réel moyen du PIB (Produit Intérieur Brut) de 4,3% sur la période 2010-2014, le Bénin est un pays en voie de développement dont l'économie est fortement tributaire du secteur agricole. En 2013, ce secteur a contribué pour environ 36% à la formation du Produit Intérieur Brut, à plus de 85% aux recettes d'exportation officielles et occupe les 75% de la population active. Sur les 11 millions d'hectares (ha) de surfaces disponibles, environ 60% sont aptes à l'agriculture. En effet, il y a 4,8 millions d'hectares de terres arables dont à peine 1 million d'hectares (soit 21%) sont cultivés par environ 400 000 exploitations agricoles (Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole, 2011-2015).

La production assez diversifiée est concentrée autour de deux catégories de produits que sont les cultures vivrières marchandes et les cultures de rente. Les cultures vivrières marchandes sont représentées par les tubercules, les racines, les oléagineux et les céréales. Le maïs reste la principale culture vivrière et le coton, la principale culture de rente. Le secteur agricole demeure donc l'un des principaux moteurs de la croissance économique du Bénin, avec un taux de croissance moyen de 2,2% sur la période 2003-2005, de 4,1% sur la période 2007-2009 et de 4,3% sur la période 2010-2014.

Cette performance du secteur agricole est imputable à la production primaire hors coton et surtout, à la bonne pluviométrie, à la mise en œuvre du Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité alimentaire (PUASA), à la distribution d'intrants spécifiques pour la production vivrière et à l'appui technique permanent donné aux paysans et organisations paysannes par les Centres de Recherche et de Promotion Agricole (CeRPA).

S'agissant de CeRPA, leur création représente l'aboutissement d'une volonté politique du Gouvernement béninois sur le plan agricole. Cependant les efforts entrepris par l'Etat béninois n'ont pas pu éviter la dégradation de la situation agricole. Ainsi, pour remédier à cette situation peu reluisante, des voies émergent en faveur d'une autonomisation de la gestion des CeRPA, dans le but d'améliorer leurs performances sur le plan de la gestion et de la qualité des services.

Outre leur rôle d'appui technique, de formation, de vulgarisation et de conseil aux exploitants et entreprises agricoles, les CeRPA favorisent la promotion des initiatives dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, des eaux et forêts, ainsi que de la mise en place des infrastructures rurales et des équipements agricoles.

Dans le contexte mondial actuel de raréfaction des ressources et ses implications en matière de restriction budgétaire, le Bénin a pris l'option d'une autonomisation des établissements publics. Ainsi, plusieurs structures publiques béninoises sont aujourd'hui liées à leurs ministères de tutelle par un «contrat de performance» mis en place par le système de subventionnement. Une initiative qui vise essentiellement pour l'Etat à introduire une culture de la rationalité budgétaire. La création de la valeur devient donc un des principaux critères d'évaluation des entreprises publiques subventionnées par l'Etat.

Ainsi, les CeRPA sont transformés en Centres d'Actions Régionales pour le Développement Rural (CARDER) par décision prise en Conseil des Ministres. Les nouveaux CARDER héritent des CeRPA, le statut d'organe décentralisé du Ministère chargé de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, disposant d'une autonomie de gestion. Ce statut d'Office à caractère agricole qui leur est conféré exige en revanche une certaine sincérité dans la gestion financière. Le CARDER Atlantique Littoral se doit donc de satisfaire aux exigences telles que: la maîtrise des coûts, l'évaluation des pratiques et des Outils de gestion en vue de leur amélioration.

Pour financer ses activités, le CARDER Atlantique-Littoral fait recours à trois sources principales : les revenus des activités et prestations de services, les dons et les subventions publiques. L'observation des postes d'emploi et ressources des états financiers du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2008-2010 nous permet de constater que ses charges sont en nette progression alors que ses ressources sont peu diversifiées et se composent majoritairement de la subvention de l'Etat et des dotations annuelles du budget national pour le fonctionnement et l'équipement ; et minoritairement des revenus des activités et prestations de services, des dons et legs ainsi que de toutes aides extérieures. En effet, Cette relation de dépendance à l'égard des sources de financement pourrait s'accroître du fait de la stagnation des subventions publiques et du budget de l'Etat alloué au secteur agricole. Face à cet éventuel rétrécissement de l'aide publique, le CARDER Atlantique-Littoral pourrait se tourner vers des partenaires privés commerciaux, souvent rattachés à des groupes capitalistiques, qui pourraient impacter négativement sur le caractère social des prestations de ladite structure. L'efficacité des services publics demeure donc une préoccupation, même si ceux-ci disposent d'une autonomie de gestion.

Pour Charreaux (1997), une première cause de l'inefficacité des entreprises publiques réside dans leur dépendance vis à vis des personnels politiques et bureaucratiques, qui poursuivent à priori, des objectifs de réélection ou d'accroissement de la marge discrétionnaire de leur bureau. Ces objectifs étant multiples et contradictoires (sauvegarde de l'emploi, amélioration de la qualité des services, gains de productivité, réduction des déficits publics) et obéissant à des horizons divers (horizons relativement court des politiques, horizons plus longs des bureaucrates), le dirigeant de l'entreprise publique se trouve confronté à la nécessité de réaliser un compromis complexe sous des contraintes importantes liées à la présence dominante de l'État au sein du capital et avec des possibilités de financement souvent moins souples que celles des entreprises privées.

Pour Alessi (1973), le comportement discrétionnaire des dirigeants des entreprises publiques, faiblement contrôlés en raison de la forme publique de la propriété, n'est pas de nature à garantir leur performance. Cette faiblesse du contrôle trouverait également son origine dans le mode de financement des entreprises publiques, par subventionnement. Pour l'auteur, une attribution prioritaire des subventions à l'investissement entraînerait un surinvestissement. Par ailleurs, le contrôle public serait d'autant plus inefficace que le subventionnement se ferait au niveau national et proviendrait de plusieurs sources. Il conclut donc que, les dirigeants des entreprises publiques disposant d'une latitude discrétionnaire supérieure, mettraient en œuvre des politiques leur permettant de s'approprier des rentes plus élevées et provoqueraient ainsi une dégradation de la performance de leurs entreprises.

De même, selon la théorie des contraintes budgétaires faibles (soft budget constraint), les entreprises publiques ont droit à un financement supplémentaire si elles enregistrent des pertes, et peuvent être sauvées grâce aux fonds publics si elles sont menacées de faillite, eu égard à leur statut vis-à-vis du gouvernement (Chang 2007). De cette façon, les entreprises publiques peuvent agir comme si leurs contraintes budgétaires sont malléables, ou "molles". Une question centrale se dégage de tout ce qui précède : l'autonomie de gestion dont dispose le CARDER Atlantique-Littoral est-elle gage d'une bonne performance ? Cette question centrale se décline en deux (02) questions spécifiques : le CARDER Atlantique-Littoral dispose t'elle d'une bonne capacité d'autofinancement ? Quel est son niveau de rentabilité ?

Telles sont les questions qui nous préoccupent à travers le développement du thème intitulé : analyse de la performance financière d'une structure publique à gestion autonome : cas du CARDER Atlantique-Littoral.

Le choix de ce thème se justifie à plusieurs niveaux. Premièrement, l'importance que revêt le CARDER Atlantique-Littoral dans le développement agricole au Bénin en général, et dans les départements de l'Atlantique et du Littoral en particulier mérite que l'on réfléchisse sur sa performance financière. De par ses multiples rôles en matière de recherche et d'appui technique aux acteurs du milieu agricole dans l'Atlantique et le Littoral, il se doit de développer des outils et stratégies de gestion nécessaires à la pérennisation de ses activités. Deuxièmement, cette étude permettra au CARDER Atlantique-Littoral d'améliorer sa performance, afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des subventions qui lui sont accordées par l'Etat.

B- Objectifs et hypothèses de l'étude

1-Objectifs

L'objectif général de cette étude est d'analyser la performance financière du CARDER Atlantique-Littoral. De façon spécifique, il s'agit de:

O1- apprécier la capacité d'autofinancement du CARDER Atlantique-Littoral ;

O2- évaluer la rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral.

2-Hypothèses

Pour atteindre les objectifs précédemment mentionnés, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1- Le CARDER Atlantique-Littoral dispose d'une bonne capacité d'autofinancement lui permettant d'assurer ses charges ;

H2- Le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat.

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

A- Clarifications conceptuelles et mesure de la performance financière par les indicateurs objectifs

1- Clarifications conceptuelles

a-Définition de l'entreprise et typologie

a1- Définition de l'entreprise

Etymologiquement le terme entreprise dérive de « entreprendre » dont le sens original est « prendre entre ses mains ». Il a par la suite pris l'acceptation actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif. C'est ainsi qu'on peut utiliser le mot entreprise pour des projets uniques mais d'apparence risquée ou difficile (par ex : un grand voyage, une recherche scientifique, ...) car, il y a un effort entrepris.

Selon Corhay et Mapapa (2007), l'entreprise est une unité économique organisée qui, par la combinaison de facteurs de production, produit des biens et/ou des services pour un marché déterminé en poursuivant des objectifs multiples. Pour Zammar (2012), l'entreprise est une unité économique et juridique qui a pour principale fonction la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché. L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phases distinctes à savoir l'activité productive, c'est à dire la création de biens ou services et l'activité de répartition des richesses en contrepartie des biens ou services.

a2- Typologie des entreprises

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères dont les plus fréquents sont : l'appartenance, l'objectif, la nature d'activité et la taille.

- selon l'appartenance

Selon l'appartenance, Musubao Lupanzula (2007), distingue les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises mixtes ou semi-publiques. Les entreprises privées sont celles dont le capital est détenu par des particuliers. Elles peuvent être individuelles ou sociétaires selon que leur capital provient d'un individu ou de plusieurs personnes associées.

Les entreprises publiques sont celles appartenant en totalité à l'Etat et les semi-publiques ou mixtes sont celles dont les capitaux proviennent simultanément de l'Etat et des privés.

- Selon les objectifs

Selon l'objectif, il existe deux catégories d'entreprises : Les entreprises à but lucratif qui visent le profit et les entreprises sans but lucratif qui relèvent de l'économie sociale.

- **Selon la nature d'activités**

Selon la nature d'activités, on dissocie les entreprises financières des non financières. Les entreprises financières sont celles qui financent l'activité économique en collectant des fonds auprès des agents économiques à surplus financier et les octroyant à d'autres agents économiques ayant besoin desdits fonds. Les entreprises non financières sont celles dont l'activité ne consiste pas au financement d'autres entreprises. Elles comprennent, les entreprises industrielles qui transforment les matières premières en produits finis, les entreprises commerciales qui achètent et revendent des marchandises sans les transformer et les entreprises de services qui mettent en vente leur savoir-faire.

- **selon la taille**

Selon leur taille déterminée à partir de l'effectif du personnel, du chiffre d'affaires et parfois de la valeur ajoutée, on distingue les grandes, les moyennes et les petites entreprises. Zammar (2012) procède à une classification plus exhaustive des entreprises en distinguant trois niveaux de classification : la classification par nature économique qui regroupe le secteur d'activité (primaire, secondaire et tertiaire), le type d'opérations accomplies (entreprises agricoles, industrielles, commerciales, de prestation de service et entreprises financières) et la branche d'activités ; la classification selon la taille (petite, moyenne et grande entreprise) et ; la classification juridique distinguant les entreprises du secteur public (entreprises publiques et semi-publiques) et les entreprises du secteur privé (Entreprise individuelle, société ou coopérative)

b-Définition de la performance financière et concepts apparentés

Il existe plusieurs définitions du concept de performance. Etymologiquement, performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter ». Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance renvoie à trois idées :

- un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Pour Bourguignon (1996), la performance

désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre. Bergeron (1999) distingue deux axes de définition de la performance : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. Il est à noter que la notion de la performance, sans vouloir même y intégrer les dimensions humaines, sociales et culturelles, ouvre d'autres aspects autres que les transactions comptabilisées (les mesures financières). Lorino (1997) définit la performance comme tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur.

La performance renvoie également aux concepts d'efficacité et d'efficience. Pour Villarmois (2001), l'efficacité se définit comme la capacité à réaliser des objectifs. Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. L'efficience quant à elle introduit la notion d'optimisation. Ainsi, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon. L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés.

2-Mesure de la performance financière par les indicateurs objectifs (quantitatifs)

a- Les indicateurs objectifs de mesure de la performance financière.

La littérature sur l'analyse de la performance des entreprises est riche et diversifiée. Dans un survol historique, les travaux sur la mesure de la performance financière des entreprises ont privilégié exclusivement les données comptables et financières, et ce, jusqu'au milieu des années 1990.

Ampuero et al (1998) procèdent à un classement chronologique de l'usage de certains indicateurs quantitatifs de performance. Pour ces auteurs, le ratio de rendement de l'investissement (ROI) est l'indicateur quantitatif de performance souvent utilisé dans les années 1920. A partir des années 1970, le ratio matérialisant le rendement de l'actif et le ratio (cours de l'actif/bénéfice) sont souvent privilégiés. Dès les années 1980, les ratios de rendement des fonds propres (ROE) et celui du rendement de l'actif net foisonnent les travaux. Ensuite vient le tour de la valeur économique ajoutée, de la valeur marchande ajoutée, du tableau de bord et du ratio de rendement en liquidité sur l'investissement utilisés surtout dans les années 1990. Boujlida (2002) effectue une synthèse des ratios utilisés pour différents facteurs quantitatifs de la performance financière. Ses résultats sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Comparaison d'analyses des dimensions de la performance financière (Boujlida, 2002)

Facteur	Ratio
Retour sur investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice net/ventes - investisse Liquidité/valeur nette - Liquidité/actif total - Bénéfice net/actif total - Bénéfice net/valeur nette - EBIT/ventes - EBIT/TA - Bénéfice net/intérêt courant
Rotation du capital	<ul style="list-style-type: none"> - QA/TA - Liquidité/ventes - Actif courant/actif total - Valeur nette/ventes ou Ventres/actif total - FDR/actif total
Levier financier	<ul style="list-style-type: none"> - Dette totale/actif total - Dette totale/valeur nette - Dette LT/ actif courant - Liquidité/dette totale ou Liquidité/dette courante - BNR/actif total
Liquidité à court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Actif courant/dette courante - Actif CT/dette courante - Dette courante/valeur nette - Dette courante/actif total
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidité/ventes - Liquidité/actif total - Liquidité/dette courante - No credit interval Quick flow
Rotation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - Actif courant/ventes - Inventaire/ventes - Ventres/fonds de roulement

Source : Boujlida (2002)

La synthèse de Boujlida (2002) nous montre qu'une même dimension ou qu'un même facteur quantitatif de la performance peut regrouper différents types de ratios.

Godonou et Assoumassou (2013) ont analysé la performance financière du CARDER Atlantique-Littoral en utilisant plusieurs indicateurs quantitatifs de mesure de la performance financière tels que le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, le ratio de liquidité réduite, le ratio de financement permanent, le ratio de liquidité actif, le ratio de rentabilité financière et le ratio de rentabilité sociale. Leur étude a montré que le

CARDER Atlantique-Littoral jouit d'une bonne performance financière. La contribution du présent travail par rapport à celui de Godonou et Assoumassou (2013) réside en deux points :

- premièrement, cette étude relativise le concept de performance financière en utilisant aussi bien des indicateurs quantitatifs (ratios) que qualitatifs ;
- deuxièmement, cette étude actualise celle de Godonou et Assoumassou (2013) en intégrant aussi bien de nouvelles observations que de nouveaux centres d'intérêts

b- Les ratios actuels de mesure de la performance et les indicateurs subjectifs de performance

b-1- Les ratios actuels de mesure de la performance

Plusieurs ratios sont utilisés dans les récents travaux pour apprécier la performance financière des entreprises. Les ratios les plus courants sont les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, les ratios de solvabilité, les ratios d'autonomie financière, etc.

b-1-1- Les ratios de rentabilité

Ils sont de plusieurs sortes, notamment, le ratio de rentabilité financière, le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité sociale, etc.

- **Le ratio de rentabilité financière (ROE)**

Le ROE (Return On Equity) constitue le moyen privilégié pour les actionnaires de mesurer le profit qui rémunère leur apport. Il s'exprime par le rapport entre le résultat net et les fonds propres.

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$$

- **Le ratio de rentabilité économique (ROI)**

Le ROA (Return on Assets) permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise dans la mesure où la totalité des moyens mis en œuvre est considérée. La rentabilité économique se détermine au moyen du rapport entre le résultat net augmenté des charges financières après impôt et le total du bilan.

$$ROI = \frac{\text{Résultat net} + \text{Charges financières après impôt}}{\text{Total du bilan}}$$

- **Le ratio de rentabilité sociale**

Le ratio de rentabilité sociale permet d'appréhender la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée de l'entreprise.

$$RRS = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

- **Le ratio résultat d'exploitation sur actifs d'exploitation (REAE).**

Le REAE est un moyen d'identifier la rentabilité liée à l'exercice du métier en excluant l'impact des résultats financiers et exceptionnels.

$$REAE = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actifs d'exploitation}}$$

- **Le ratio résultat reporté + réserves sur passif total (RRPT).**

Le RRPT peut traduire l'existence d'une rentabilité structurelle dans la mesure où sont pris en considération tout ou partie des résultats des exercices antérieurs.

$$RRPT = \frac{\text{Résultat reporté} + \text{réserves}}{\text{Total passif}}$$

- **Le ratio Pertes fiscales reportées sur total du bilan (PERTE/BIL)**

Le ratio PERTE/BIL est utilisé en complément du précédent dans le but d'obtenir une éventuelle confirmation des constats effectués quant à un faible niveau de rentabilité.

$$ERTE SUR BIL = \frac{\text{Pertes fiscales reportées}}{\text{Total bilan}}$$

b-1-2- Les ratios de liquidité

Nous avons le ratio de liquidité immédiate, le ratio de liquidité au sens strict, le ratio de liquidité au sens large et le ratio de liquidité actif. Ces ratios montrent comment la transformation des actifs circulant peut permettre à l'entreprise de faire face aux exigences courantes.

- **Le ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Le ratio de liquidité immédiate mesure dans quelle proportion les éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes venant à échéance à court terme (Villeneuve, 2003). Cet indicateur exclut les éléments plus ou moins contrôlables de l'actif à court terme pour se concentrer sur ceux dont la liquidité est assez certaine. Les prêteurs se servent souvent de ce ratio pour vérifier la capacité de l'entreprise, en cas de difficultés temporaires, à acquitter ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses liquidités.

$$RLI = \frac{\text{Encaisse} + \text{comptes à recevoir} + \text{dépôts à court terme}}{\text{Dettes à 1 an au plus} + \text{comptes de régularisation du passif}}$$

- **Le ratio de liquidité au sens strict (RLst)**

$$RLst = \frac{\text{Créances commerciales} + \text{trésorerie actif}}{\text{Dettes à 1 an au plus}}$$

- **Le ratio de liquidité au sens large (RLsl)**

$$RLsl = \frac{\text{Actifs circulants} - \text{créances à plus d'un an}}{\text{Dettes à 1 an au plus} + \text{comptes de régularisation du passif}}$$

- **Le ratio de liquidité actif**

Le ratio de liquidité actif mesure la proportion de l'actif à court terme dans l'actif total de l'entreprise.

$$RLA = \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Actif total}}$$

b-1-3-Les ratios d'autonomie financière et de solvabilité.

- **Ratio d'autonomie financière (RAF)**

Ce ratio permet de voir si les capitaux propres de l'entreprise couvrent au moins les capitaux externes ou étrangers qu'il a sollicité.

$$RAF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$$

- **Ratio de solvabilité (RSOL)**

Le ratio de solvabilité mesure la part des ressources propres dans le total des ressources mobilisées par l'entreprise

$$RSOL = \frac{\text{Capitaux propres} + \text{provision pour risque et charge}}{\text{Bilan total net}}$$

- **Effet de levier (EL)**

L'effet de levier permet de voir si l'endettement est favorable à la société

$$EL = ROE - ROI$$

B- Les indicateurs subjectifs de mesure de la performance et les travaux empiriques

1- Les indicateurs subjectifs de mesure de la performance

Bien que les états financiers continuent d'être considérés comme la pierre angulaire de la mesure et de la communication de la performance de l'entreprise, ces états sont de plus en plus perçus comme un guide nécessaire mais non suffisant à l'appréhension de la performance globale. De fait, les conseils d'administration et les directions d'entreprise optent maintenant pour un large éventail d'informations afin d'évaluer la performance globale des organisations dont ils ont la responsabilité (Desjardins, 1998). En effet, au début des années 1980, un certain nombre d'auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations, dans un environnement d'affaires turbulent et hautement compétitif. Pour Cumby et Conrod (2001), les limites des mesures comptables ou financières sont encore plus importantes ou flagrantes pour des compagnies innovantes, dont la valeur est fortement liée à des actifs intangibles et à du capital intellectuel. On reproche ainsi aux mesures issues des états financiers le fait qu'elles sont historiques et offrent peu d'indication sur la performance future, ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants (Kennerley et Neely, 2003). Les mesures objectives sont purement financières et sont représentées par des ratios. Alors que les mesures subjectives sont basées sur des perceptions des dirigeants.

Dès lors, plusieurs travaux combinant les indicateurs objectifs et subjectifs de la croissance sont effectués. Boujlida (2002) distingue cinq dimensions de la performance financière notamment, le financement, la croissance, la rentabilité, la liquidité et la productivité. A chacune de ces dimensions, il associe un indicateur qualitatif de performance financière :

- la capacité de financement perçue comme indicateur subjectif du financement ;
- la croissance des ventes perçue comme indicateur subjectif de la croissance de l'entreprise ;
- la rentabilité perçue comme indicateur subjectif de la rentabilité et ;
- la liquidité perçue et la réduction des coûts perçue comme indicateurs de la liquidité et de la productivité, respectivement.

D'autres études comme celle de St-Pierre et al (2011) ont analysé le lien existant entre les indicateurs de performance financière et non financière en retenant trois groupes d'indicateurs de performance non financière :

- la clientèle dont les indicateurs sont :
 - Le traitement des plaintes des clients ;
 - La mesure de la satisfaction de la clientèle
- la production dont les indicateurs sont :
 - le temps de mise en course ;
 - les délais de livraison ;
 - les goulots de productions ;
 - le nombre d'arrêts de production ;
 - l'entretien préventif ;
 - la qualité des produits fabriqués ;
 - la fréquence de contrôle des coûts de mesure et contrôle ;
 - la fréquence de contrôle des coûts de défaillances interne ;
 - la fréquence de contrôle des coûts de défaillances externe.
- Les ressources humaines
 - le budget de formation ;
 - le taux des départs volontaires.

2- Les travaux empiriques

Les travaux empiriques réalisés sur la performance des entreprises sont nombreux et divergent de par leurs résultats que par le secteur d'entreprise concerné. Sans être exhaustif, nous présentons ici quelques travaux effectués sur les entreprises du secteur public ou parapublics, en mettant l'accent sur ceux réalisés au Bénin.

Godonou et Assoumassou (2013) ont analysé la performance financière du CARDER Atlantique-Littoral en utilisant les ratios de performance financière. Leur étude a montré que le CARDER Atlantique-Littoral jouit d'une bonne performance financière et d'un équilibre financier. Leur étude est un peu généraliste et ne permet pas de statuer sur chaque dimension de la performance. De même, elle utilise uniquement les ratios de performance qui sont quand même très critiqués dans la littérature. Sans trop contredire les travaux de Godonou et Assoumassou (2013), notre étude analyse uniquement la capacité d'autofinancement et la rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral à l'aide d'indicateurs financiers et non financiers.

Chango (2009) a analysé la performance financière de la COBENAM (Compagnie Béninoise de Navigation Maritime) sur la période 2003-2007. En utilisant les ratios de performance financière, elle a montré qu'en dépit de son équilibre financier, la COBENAM souffre de plusieurs maux, notamment, l'absence de rentabilité et de solvabilité.

Malloum Kollo (2009) a réalisé le diagnostic financier de Bénin Télécoms SA sur la période 2006-2008. Il a montré que l'orthodoxie en matière de ressources stables / actif immobilisé n'est pas respectée, que la liquidité de Bénin Télécoms SA s'amenuise et que sa trésorerie nette n'est pas satisfaisante. De même, ses travaux ont montré que Bénin Télécoms SA n'est pas financièrement autonome sur la période 2006-2008 et que l'étude de l'activité et de la rentabilité a relevé des déficits qui impacte négativement sur sa rentabilité. Par ailleurs, il a souligné que cette dépendance financière n'affecte pas de manière significative sa solvabilité.

Sewanou et Ahouansou (2009) ont effectué une analyse de la structure financière et de la rentabilité de la Poste du Bénin SA sur la période 2005-2007. Ils ont montré que cette structure végète dans une situation de contre-performance à trois niveaux : un déséquilibre financier préoccupant dû à la fragilité de sa structure financier, une absence de rentabilité (économique, financière et commerciale) due à l'insuffisance brut d'exploitation, et un risque inhérent de cessation de paiement dû au manque de liquidité qui caractérise cette structure.

Ngalula Kadima (2012) a analysé la performance financière des entreprises publiques à travers leurs structures financières, en abordant le cas spécifique de la Regideso, une entreprise congolaise du secteur public. Il a montré que sur la période 2005-2010, la Regideso n'est pas une entreprise performante, en terme de structure financière, ni en matière de résultat et de rentabilité financière.

La littérature sur la performance des entreprises est assez riche et diversifiée, tant sur le plan de la définition du concept de performance, sur le choix des indicateurs de performance, que sur le résultat obtenu. Qu'il s'agisse des indicateurs objectifs de performance (ratios) ou des indicateurs subjectifs (qualitatifs), la finalité est la même : évaluer la performance des entreprises publiques, semi-publiques ou privés, dans un environnement de plus en plus marqué par la concurrence.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Nous présentons ici la méthode de collecte des données, l'échantillonnage, les données, les outils d'analyse et les conditions de validation des hypothèses.

Paragraphe 1 : Méthode de collecte des données, échantillonnage et données de l'étude

A- Méthode de collecte des données

1- Recherche de documents et de données financières

a- Recherche documentaire

Cet outil sera déterminant dans la conduite de cette étude. Il servira non seulement à porter un regard critique sur la revue de littérature, mais aussi à sélectionner les outils d'analyse nécessaires au traitement des données. A cet effet, différents ouvrages, publications, revues et mémoires seront consultés.

b- Recherche de données financières

Cette étude utilise deux types de données : les données recueillies dans les états financiers du CARDER Atlantique Littoral sur la période 2008-2013 et les données d'enquête. Rappelons que les états financiers sont une représentation financière structurée des transactions réalisées par une entreprise. L'objectif des états financiers est de fournir des informations sur la situation

financière, la performance et les flux de trésorerie d'une entreprise. Les états financiers comprennent plusieurs parties telles que :

- le Bilan ;
- le compte de résultat ;
- l'état des variations de capitaux propres ;
- le tableau de flux de trésorerie ;
- les annexes.

Au Bénin, l'élaboration et la transmission des états financiers des structures d'Etat est régie par des délais, notamment :

- dépôt au Ministère de l'Economie, des Finances et des Politiques de dénationalisation : 15 avril Année N pour les états financiers Année N-1 ;
- dépôt au Secrétariat Général du Gouvernement : 30 juin Année N pour les états financiers Année N-1.

2- L'enquête et l'entretien

a- L'enquête par sondage

Cette étude utilise également les données recueillies au cours d'une enquête par questionnaire. Rappelons que le questionnaire est le rapport par lequel on traduit les objectifs de l'enquête en interrogations pour obtenir des enquêtés, les informations susceptibles de répondre à la question initiale, source de l'étude. Un questionnaire impose deux exigences majeures et contradictoires : obtenir un contenu vrai par rapport à l'enquêté et significatif par rapport aux problèmes. Les individus (agents du CARDER Atlantique-Littoral) concernés par l'enquête seront sélectionnés selon une technique d'échantillonnage bien précise.

b- L'entretien direct

C'est une technique d'enquête fréquemment utilisée dans les recherches de type sociologique. Il permet d'orienter en partie le discours de la personne interrogée autour des différents thèmes définis au préalable par l'enquêteur et consignés dans un guide d'entretien. Cet outil nous sera utile pour recueillir l'avis de certaines personnes ressources du CARDER Atlantique-Littoral sur le fonctionnement de la structure.

B- Echantillonnage et données de l'étude

1- Echantillonnage

Comme on peut le remarquer dans la formulation du thème de recherche, ce travail sera effectué au CARDER Atlantique-Littoral. L'unité de recherche est donc le CARDER Atlantique-Littoral. La population cible représente donc tous les agents de ladite structure. Au 1^{er} janvier 2015, le CARDER Atlantique littoral compte 260 agents (toutes catégories confondues). Ces agents sont répartis au niveau de la Direction Générale et dans les structures communales. Compte tenu des contraintes de temps et ressources, seuls les agents ayant leur bureau au niveau de la Direction Générale seront enquêtés, soit un effectif de quarante-quatre(44) agents au 1^{er} janvier 2015. En appliquant un taux de sondage de 50%, on obtient un échantillon de 22 agents à enquêter. Ces agents seront sélectionnés de façon aléatoire simple, sur la base de leurs noms, disponibles à la Direction des Ressources Humaines.

2- Les Données de l'étude

Cette étude utilise deux types de données : les données objectives (données financières extraites des états financiers) et subjectives (informations obtenues lors de l'enquête), inspirées de la revue de littérature.

a- Les données objectives

- ce sont les données financières extraites des états financiers du CARDER Atlantique Littoral sur la période 2009-2013, et qui permettront de calculer les ratios de performance financière.

b- Les données subjectives

- ce sont les données de type qualitatives (subjectives) relatives à la performance du CARDER Atlantique –Littoral perçue par ses agents ayant leur bureau au niveau de la Direction Générale à Abomey-Calavi.

c- Opérationnalisation des variables

Il importe de définir ici les concepts de « capacité d'autofinancement » et de « rentabilité », de même que leurs indicateurs de mesure retenus dans le présent travail.

c1- La capacité d'autofinancement

La Capacité d'Autofinancement (CAF) désigne l'ensemble des ressources brutes restant à une entreprise à la fin d'un exercice. Elle permet à l'entreprise de se développer en assumant elle-même ses besoins d'investissement, mais peut être également utilisée à des fins d'épargne, de

remboursement d'emprunt ou pour rémunérer les actionnaires sous forme de dividendes. La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources générées par une entreprise dans le cadre de son activité et qui permettent de faire face aux besoins de financement.

Une bonne capacité d'autofinancement présente plusieurs avantages pour l'entreprise :

- elle favorise l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des financements externes, réduisant ainsi les coûts qui y sont liés,
- elle offre de la souplesse à l'entreprise en matière de capacité de financement, et donc plus de sécurité,
- et elle permet à l'entreprise de poursuivre les programmes d'investissement nécessaires au maintien et/ou au développement de son activité.

Cet indicateur se calcule de la façon suivante

Capacité d'autofinancement

= *Excédent brut d'exploitation + Produits encaissables – Charges décaissables*

Les produits encaissables sont les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation, comme les produits financiers, les produits exceptionnels, etc. Par contre, les charges décaissables sont les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation, comme par exemple les intérêts bancaires, les intérêts des comptes courants d'associés, les pénalités et amendes, etc. Notons que le CAF se calcule également à partir du résultat de l'exercice.

c2- La rentabilité

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une entreprise et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. On distingue deux (02) ou trois (03) types de rentabilité selon la source :

- la rentabilité économique ;
- la rentabilité financière, et ;
- la rentabilité sociale.

Les formules de calcul de ces différentes catégories de rentabilité sont déjà exposées en revue de Littérature.

c3- Les variables de l'étude

Nous retenons deux types d'indicateurs de mesure de la capacité d'autofinancement et de la rentabilité (inspiré des travaux de Boujlida, 2002), à savoir les indicateurs financiers et non financiers. Le tableau suivant récapitule les variables retenus et leurs formules de calcul:

Tableau n°4 : Tableau d'opérationnalisation des variables

Dimensions de la performance financière	Indicateurs retenus	Formule de calcul	Indicateur subjectif retenu
La Capacité d'auto-financement	- la capacité d'autofinancement ;	$CAF = \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{charges décaissables}$	La capacité de financement perçue
	- le ratio CAF/CA ;	$\text{Ratio } \frac{CAF}{CA} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	
	- le ratio d'autonomie financière ;	$RAF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$	
La rentabilité	- le ratio de rentabilité financière	$ROE = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$	La rentabilité perçue
	- le ratio de rentabilité économique ;	$ROI = \frac{\text{Résultat net} + \text{Charges financière}}{\text{Total du bilan}}$	
	- le ratio de rentabilité sociale ;	$RRS = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$	

Source : Tableau réalisé par nous même

Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données, conditions de validation des hypothèses et résultats attendus

A- Outils d'analyse des données et conditions de validation des hypothèses

1- Outils d'analyse des données

Les données financières extraites des états financiers du CARDER Atlantique Littoral sur la période 2009-2013 seront traitées sous le logiciel Excel. Pour l'analyse des données, nous procéderons à une analyse descriptive (statistique). L'analyse descriptive se réalisera à l'aide de tableaux, ratios, fréquences et moyennes.

2- Conditions de validation des hypothèses

a- Conditions de validation de l'hypothèse 1

L'hypothèse n°1 stipule que « Le CARDER Atlantique-Littoral dispose d'une bonne capacité d'autofinancement lui permettant d'assurer ses charges ». Cette hypothèse serait acceptée si :

- la capacité d'autofinancement (moyenne) est supérieur à 0 (>0) ;
- le ratio CAF/CA (moyen) est supérieur à 0 (>0) ;
- le ratio d'autonomie financière (moyen) est supérieur ou égal à l'unité (>1) ;
- 50% au moins des agents enquêtés témoignent d'une bonne capacité de financement du CARDER Atlantique-Littoral.

b- Conditions de validation de l'hypothèse 2

L'hypothèse n°2 stipule que « Le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat ». Cette hypothèse serait validée si les trois (03) conditions suivantes sont réunies :

- le ratio de rentabilité financière (moyen) est supérieur à 0 ;
- le ratio de rentabilité économique (moyen) est supérieur à 0 ;
- le ratio de rentabilité sociale (moyen) est supérieur à 0 ;
- 50% au moins des agents enquêtés acceptent l'hypothèse d'une rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral.

B- Résultats attendus

A l'issu de ces travaux, il est attendu que :

- le CARDER Atlantique-Littoral ne dispose pas d'une bonne capacité de financement sur la période d'étude, en dépit de sa forte dépendance vis-à-vis des subventions d'exploitation et

d'investissement de l'Etat. En effet, les subventions d'exploitation et d'investissement de l'Etat étant des deniers publics, leur mobilisation nécessite un certain nombre de procédures plus ou moins complexes et de disponibilité de ressources au niveau du Trésor Public. La mise à disposition de ces subventions pourrait tarder, entraînant une baisse des capacités du CARDER Atlantique-Littoral à faire face à ses charges.

- le CARDER Atlantique-Littoral soit une structure rentable pour l'Etat. Cette rentabilité ne s'exprime pas nécessairement en terme de retombés financières directes, mais également en termes d'appui conseil et de soutien donné au monde paysan. C'est pour apprécier cette performance subjective qu'une enquête a été réalisée au niveau du personnel de la structure.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DU CARDER ATLANTIQUE-LITTORAL

Section 1 : Présentation et analyse des ratios de performance Financière du CARDER Atlantique-Littoral

Paragraphe 1 : Etude du bilan et de l'équilibre financier du CARDER Atlantique-Littoral

A- Etude du bilan

Le bilan est un état financier de synthèse qui décrit séparément les éléments de l'actif et du passif. Il est un tableau qui retrace la valeur vénale du patrimoine de l'entreprise. Il permet d'apprécier la situation financière de l'entreprise à une date donnée. Il est indispensable de retracer les différents retraitements nécessaires en vue de son obtention. De 2009 à 2013, les grandes masses du bilan du CARDER Atlantique-Littoral se présente comme suit :

1- L'actif du bilan

Le tableau suivant (tableau n°5) présente l'actif restructuré du bilan du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°5: Actif restructuré du bilan

Eléments	2009		2010		2011		2012		2013	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
AI	677473201	63,2	448202667	51,72	495686082	56,58	412084221	48,35	373625304	44,10
AC	372037409	34,7	343401519	39,63	344650201	39,34	408142661	47,9	393606251	46,47
TA	22484307	2,1	74971377	8,65	35731933	4,083	31954990	3,75	79904852	9,43
Total	1071994917	100	866575563	100	876068216	100	852181873	100	847136407	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'actif est la partie gauche du bilan qui renseigne sur l'utilisation des ressources. On distingue deux grandes masses regroupées comme suit :

- ✓ *Les actifs immobilisés*: ils sont des investissements qui restent à la disposition de l'entreprise pour une longue durée, ils sont constitués essentiellement des brevets, des bâtiments et des matériels. Ils représentent au total 63,2% en 2009 ; 51,72% en 2010 ; 56,58 % en 2011 ; 55,9% en 2012 et 44,10% en 2013. Ils évoluent en dent de scie aux cours des années.

- ✓ **Les actifs à court terme** : Ils comprennent notamment les actifs circulants et les disponibilités qui sont des postes dont la durée de rotation est inférieure ou égale à un an (01). Au cours de ces cinq dernières années, l'actif à court terme a connu également une évolution en dent de scie. Ils sont passés de 36,8% en 2009 à 48,28% en 2010, de 43,42% en 2011 à 39,34% en 2012 et de 47,89% en 2012.

2- Le passif du bilan

Le passif du bilan d'une entreprise est la poste qui renseigne sur l'origine des ressources financières de l'entreprise et sur les délais pendant lesquels ces ressources seront mises à la disposition. Le tableau suivant (tableau n°6) présente le passif restructuré du bilan du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°6: Passif restructuré du bilan

Eléments	2009		2010		2011		2012		2013	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAPRO	1012113263	94,2	821627424	94,81	781808415	89,24	757783832	88,92	722250477	85,26
DF	-								11911805	1,41
PC	59881654	5,59	44948139	5,19	94259801	10,76	94398041	11,08	112974125	13,33
TP	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1071994917	100	866575563	100	876068216	100	852181873	100	857136407	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

Le passif du CARDER Atlantique-Littoral est composé de deux grandes masses regroupées comme suit:

- ✓ **Les ressources stables** : Elles se sont élevées au cours des deux premières années et ont chuté au cours des trois dernières années.
- ✓ **Les ressources de courts termes** : Elles sont composées uniquement du passif circulant dont l'évolution est aussi en dent de scie.

B- Etude des agrégats de l'équilibre financier

La situation financière d'une entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre est apprécié par des agrégats de l'équilibre financier et les ratios de structure financière.

1- Le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

a- Le Fonds de Roulement Net (FRN)

Le fonds de roulement est une grandeur significative dans l'équilibre financier d'une entreprise. Le fonds de roulement constitue une ressource structurelle qui doit permettre de financer le cycle de liquidité de l'entreprise et s'obtient généralement par la différence entre les ressources stables et les actifs immobilisés. Il est calculé dans le but de s'assurer que l'équilibre financier de l'entreprise est respecté et qu'elle dispose de ressources à long terme pouvant financer son cycle d'exploitation.

$$FRN = Ressources\ Stables\ (RS) - Actif\ Immobilisé\ (AI)$$

Le tableau n°7 suivant présente le Fonds de Roulement Net du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°7 : Fonds de Roulement Net (FRN) du CARDER Atlantique-Littoral

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
RS	1012113263	821627424	781808415	757783832	722250477
AI	(677473201)	(448202667)	(495686082)	(412084216)	(373625304)
FRN	334640062	373424757	286122333	345699616	360536978

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'analyse du Fond de Roulement Net du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013 montre qu'il est resté positif sur la période d'étude. Ceci implique, qu'après avoir financé ses actifs immobilisés, le CARDER Atlantique-Littoral dispose d'un excédent de ressources qui peut être utilisé pour financer son cycle d'exploitation. Alors l'équilibre structurel financier du CARDER Atlantique-Littoral est respecté

b- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Encore appelé besoin de financement, le BFR exprime le besoin net de financement provenant des activités de l'entreprise. Autrement dit c'est le besoin de financement que l'activité de l'entreprise génère à chaque stade du cycle. Il est obtenu par la formule suivante :

$$BFR = Actif\ Circulant\ (AI) - Passif\ Circulant\ (PC)$$

Le tableau n°8 suivant présente le Besoin en Fonds de Roulement du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°8: Besoin en Fonds de Roulement (BFR) du CARDER Atlantique-Littoral

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
AC	372037409	343401519	344650201	408142667	393606251
PC	(59881654)	(44948139)	(94259801)	(94398041)	(112974125)
BFR	312155755	298453380	250390400	313744626	280632126

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

Nous constatons que le BFR est resté également positif sur la période d'étude. Ce qui veut dire que le CARDER Atlantique-Littoral a eu des besoins car il y a un excédent des emplois de court terme par rapport aux ressources de court terme. On constate aussi que le BFR a diminué en 2011 et a connu une augmentation en 2012. Cette diminution est due à une augmentation du passif circulant. Elle ressort ainsi la croissance des activités réalisées par le CARDER Atlantique-Littoral. Ces besoins sont couverts en totalité par le FRN, de ce fait l'équilibre financier est réalisé.

2- La Trésorerie Nette (TN)

La Trésorerie Nette représente l'excédent (ou le déficit) de la trésorerie-actif (disponibilités) sur la trésorerie-passif (découverts et concours bancaires). En effet, une trésorerie nette positive ne rapporte rien à l'entreprise tandis qu'une trésorerie nette négative entraîne un financement très coûteux et risqué. Elle peut être aussi déterminée à partir du FRN et du BFR.

$$TN = FRN - BFR \text{ ou } Trésorerie Actif (TA) - Trésorerie Passif (TP)$$

Le tableau n°9 suivant présente l'évolution de la trésorerie nette du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°9 : Trésorerie Nette (TN) du CARDER Atlantique-Littoral

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
FRN	334640062	373424757	286122333	345699616	360536978
BFR	(312155755)	(298453380)	(250390400)	(313744626)	(280632126)
TN	22484307	20.235.876	35731933	31954990	79904852

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

La Trésorerie Nette du CARDER Atlantique-Littoral est positive sur la période d'étude. Cependant cette trésorerie a connu une évolution en dent de scie. Cette évolution de la trésorerie montre que le CARDER Atlantique-Littoral n'a pas une trésorerie stable sur la période d'étude.

L'étude de l'équilibre financier sera complétée par une analyse des ratios de structure financière.

Paragraphe 2 : Analyse de la structure financière, de la rentabilité et de l'activité

A- Analyse de la structure financière et de la rentabilité

1- Analyse de la structure financière

Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs. C'est un indicateur qui permet au financier de procéder à une analyse sur certains aspects de la situation financière de l'entreprise. L'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux connaître l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses forces et faiblesses et de mieux suivre son évolution économique. Le tableau n°10 suivant présente les ratios de structure financière du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013.

Tableau n°10: Les ratios de structures financière du CARDER Atlantique-Littoral

Ratios	2009	2010	2011	2012	2013
Autonomie financière	16,9	18,27	8,29	8,03	5,78
Financement permanent	1,49	1,83	1,57	1,83	1,96
Solvabilité générale	17,9	19,28	9,29	9,02	6,78
Liquidité générale	6,21	7,64	3,66	4,32	3,48
Liquidité réduite	5,29	8,06	3,54	4,14	3,71
Liquidité immédiate	0,38	1,67	0,38	0,34	0,71

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'analyse des différents ratios de structure permet de constater que :

- le Ratio d'Autonomie Financière (RAF) est supérieur à 1 sur toute la période d'étude, ce qui signifie que le CARDER Atlantique-Littoral jouit d'une autonomie financière vis-à-vis de ces créanciers.
- Le Ratio de Financement Permanent est supérieur à 1 sur toute la période d'étude, ce qui signifie que les ressources stables du CARDER Atlantique-Littoral permettent de

couvrir la totalité de ses emplois stables. Ainsi le CARDER Atlantique-Littoral est financièrement équilibré sur toute la période.

- Le Ratio de Solvabilité Générale (RSG) est supérieur à 1 de 2009 à 2013, ce qui traduit une situation satisfaisante et montre que l'Office est solvable et qu'elle est en mesure de régler toutes ses dettes à l'échéance.
- Le Ratio de Liquidité Générale est supérieur à 1 sur toute la période d'étude. Ce qui montre que le CARDER Atlantique-Littoral est liquide à court terme, il est donc capable de régler ses dettes à moins d'un an au moyen de son actif à moins d'un an.
- Sur la période d'étude, le Ratio de Liquidité Réduite est supérieur à 1, ce qui montre que le CARDER Atlantique-Littoral peut honorer ses dettes à court terme sans faire recours à une institution bancaire.
- Le Ratio de Liquidité Immédiate du CARDER Atlantique-Littoral est inférieur à 1 sur toute la période d'étude, sauf en 2010. Cela signifie qu'en dehors de l'année 2010, le CARDER Atlantique-Littoral est en défaut de liquidité.

2- Analyse de la rentabilité

La rentabilité est la capacité d'un capital placé ou investi à procurer des revenus exprimés en terme financier. Le taux de rentabilité étant le rapport entre les bénéfices d'une entreprise et les capitaux engagés, il permet de mesurer les résultats du carder par rapport à l'activité et aux moyens économiques et financiers. Evaluer la rentabilité d'une entreprise c'est déterminer sa performance économique, commerciale, financière et sociale. Notre étude portera sur trois types de rentabilité à savoir :

- la rentabilité économique ;
- la rentabilité sociale ;
- la rentabilité financière

Le tableau n°11 suivant présente les ratios de rentabilité économique et sociale du CARDER Atlantique-Littoral

Tableau n°11: La rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral

Ratios	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilité économique	0,79%	4,43%	-5%	7%	1,02%
Rentabilité sociale	99,13%	95,71%	110,07%	93,61%	98,5%
Rentabilité financière	0,8	4,7	-5,8	7,9	0,4

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'analyse de ce tableau permet de constater que :

- le Ratio de Rentabilité Economique (ROI) est positif sur toute la période, sauf en 2011 où il est négatif. Ce qui montre que le CARDER Atlantique-Littoral est en moyenne, économiquement rentable sur la période d'étude.
- Le Ratio de Rentabilité Sociale est positif sur toute la période, ce qui indique que la répartition de la valeur ajoutée est favorable au personnel.
- Le ratio de rentabilité financière est positif sur la période, sauf en 2011 où il est négatif. Ce qui montre que le CARDER Atlantique-Littoral est en moyenne financièrement stable sur la période d'étude.

B- Analyse de l'activité

L'analyse de l'activité vise à mesurer la performance réalisée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités. L'analyse de l'activité est faite grâce aux indicateurs fournis par le compte de résultat présenté en annexe n°2. Le compte de résultat est un récapitulatif des comptes de charges et de produits conduisant à la détermination du résultat net de l'exercice. Il regroupe essentiellement les soldes significatifs de gestion que sont : la marge brute sur marchandise, la marge brute sur matière, la valeur ajoutée, le résultat financier, le résultat des activités ordinaires, le résultat hors activités ordinaires et le résultat net de l'exercice. L'activité est évaluée ici grâce au Chiffre d'Affaires (CA), seul porteur de recette de trésorerie, la Valeur Ajoutée (VA), seule apte à apprécier la richesse créée par l'entreprise, et les différents résultats

de l'exercice. Le tableau n°12 suivant récapitule les différentes valeurs obtenues pour les variables de mesure de l'activité.

Tableau n° 12 : Mesure de l'activité du CARDER Atlantique-Littoral

Eléments	2009	2010	Taux de croissance	2011	Taux de croissance	2012	Taux de croissance	2013	Taux de croissance
CA	35375505	68713809	94,24%	54848000	-20,17	30096056	-45,12%	48748076	61,97%
VA	863303152	897182635	3,9%	866854947	-3,38%	934843725	7,84%	991896214	6,10%
RE	- 213367001	- 196835057	-7,74%	- 215207229	9,33%	-83150452	-61,36%	-81862794	-1,54%
RAO	- 213367001	- 196835057	-7,74%	- 215207229	9,33%	-83150452	-61,36%	-93774599	-12,77%
RHAO	221912206	235258752	6,01%	169666858	-27,88%	142870735	-15,79%	96826156	32,22%
RN	8545205	38423695	349%	-45540371	-218%	59720283	-231%	3051557	-94,9%

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

1- Le Chiffre d'Affaires et la Valeur Ajoutée

a- Le chiffre d'affaires

Le Chiffre d'Affaires (CA) se définit comme le principal produit d'exploitation de l'entreprise. Ce ratio permet de connaître le taux de croissance de l'entreprise. Le Chiffre d'Affaires a connu une diminution en 2011 et en 2012 avec un taux de croissance de -20.17% et de -45.12 (voir tableau n°12). Cela s'explique par une régression des activités ou des prestations du CARDER Atlantique-Littoral.

b-La Valeur Ajoutée

La Valeur Ajoutée (VA) se définit comme étant la différence entre la valeur de la production de l'exercice et la valeur des consommations intermédiaires. Ce ratio permet de connaître l'évolution de la richesse créée par l'entreprise grâce à ses propres facteurs de production. Tout comme le chiffre d'Affaires, la Valeur Ajoutée est positive sur la période d'étude (voir tableau n°12). Néanmoins elle a connu une croissance avec un taux de 7.84% en 2012 alors qu'en 2011 on constate une diminution de -3.38%.

2- Le résultat

Nous avons le Résultat d'Exploitation, le Résultat des Activités Ordinaires, le Résultat Hors Activités Ordinaires et le Résultat Net.

- Le Résultat d'Exploitation (RE) : c'est le résultat généré par l'ensemble des opérations d'exploitation de l'entreprise indépendamment de sa politique financière. Elle est négative sur toute la période d'étude (voir tableau n°12).
- Le Résultat des Activités Ordinaires (RAO) : utilisé dans la performance de l'entreprise, le RAO est la somme des activités d'exploitation et celles financières. Il reflète l'activité récurrente de l'entreprise. Elle est négative sur toute la période (voir tableau n°12).
- Le Résultat Hors Activités Ordinaires (RHAO) : ce résultat concerne les activités ayant un caractère exceptionnel. Il est obtenu en déduisant des produits exceptionnels, des charges exceptionnelles. Pour qu'une analyse comptable soit pertinente, ce résultat exceptionnel ne devra regrouper que ces opérations véritablement extraordinaires de façon à distinguer des opérations ordinaires qui concourent à former le résultat courant. Le RHAO a connu une croissance de 32.22% en 2013, due à une évolution des produits HAO, alors qu'en 2011 il a connu une diminution de -27.88%, grâce à une forte croissance des charges HAO (voir tableau n°12).
- Le Résultat Net (RN) : c'est le résultat généré par l'ensemble des opérations de l'entreprise (activité ordinaire et activité non ordinaire). Ce résultat a connu une forte diminution en 2011 avec un taux de croissance de - 218% (voir tableau n°12).

Section 2 : Analyse des données d'enquête, vérification des hypothèses et recommandations.

Cette section traite de l'analyse des données d'enquête, de la vérification des hypothèses de l'étude, de la présentation des limites de l'étude et de la formulation des recommandations

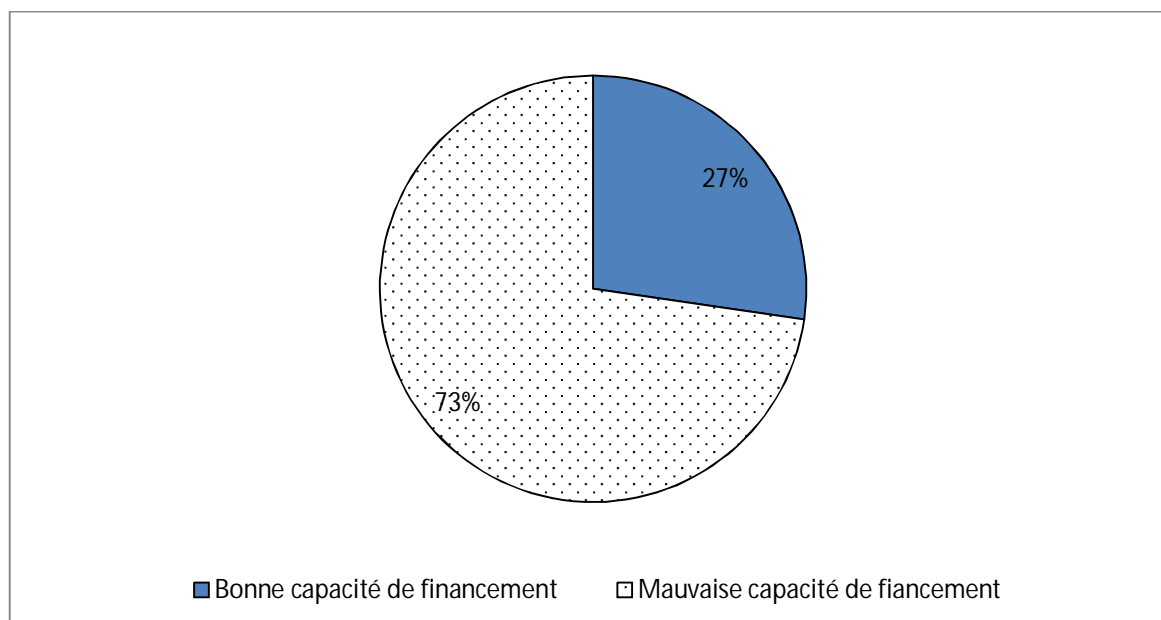
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données d'enquête

Il s'agit ici de présenter et d'analyser les informations obtenues au cours de l'enquête par questionnaire réalisée au niveau du personnel du CARDER Atlantique-Littoral.

A- Perception de la capacité de financement et de la liquidité et de la rentabilité du CARDER Atlantique Littoral

1- Capacité de financement perçue

Graphes n°1 : Perception de la capacité de financement du CARDER Atlantique Littoral

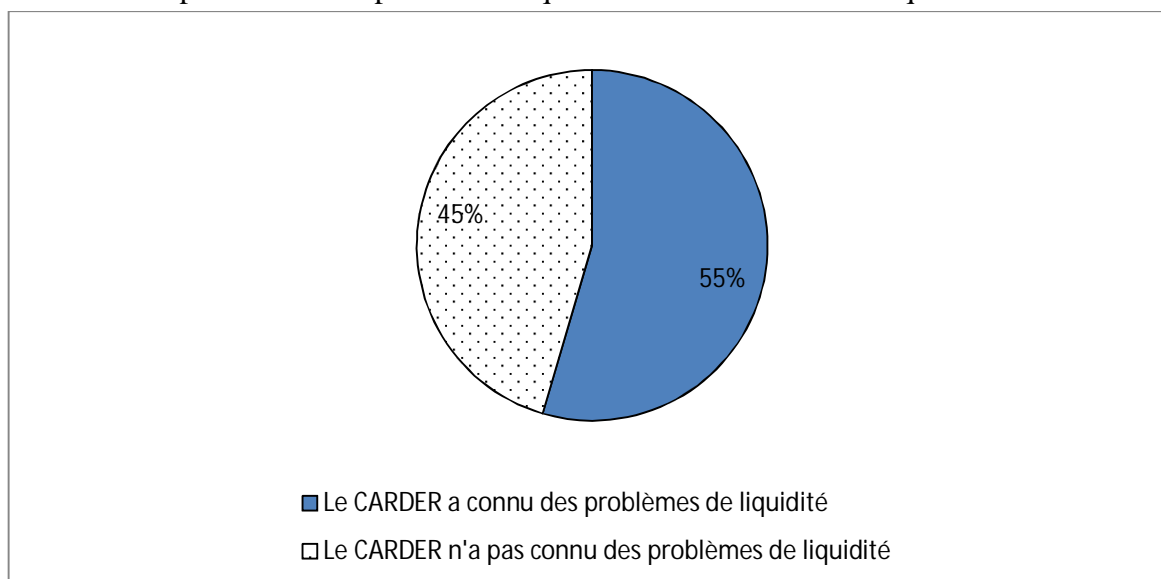


Source : Graphes réalisés par nous-même à partir des données d'enquête

Le graphique n°1 présente la perception de la capacité de financement du CARDER Atlantique Littoral par les agents enquêtés. 73% des agents enquêtés ont affirmé que le CARDER Atlantique Littoral ne dispose pas d'une bonne capacité de financement. En effet, cette faible capacité de financement de la structure serait due aux conséquences du subventionnement par l'Etat. En effet, l'Etat dispose à son actif d'une kyrielle d'entreprises sous tutelle qu'il doit subventionner. Or, les recettes budgétaires de l'Etat sont fondées sur des prévisions qui ne sont pas toujours réalisées, entraînant une difficulté de mobilisation des subventions par les offices sous tutelle.

2- Liquidité perçue

Graphe n°2 : Perception de la liquidité du CARDER Atlantique Littoral

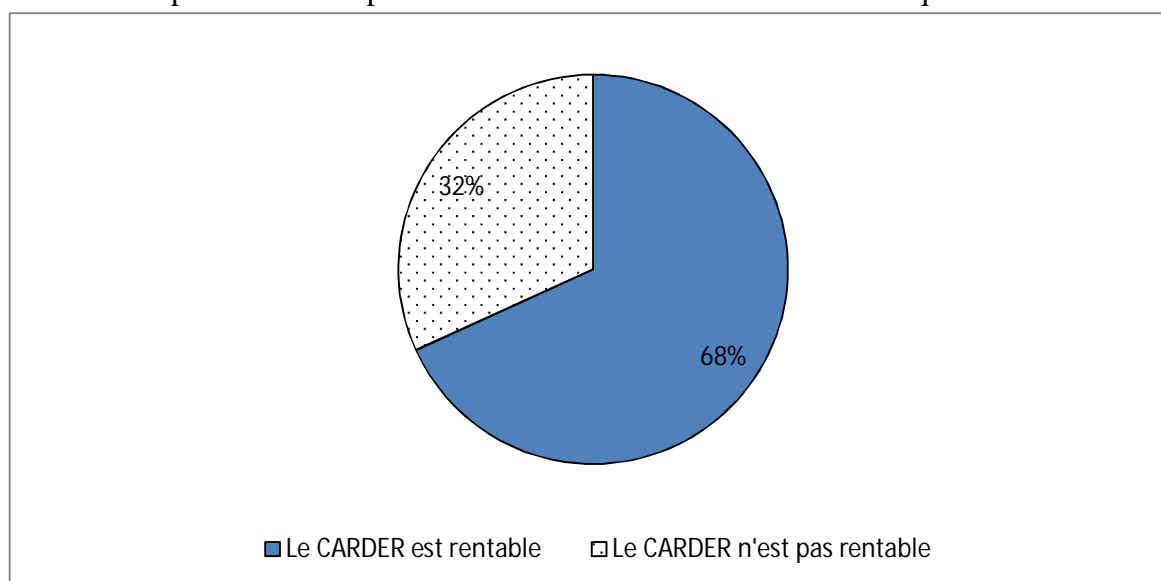


Source : Graphe réalisé par nous même à partir des données d'enquête

Le graphe n°2 présente la perception de la liquidité du CARDER Atlantique Littoral par les agents enquêtés. Les résultats d'enquête ont montré que du point de vue de 55% des agents enquêtés, le CARDER Atlantique Littoral n'est pas une structure liquide, parce qu'elle a connu de fréquentes difficultés de trésorerie. Le retard dans la mobilisation des subventions d'investissement et d'exploitation, de même que l'insuffisance desdites subventions sont ciblés comme les principales causes.

3- Rentabilité perçue

Graphe n°3 : Perception de la rentabilité du CARDER Atlantique Littoral



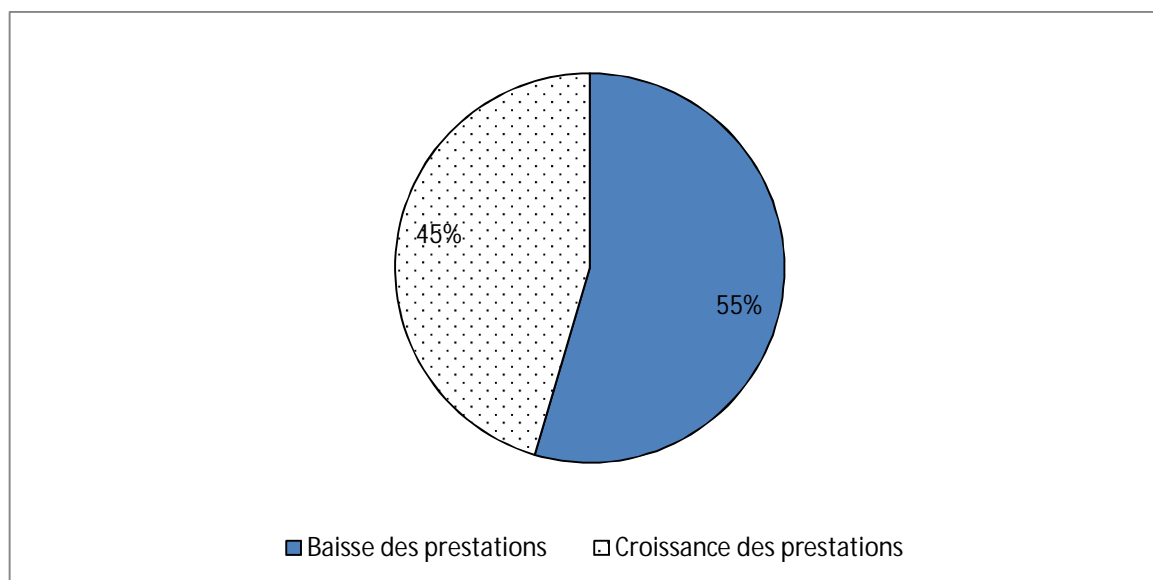
Source : Graphe réalisé par nous même à partir des données d'enquête

Le graphe n°3 présente la perception de la rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral par ses agents. Selon ce graphe, 68% des agents enquêtés ont soutenu que le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat. Ce résultat n'est pas en contradiction avec ceux obtenus plus haut, notamment, dans les cas de la capacité de financement et de la liquidité, et s'explique par plusieurs raisons. En effet, la rentabilité d'une structure publique ne s'exprime pas seulement par les revenus financiers qu'elle mobilise par ses prestations (rentabilité économique), mais aussi par son effet indirect sur la production et l'emploi (rentabilité sociale). Dans le cas d'espèce, le CARDER Atlantique-Littoral est une structure qui produit en majorité, des services d'appui technique non lucratifs aux acteurs du monde agricole. Sa rentabilité doit donc être perçue dans le sens des externalités positives de ses services sur la croissance de la production agricole au Bénin en général, et dans l'Atlantique –Littoral en particulier.

B- Perception de la Croissance des prestations et des conditions de travail du CARDER Atlantique-Littoral

1- Croissance des prestations perçue

Graph n°4 : Perception de la croissance des prestations du CARDER Atlantique Littoral



Source : Graphe réalisé par nous même à partir des données d'enquête

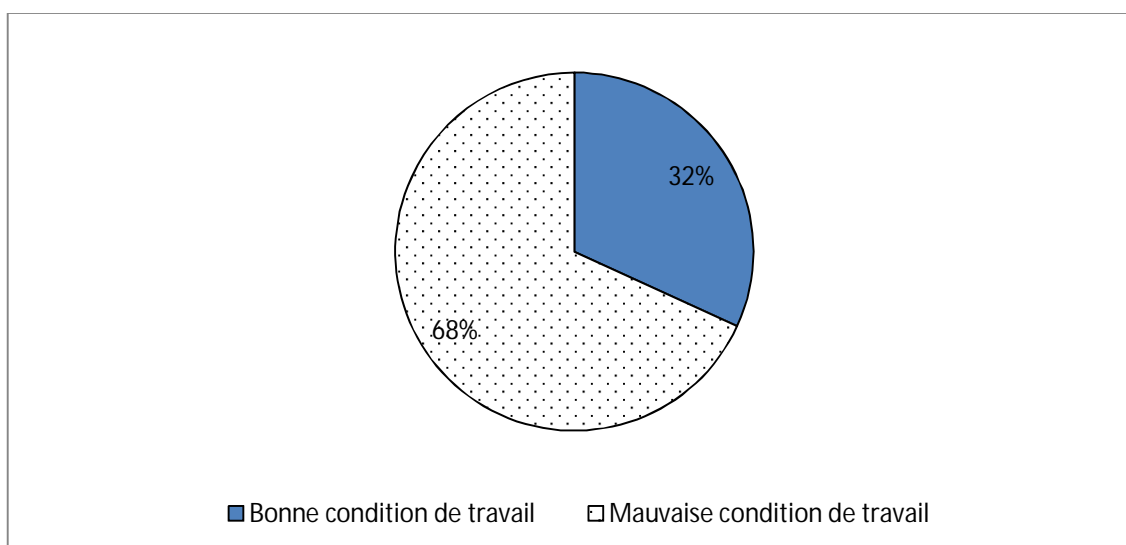
Le graphe n°4 présente la perception de la croissance des prestations du CARDER Atlantique-Littoral par ses agents. L'analyse de ce graphe montre que les prestations du CARDER Atlantique-Littoral ont baissé sur la période d'étude, selon 55% des agents enquêtés. Cette baisse des prestations serait due à plusieurs raisons, notamment :

- une subvention d'exploitation et d'investissement annuelle fixe, qui ne s'augmente pas au fil des années et ne permettant pas à la structure d'accroître ses prestations de service non marchands, alors que les charges sont en nette progression ;
- le vieillissement des immobilisations et des matériels agricoles nécessaires à la mise en œuvre du plan de travail annuel ;
- l'existence de nouvelles structures publiques concurrentes dans les domaines de la mécanisation agricole, de la production de semences améliorées, du contrôle des normes de qualité agricole et de stockage des excédents agricoles ; etc.

2- Conditions de travail des agents du CARDER Atlantique -Littoral

Les conditions de travail des agents du CARDER Atlantique Littoral ne sont pas les plus bonnes. C'est le résultat obtenu de l'enquête réalisée auprès desdits agents. En effet, 68% des agents enquêtés ont affirmés que sur la période d'étude, leur condition de travail n'est pas de nature à leur permettre une bonne productivité (voir graphe n°5 ci-dessous).

Graphe n°5 : Appréciation faite par les agents enquêtés sur leurs conditions de travail



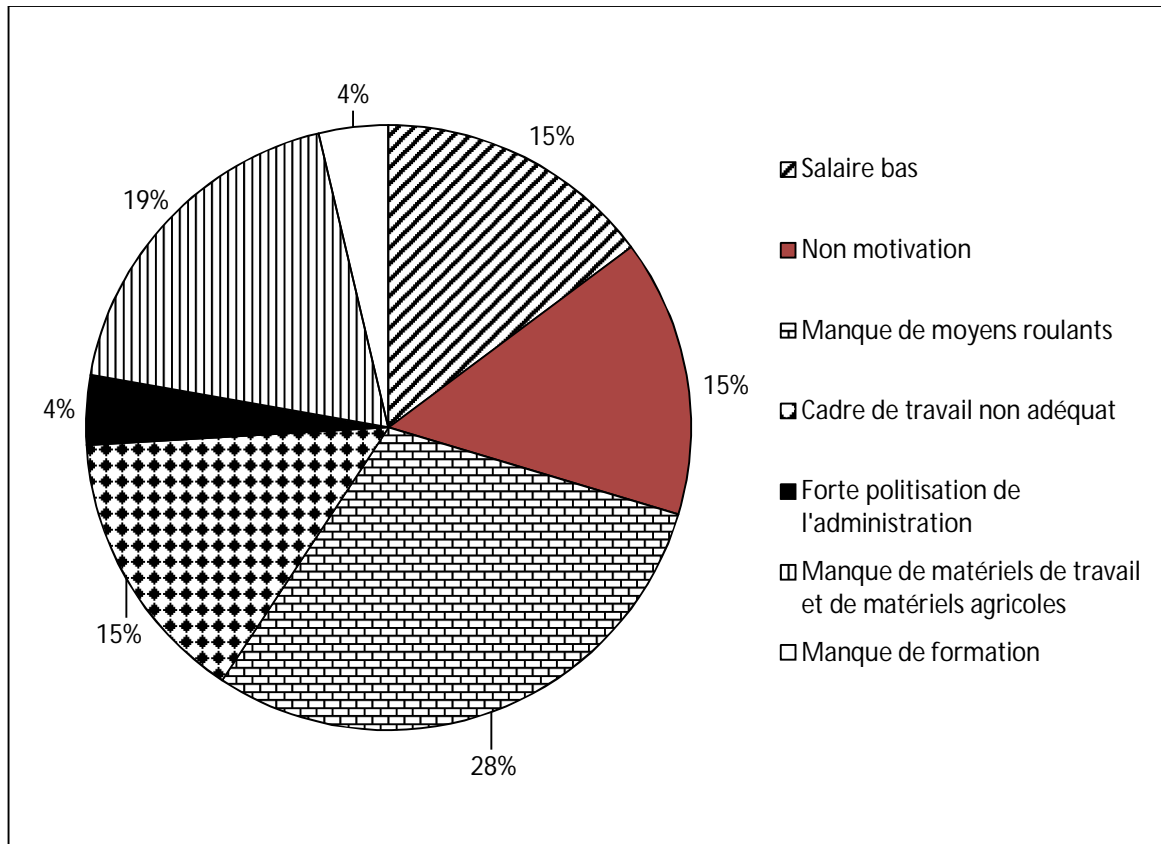
Source : Graphe réalisé par nous même à partir des données d'enquête

Plusieurs facteurs sont ciblés par les agents du CARDER Atlantique –littoral comme entrave à leur bonne productivité (voir graphique n°6). Par ordre d'importance, ces facteurs sont :

- Le manque ou l'insuffisance de matériels roulants est 28% fois ciblé par les agents comme freins à leur bonne productivité, et figure au premier rang des besoins des agents. En effet, dans leurs travaux de suivi et d'appui conseil aux paysans, les agents ont besoin de matériels roulants fiables et en bons états. Mais il ne suffit pas de mettre les motos à disposition des agents, il faut également leur fournir les moyens minimums nécessaires pour les approvisionner en carburant. De même, ces moyens de transports doivent être systématiquement et périodiquement renouvelés si l'agent s'en sert pendant le nombre d'années prévus par les textes en vigueur. Or, les contraintes budgétaires font que ces matériels roulant ne sont pas acquis ou renouvelés à temps.

-
- Le manque de matériels de travail (matériels et équipements de bureau) et de matériels agricoles est cité au deuxième rang des facteurs limitant la productivité des agents. En effet, les matériels et équipements de bureau servent de façon quotidienne aux agents dans leurs tâches administratives. De même, les matériels agricoles sont indispensables au fonctionnement du CARDER, qu'il s'agisse de l'accomplissement de ses services d'appui, de recherche, que dans la mobilisation de recettes. En effet, si le CARDER Atlantique-littoral dispose d'assez de matériels agricoles, il pourrait les mettre en location à des prix concurrentiels à des groupements d'agriculteurs, et se faire ainsi des recettes pour renforcer la subvention de l'Etat.
 - Les salaires potentiellement bas, l'absence de motivation et l'inadéquation du cadre de travail sont aussi ciblés au troisième rang des facteurs limitant la productivité des agents. En effet, l'insuffisance du salaire et l'inadéquation du cadre de travail peuvent entraîner une baisse de motivation du personnel. L'inadéquation du cadre de travail tire sa source dans la vétusté des bâtiments et installations de la structure. L'insuffisance du salaire est un mal récurrent de la fonction publique béninoise, engendrant des mouvements de grève sans fin.
 - Enfin, le manque de formation des agents et la forte politisation de l'administration sont aussi désignés comme des facteurs limitant la productivité des agents. En effet, la Science évolue au quotidien en embrassant de nouveaux domaines et de nouvelles techniques dans tous les domaines. Le secteur agricole n'est pas en marge de ce progrès technique. Il serait donc utile que le personnel se forme pour une meilleure productivité. De même, une politisation extrême de l'administration, surtout lors des nominations à des postes stratégiques, n'est pas de nature à garantir la productivité des agents du CARDER Atlantique-Littoral.

Graphe n°6 : Difficultés limitant la productivité des agents du CARDER Atlantique - littoral



Source : Graphe réalisé par nous même à partir des données d'enquête

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses, limites de l'étude et recommandations

A- Vérification des hypothèses

L'analyse des états financiers du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013 et des résultats d'enquête réalisées au niveau du personnel, ont permis de calculer les indicateurs de décision relative à la validation de nos hypothèses (voir tableaux n°13 et n°14 suivants)

1-Vérification de l'hypothèse n°1

Le tableau n°13 suivant présente les indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°1

Tableau n° 13 : Indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°1

Années	Capacité d'Autofinancement (CAF)	Ratio Capacité d'Autofinancement/Chiffre d'Affaires (CAF/CA)	Ratio d'autonomie financière
2009	8 545 205	0,24	16,9
2010	38 423 695	0,56	18,27
2011	87 302 424	1,59	8,29
2012	59 720 283	1,98	8,03
2013	15 005 362	0,03	5,78
Moyenne	41 799 394	0,88	11,45
Règle de décision sur la moyenne	>0	>0	>1

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'analyse de ce tableau montre que, pour les valeurs moyennes calculées :

- la capacité d'autofinancement du CARDER Atlantique-Littoral est positif (>0) ;
- le ratio Capacité d'autofinancement/Chiffre d'Affaires (moyenne) est positif (>0) ;
- le ratio d'autonomie financière est supérieur à l'unité (>1).

Par contre, 73% des agents enquêtés (16 personnes sur 22) ont affirmé que le CARDER Atlantique Littoral ne dispose pas d'une bonne capacité de financement (voir graphique n°1).

Toutes les conditions de validation de l'hypothèse n°1 stipulant que « le CARDER Atlantique-Littoral dispose d'une bonne capacité d'autofinancement lui permettant d'assurer ses charges » ne sont pas réunies. Nous ne pouvons donc pas accepter l'hypothèse n°1.

2- Vérification de l'hypothèse n°2

Le tableau n°14 suivant présente les indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°2

Tableau n° 14 : Indicateurs financiers de vérification de l'hypothèse n°2

Années	Ratio de Rentabilité Financière (ROE)	Ratio de Rentabilité Economique (ROI)	Ratio de Rentabilité Sociale (RRS)
2009	0,008	0,0079	0,99
2010	0,047	0,0443	0,96
2011	-0,058	-0,05	1,10
2012	0,079	0,07	0,94
2013	0,004	0,0102	0,99
Moyenne	0,016	0,016	0,996
Règle de décision sur la moyenne	>0	>0	>0

Source : Tableau réalisé par nous- mêmes à partir des états financiers de 2009 à 2013

L'analyse de ce tableau montre que, pour les valeurs moyennes calculées :

- le ratio de rentabilité financière est supérieur à 0 ;
- le ratio de rentabilité économique est supérieur à 0 ;
- le ratio de rentabilité sociale est supérieur à 0

De même, Selon le graphe n°3, 68% des agents enquêtés (15 personnes sur les 22 que compte l'échantillon) ont soutenu que le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat. Toutes les conditions de validation de l'hypothèse n°2 étant réunies, nous ne pouvons pas la rejeter. L'hypothèse n°2 stipulant que« le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat » est acceptée.

B- Analyse critique des résultats, limites de l'étude et recommandations

1- Analyse critique des résultats et limites de l'étude

a- Analyse critique des résultats

a1- Résultat n°1

Cette étude a montré premièrement que le CARDER Atlantique-Littoral ne dispose pas d'une bonne capacité d'autofinancement lui permettant d'assurer ses charges. Ce résultat obtenu pour l'hypothèse n°1 est conforme à nos attentes et aussi conforme à la théorie, qui n'exclue pas l'hypothèse d'une absence de capacité d'autofinancement au niveau de certaines entreprises. En effet, cette hypothèse aurait dû être acceptée si l'étude se limitait exclusivement aux indicateurs tirés des états financiers. Les résultats d'enquête sont donc à la base du rejet de cette hypothèse. Plusieurs raisons expliquent ce résultat :

- premièrement, le CARDER Atlantique-Littoral est une structure sous tutelle qui puise la majorité de ses ressources des subventions d'exploitation et d'investissement octroyées par l'Etat. Or, compte tenu de la multiplicité des charges de l'Etat, ces diverses subventions de l'Etat sont insuffisantes et ne permettent pas à la structure de supporter toutes les charges nécessaires à son bien-être. Donc, les ambitions de dépenses de la structure sont réduites en fonction de ses anticipations en termes de revenus. Ainsi, toutes les charges nécessaires à l'amélioration des conditions de travail des agents ne sont pas prises en compte dans le budget de la structure et ne transparaissent pas dans ses états financiers, équilibre budgétaire oblige. Cette précarité des conditions de travail desdits agents est d'ailleurs soulevée dans le présent travail. Ce sont : le manque ou l'insuffisance de matériels roulants, le manque de matériels de travail (matériels et équipements de bureau, matériels agricoles), l'insuffisance du salaire, l'inadéquation du cadre de travail, le manque de formation des agents et la forte politisation de l'administration.
- deuxièmement, la mobilisation des subventions dont bénéficient les structures sous tutelle de l'Etat n'est pas chose facile. Ces subventions étant des deniers publics, doivent être engagés et mandatés dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) et soumis à plusieurs niveaux de contrôle. Or, ce logiciel de gestion des finances publiques est fortement régulé à divers niveaux de traitement des dossiers de dépense, en fonction de la disponibilité de fonds au Trésor Public. Cela entraîne une lenteur des structures publiques en général, et des structures sous tutelle en particuliers, à mobiliser les subventions mises à

leur disposition par l'Etat. Or, les activités agricoles sont régies par le principe de temporalité. Cela suppose qu'un service d'appui-conseil aux agriculteurs ou éleveurs qui devrait être fait à une date t de l'année, n'aura pas le même effet sur la production si elle était faite à une date $t+1$. Ainsi, ce retard dans la mobilisation des subventions, principales ressources du CARDER Atlantique-Littoral, a été négativement perçu par ses agents.

a2- Résultat n°2

Cette étude a également montré que le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat. Ce résultat fort attendu s'explique aisément. En effet, le CARDER Atlantique-Littoral tire ses origines des années 1960, grâce au financement des institutions colonisatrices et des partenaires internationaux. Malgré le relâchement de ces partenaires et les énormes difficultés financières qu'a connu le Bénin, cette initiative CARDER a survécu. Mieux, l'Etat a pris en charge le financement de cette structure sur le budget national, tout en lui donnant un nouvel statut juridique. Cela témoigne de la rentabilité de cette structure pour l'Etat. De par ses multiples attributions, notamment, l'appui technique aux paysans et leurs organisations, la définition et de la mise en œuvre des conditions d'exploitation des ressources naturelles du secteur rural et de leur préservation, l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi des collectivités locales, la diversification et la promotion des filières agricoles, le CARDER Atlantique-Littoral contribue activement au développement du secteur agricole dans les départements de l'Atlantique et du Littoral.

Toutefois, cette rentabilité du CARDER Atlantique-Littoral est instable et peut changer de revers. En effet, dans le secteur agricole, en dehors des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des institutions internationales spécialisées, les CARDER sont de nos jours concurrencés par plusieurs structures d'Etat qui se sont spécialisées dans leurs domaines d'intervention. Ces structures sont entre autres :

- l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) ;
- la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des produits agricoles (DPQC) ;
- l'Agence Béninoise de Métrologie et de Contrôle de la Qualité (ABMCQ) ;
- l'Agence Béninoise de Promotion des Filières Agricoles (ABéProFA) ;
- la Société Nationale de Promotion Agricole (SONAPRA) ;
- la Centrale d'Achat des Intrants Agricoles (CAIA) ;
- l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) ;

-
- l'Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA) ;
 - l'Agence de Promotion des Aménagements Hydro-agricoles (APAH) ;
 - l'Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) ;
 - le Laboratoire Central de Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA) ;
 - les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les institutions internationales spécialisées.

b- Limites de l'Etude

Cette étude présente une limite qu'il importe de préciser. Dans le cadre de l'enquête réalisée, il aurait été intéressant de prendre également un échantillon d'agriculteurs ou d'organisations paysannes opérants dans les départements de l'Atlantique et du Littoral, en vue de recueillir leurs appréciations sur la performance du CARDER Atlantique-Littoral.

2- Recommandations

Cette étude a montré que le CARDER Atlantique-Littoral est une structure rentable pour l'Etat, malgré sa faible capacité d'autofinancement. Par ailleurs, elle a mise à jour quelques difficultés qui limitent la productivité du personnel du CARDER Atlantique-Littoral. Au regard de ces résultats, il urge à l'Etat et aux dirigeants de cette structure, de mener de façon consensuelle, les actions suivantes, nécessaires à la pérennisation de la rentabilité, à l'amélioration de la capacité d'autofinancement et du bien-être du personnel du CARDER Atlantique-Littoral. Il s'agit de :

- rattachement au CARDER Atlantique-Littoral des structures d'Etat (ou de leurs démembrements) qui mènent des activités similaires, par décret qui sera pris en Conseil des Ministres. Cela permettrait à l'Etat de réduire ses charges tout en améliorant la dotation budgétaire du CARDER Atlantique-Littoral ;
- inscription annuelle de la subvention des CARDER en général, et du CARDER Atlantique-Littoral en particulier, sur la liste des dépenses sociales prioritaires du Budget National du Bénin, et l'allègement de certaines procédures de mobilisation desdites subventions ;
- la formation, le redéploiement et l'amélioration des conditions de travail du personnel du CARDER Atlantique-Littoral ;
- la création et la mise en œuvre par les autorités du CARDER Atlantique-Littoral, d'activités génératrices de revenus au profit de la structure (sans trop exagérer dans la recherche du profit), afin de limiter sa dépendance vis-à-vis de la subvention de l'Etat.

CONCLUSION GENERALE

Le stage académique que nous avons effectué à la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF) du CARDER Atlantique-Littoral nous a permis de réaliser la présente étude intitulée « Analyse de la performance financière d'une structure publique à gestion autonome : cas du CARDER Atlantique-Littoral ». Cette étude est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre intitulé cadre institutionnel de l'étude nous a permis entre autres de présenter, non seulement l'historique, les missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral, mais aussi sa structure organisationnelle, ses atouts et faiblesses. Ensuite, le deuxième chapitre nous a permis de définir le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Il nous a permis de comprendre que la problématique de la performance des entreprises publiques a une littérature très riche et variée, tant au niveau de la définition du concept de performance, du ciblage de ses divers centres d'intérêt, qu'au niveau des indicateurs de mesure et de la capacité des entreprises publiques à enregistrer de bons indicateurs de performance. En outre, plusieurs travaux ont montré à l'aide d'indicateurs financiers et/ou non financiers, que les entreprises publiques peuvent être performantes ou non performantes. Leur degré de performance dépend de la volonté politique et du type de gouvernance. De même, le second chapitre a servi de cadre pour la présentation du cadre méthodologique de l'étude, notamment, la méthode de collecte des données, d'échantillonnage, et les outils d'analyse. Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude, suite à l'exploitation des données issues des états financiers du CARDER Atlantique-Littoral sur la période 2009-2013 et de l'enquête par questionnaire réalisée au niveau de vingt-deux (22) agents du CARDER. Ces données extraits des états financiers et des résultats d'enquête nous ont permis de montrer que le CARDER Atlantique-Littoral ne dispose pas d'une bonne capacité d'autofinancement pouvant lui permettre d'assurer ses charges. De même, les travaux ont montré, que malgré cette faiblesse en matière de capacité d'autofinancement, la structure reste rentable pour l'Etat. Par ailleurs, cette étude a permis de mettre à jour quelques difficultés qui limitent la productivité du personnel du CARDER Atlantique-Littoral. Les résultats obtenus nous ont conduit à formuler quelques recommandations de politique, en vue d'une pérennisation de la rentabilité, de l'amélioration de la capacité d'autofinancement et du bien-être du personnel du CARDER Atlantique-Littoral.

Par ailleurs, la problématique de la performance du CARDER Atlantique-Littoral n'est pas encore totalement cernée, et peut faire l'objet d'autres études ultérieures. En effet, en dehors des aspects relatifs à la capacité de financement et à la rentabilité, d'autres aspects de la performance du CARDER Atlantique-Littoral peuvent-être étudiés, notamment, sa performance sociale, grâce à une analyse factorielle. A cet effet, il serait donc intéressant de constituer un échantillon composé de divers partenaires sociaux du CARDER Atlantique-Littoral (agents, agriculteurs, organisations paysannes, organisations non gouvernementales du secteur agricole, etc.).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

deAlessi L. (1973): « Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: an Essay in Economic Theory», *American Economic Review*, vol. 63, P.64-81.

Ampuero, M., Goranson, J. et J. Scott (1998): « Solving the measurement dilemma: How EVA and the balanced scorecard fit together, *Strategic Performance Management Series*, vol. 2

Bergeron H. (1999) : « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel rôle appliquer ? », Note de cours

Boujlida A. (2002) : « La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », mémoire de maîtrise en gestion des PME et leur environnement, 63P

Bourguignon A. (1996) « La performance, essais de définition», *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-août 1995, N° 269

Burlaud A. (1995) « Le contrôle de gestion. Développement de l'intelligence organisationnelle», Leçon inaugurale de la chaire de contrôle de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, P64

Chang H. (2007) : « La réforme des entreprises publiques », note d'orientation du Département des Affaires Economiques et Sociales (DAES/UN DESA), Nations Unies, 60P

Chango J. S.S. (2009) : « Analyse de la structure financière d'une entreprise prestataire de service : cas de la COBENAM », mémoire de maîtrise en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi ; 70P

Charreaux G. (1997) : « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace » *Pôle d'Économie et de Gestion*, P29

Corhay T. et Mbangala M. : « Fondement de Gestion financière » 2ème éd. Revue et corrigé, Université de Liège, Liège, P27

Cumby J. et Conrod J. (2001): « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry», *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), P261-272.

Desjardins, J. (1998) : « Mesure de la création de valeur pour les actionnaires », *Editeur Montréal*, 125 P.

Godonou O. et Assomassou S. (2013) : « Etude de la performance financière d'un service public : cas du CARDER Atlantique littoral », Mémoire pour l'obtention d'une licence en comptabilité, audit et contrôle de gestion, 50P

Malloum Kollo G. (2009) : « Diagnostic financier d'une entreprise de télécommunication : cas de Bénin Télécoms SA », Mémoire pour l'obtention d'une licence professionnelle en Finances, Comptabilité et Audit à l'Université Africaine de Technologie et de Management ; 62P

Musubao Lupanzula (2007) : « Organisation comptable d'une entreprise hôtelière face à la réalité pluri monétaire : cas du Park Hôtel de Lubumashi (RDC) ». Mémoire pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières à l'Institut supérieur de commerce de Lubumbashi, P6

Ngalula Kadima A. (2012) : « Analyse de la performance financière des entreprises publiques à travers leurs structures financières, cas de la Regideso », Mémoire pour l'obtention d'une licence en Commerce et Marketing à l'Université de Kinshasa (Congo) ; 45P

Sewanou C. et Ahouansou M.S. (2009) : « Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise : Cas de la "Poste du Bénin" », Mémoire de maîtrise en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi, 91P

St-Pierre J., Lavigne B., Bergeron H. (2011) : « Indicateurs de performance financière et non financières : complémentarité ou substitution ? Etude exploratoire sur des PME manufacturières, *HAL*, 19P.

Villarmois O. (2001) « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Cahiers de recherche de l'IAE de Lille, P5

Villeneuve J. (2003) : « Analyse des états financiers par ratios pour le PDG de PME », *Développement économique et social*, n°1426, Direction du Développement des Entreprises et des Affaires, 42P

Zammar R. (2012) : « Cours d'entrepreneuriat », Université Mohammed V-Agdal, Faculté des Sciences Rabat (Maroc), P2.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE (AGENT DU CARDER ATLANTIQUE LITTORAL)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en *Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion à la FASEG*, nous avons choisi à l'occasion de notre stage pratique au CARDER Atlantique-Littoral, de mener notre réflexion sur le thème intitulé « Analyse de la performance financière d'une structure publique à gestion autonome : cas de CARDER Atlantique Littoral ».

Nous vous prions de bien vouloir sacrifier une partie de votre précieux temps pour répondre aux questions qui suivent et nous vous rassurons que les informations que vous aurez l'honneur de nous fournir seront traitées de façon confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions pour votre contribution

A- Identification de l'enquêté

1- Questions facultatives

Nom et prénoms :

Poste occupé :

Service :

2- Questions obligatoires

Direction :

Nombre d'années de service au CARDER ATL-LIT ou dans l'une de ses démembrements :

B- Analyse de la performance financière du CARDER ATL-LIT par des indicateurs subjectifs

(NB : Pour les questions suivantes, les informations recherchées sont celles relatives à votre perception globale de la performance du CARDER ATL-LIT sur la période 2009-2013)

3- Selon-vous, le CARDER ATL-LIT dispose-t-il d'une bonne capacité de financement ?

a- Oui

b- Non

4- Quelle appréciation faites-vous de l'évolution des prestations du CARDER ATL-LIT

a- Baisse des prestations b- Croissance des prestations

5- Si (réponse b) pour la question 4, quel est le niveau de croissance (X) des prestations

a- $X < 25\%$ b- $25\% \leq X < 75\%$ c- $75\% \leq X$

6- Pensez-vous que le CARDER ATL-LIT est rentable pour l'Etat ?

a- Oui b- Non

7- Justifiez votre réponse.....

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

Selon-vous, le CARDER ATL-LIT a-t-il connu sur la période 2009-2013 des difficultés de trésorerie ?

a- Oui b- Non

8- Si oui à la question 8, quelle est la fréquence des difficultés de trésorerie ?

a- Peu fréquents b- Fréquence moyenne c- Très fréquents

9- Si oui à la question 8, dans quels cas le CARDER ATL-LIT a-t-il connu des difficultés de trésorerie ?.....

.....
.....

10- Pensez-vous que vos conditions de travail au CARDER ATL-LIT vous permettent d'avoir une meilleure productivité ?

a- Oui b- Non

11- Si oui à la question 11, quel est votre niveau moyen de productivité

a- Productivité passable b- Productivité bonne c- Très bonne Productivité

12- Si non à la question 11, justifiez ?.....

.....
.....

Nous vous remercions pour votre franche collaboration

Annexe 2 : Détermination des soldes intermédiaires de gestion de 2009 à 2013

Elément	2009	2010	2011	2012	2013
<u>Activité d'exploitation</u>					
Travaux et service	33331505	59752809	48825000	24429056	43256076
Produit accessoire	2044000	8961000	6023000	5667000	5492000
Chiffre d'affaire	35375505	68713809	54848000	30096056	487488076
Subvention d'exploitation	1050840290	100437364304	988836155	1033007166	1122199743
Autre produits	878665	751737702	91211772	43239071	46347132
Autres achats	88564967	21632002	9423901	71821963	106262888
+/- variation de stock	26335633	212600	936600	3159000	4865619
Transport	300000	60404827	55007778	1586100	3272500
Service extérieur	27201633	15831689	17301156	86820368	100157424
Impôt et taxe	12431167	2650001	2948001	12879133	19133544
Autre charge	121629174			1550004	1438000
Valeur ajoutée	863303152	897182635	866854947	934843725	991896214
Charge de personnel	855834744	858758940	954157371	875123442	976890852
Excédent brut d'exploitation	7468408	38423695	-87302424	59720283	15005362
Dotation aux amortissements	220835409	235258752	169666858	142870735	96868156
Résultat d'exploitation	-213367001	-196835057	-215207229	-83150452	-81862794
<u>Activité financière</u>					
Dotation aux amortissements	-	-	-	-	11911805
Résultat financier	-	-	-	-	-11911805
<u>Activité AO</u>	-	-	-	-	-
Résultat AO	-213367001	-196835057	-215207229	-83150452	-93774599
<u>Activité HAO</u>					
Produit HAO	1076797				
Reprise HAO	220835409	235258752	169666858	142870735	-
Résultat HAO	221912206	235258752	169666858	142870735	96826156
Résultat net	8545205	38423695	-45540371	59720283	3051557

TABLE DES MATIERES

<i>DEDICACES 1</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICACE 2</i>	<i>iii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES</i>	<i>v</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>vii</i>
<i>RESUME</i>	<i>viii</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>ix</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section 1 : Historique, missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral	3
Paragraphe 1 : Historique du CARDER Atlantique-Littoral	3
A- Les étapes de l'évolution du secteur agricole	3
B- Les différentes dénominations de l'actuel CARDER Atlantique-Littoral	5
1- De l'ancien CARDER au CeRPA	5
2- Du CeRPA à l'actuel CARDER	6
Paragraphe 2 : Missions et ressources du CARDER Atlantique-Littoral	7
A- Missions du CARDER Atlantique-Littoral	7
B- Les ressources du CARDER Atlantique-Littoral	7
1- Les Ressources Humaines du CARDER Atlantique-Littoral	7
2- Les Ressources matérielles et financières du CARDER Atlantique-Littoral	8
a- Les ressources matérielles du CARDER Atlantique-Littoral	8
b- Les ressources financières :	8
Section 2 : Structure organisationnelle, expériences de stage, atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral	9
Paragraphe 1 : Structure organisationnelle du CARDER Atlantique-Littoral	9
A- La Direction Générale, les Secrétariats Particulier et Administratif, la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF)	9
1-La Direction Générale	9
2- Le secrétariat particulier	9
3- Le secrétariat administratif	9
4- La Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF)	10

B- Les Directions en charge de l'Information, de la Réglementation, de la Promotion des Filières, de l'Aménagement et de la Vérification Interne _____	10
1- La Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP) _____	10
2- La Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC) _____	11
3- La Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA) _____	12
4- La Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGR) _____	12
5- L'Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne (UARVI) _____	13
Paragraphe 2 : Expériences de stage, atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral _____	13
A-Expérience de stage à la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances du CARDER Atlantique-Littoral _____	13
1- Les activités menées à la DPAF du CARDER Atlantique-Littoral _____	13
2- Les difficultés rencontrées au cours du stage _____	14
B- Inventaire des atouts et faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral _____	14
1- Les atouts du CARDER Atlantique-Littoral _____	14
2- Les faiblesses du CARDER Atlantique-Littoral _____	15
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DEL'ETUDE _____	16
Section 1 : Cadre théorique de l'étude _____	16
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses _____	16
A- Problématique de l'étude _____	16
B- Objectifs et hypothèses de l'étude _____	19
1-Objectifs _____	19
2-Hypothèses _____	19
Paragraphe 2 : Revue de la littérature _____	20
A- Clarifications conceptuelles et mesure de la performance financière par les indicateurs objectifs _____	20
1- Clarifications conceptuelles _____	20
a-Définition de l'entreprise et typologie _____	20
a1- Définition de l'entreprise _____	20
a2- Typologie des entreprises _____	20
b-Définition de la performance financière et concepts apparentés _____	21
2-Mesure de la performance financière par les indicateurs objectifs (quantitatifs) _____	22
a-Les indicateurs objectifs de mesure de la performance financière. _____	22
b- Les ratios actuels de mesure de la performance et les indicateurs subjectifs de performance _____	24
b-1- Les ratios actuels de mesure de la performance _____	24

b-1-1- Les ratios de rentabilité _____	24
b-1-2- Les ratios de liquidité _____	25
b-1-3- Les ratios d'autonomie financière et de solvabilité. _____	26
B- Les indicateurs subjectifs de mesure de la performance et les travaux empiriques _____	27
1- Les indicateurs subjectifs de mesure de la performance _____	27
2- Les travaux empiriques _____	29
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude _____	30
Paragraphe 1 : Méthode de collecte des données, échantillonnage et données de l'étude _____	30
A- Méthode de collecte des données _____	30
1- Recherche de documents et de données financières _____	30
a- Recherche documentaire _____	30
b- Recherche de données financières _____	30
2- L'enquête et l'entretien _____	31
a- L'enquête par sondage _____	31
b- L'entretien direct _____	31
B- Echantillonnage et données de l'étude _____	32
1- Echantillonnage _____	32
2- Les Données de l'étude _____	32
a- Les données objectives _____	32
b- Les données subjectives _____	32
c- Opérationnalisation des variables _____	32
c1- La capacité d'autofinancement _____	32
c2- La rentabilité _____	33
c3- Les variables de l'étude _____	34
Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données, conditions de validation des hypothèses et résultats attendus _____	35
A- Outils d'analyse des données et conditions de validation des hypothèses _____	35
1- Outils d'analyse des données _____	35
2- Conditions de validation des hypothèses _____	35
a- Conditions de validation de l'hypothèse 1 _____	35
b- Conditions de validation de l'hypothèse 2 _____	35
B- Résultats attendus _____	35
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DU CARDER ATLANTIQUE-LITTORAL _____	37

Section 1 : Présentation et analyse des ratios de performance Financière du CARDER

Atlantique-Littoral	37
Paragraphe 1 : Etude du bilan et de l'équilibre financier du CARDER Atlantique-Littoral	37
A- Etude du bilan	37
1- L'actif du bilan	37
2- Le passif du bilan	38
B- Etude des agrégats de l'équilibre financier	38
1- Le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	39
a- Le Fonds de Roulement Net (FRN)	39
b- Le Besoin en fonds de Roulement (BFR)	39
2- La Trésorerie Nette (TN)	40
Paragraphe 2 : Analyse de la structure financière, de la rentabilité et de l'activité	41
A- Analyse de la structure financière et de la rentabilité	41
1- Analyse de la structure financière	41
2- Analyse de la rentabilité	42
B- Analyse de l'activité	43
1- Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée	44
a- Le chiffre d'affaires	44
b- La valeur ajoutée	44
2- Le résultat	44
Section 2 : Analyse des données d'enquête, vérification des hypothèses et recommandations.	45
Paragraphe 1 : Présentation et analyses des données d'enquête	45
A- Perception de la capacité de financement et de la liquidité et de la rentabilité du CARDER Atlantique Littoral	46
1- Capacité de financement perçue	46
2- Liquidité perçue	47
3- Rentabilité perçue	48
B- Perception de la Croissance des prestations et des conditions de travail du CARDER Atlantique-Littoral	49
1- Croissance des prestations perçue	49
2- Conditions de travail des agents du CARDER Atlantique -Littoral	50
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses, limites de l'étude et recommandations	52
A- Vérification des hypothèses	52
1- Vérification de l'hypothèse n°1	52
2- Vérification de l'hypothèse n°2	54
B- Analyse critique des résultats, limites de l'étude et recommandations	55

1- Analyse critique des résultats et limites de l'étude	55
a- Analyse critique des résultats	55
a1- Résultat n°1	55
a2- Résultat n°2	56
b- Limites de l'Etude	57
2- Recommandations	58
CONCLUSION GENERALE	59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	61
ANNEXES	a
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête	a
Annexe 2 : Détermination des soldes intermédiaires de gestion de 2009 à 2013	c
TABLE DES MATIERES	d

