



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

\*\*\*\*\*

## MEMOIRE DE LICENCE

ES-SCIENCES ECONOMIQUES

**OPTION** : SCIENCES DE  
GESTION

**FILIERE** : COMPTABILITE  
AUDIT CONTROLE DE GESTION

### THEME

**Management de la performance des projets  
agropastoraux du portefeuille de la Fondation**

**Africaine des Etats-Unis :**

**Cas du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU**

Présenté et soutenu par :

Aimée Dorcas ADATOKPA & Constant S. SESSOUHOUIN

Sous la Direction de :

Dr TOGODO AZON Aimé

Enseignant chercheur à la FASEG/UAC

Juillet 2015

## AVERTISSEMENT

**La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation, ni improbations aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**



*Dédicaces N°1*

*A*

- **Mon père** Ganiou ADANDOTOKPA;
- **Ma mère** Madinatou KETOUNOU ;
- **Mes grands frères** Pamphile, Samson Marc **et à ma grande sœur** Antoinette ;

*Aimée Dorcas ADATOKPA*



*Dédicaces N°2*

*A*

- **mon père** SESSOUHOUIN Jean-Luc
- **ma mère** EGNANFIN Susanne
- **mon grand frère** EGNANFIN Gérard
- **ma tante** SESSOUHOUIN Ayekobinon
- **Mon Ami** VODEME Florentin

*Constant S. SESSOUHOUN*

## REMERCIEMENTS

Nous voulons avant toute chose exprimer nos vives reconnaissances :

- ✓ Au Docteur TOGODO AZON Aimé pour avoir accepté de diriger ce mémoire ;
- ✓ A Monsieur ADOMONHEDO Fiacre ;
- ✓ Au Doyen de la FASEG, le professeur IGUE Charlemagne ;
- ✓ A tout le corps enseignant de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) pour la qualité de la formation ;
- ✓ A nos parents qui n'ont jamais cessé de nous soutenir. Soyez comblés à jamais.
- ✓ Aux honorables membres de jury ; pour leurs contributions fondamentales dans l'amélioration de ce mémoire,
- ✓ A tout le personnel du projet ADF 2806-BEN ASPACSO METONOU pour leur soutien dans l'élaboration de ce mémoire
- ✓ A tous les amis ;
- ✓ A tous nos camarades de classe pour leur contribution dans la rédaction de ce mémoire

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale,

APACSO : Association des Propriétaires d'Acadja de la Commune de So-Ava,

CA : Conseil d'Administration,

CAF : Capacité d'Autofinancement,

CC : Commissariat au Compte,

CG : Contrôle de Gestion,

ETE : Excédent de Trésorerie d'exploitation,

FASEG : Faculté des Sciences Economique et de Gestion,

GIE : Groupement à Intérêt Economique,

SG : Secrétaire Générale,

TB : Tableau de bord,

USAF : Organisation des Nations Unies pour le développement en Afrique.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE .....</b>	<b>3</b>
<b>Section1 : Environnement de l’étude.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 : Expérience de stage et inventaire des forces et faiblesses .....</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE .....</b>	<b>18</b>
<b>Section1: Problématique, objectifs et hypothèses.....</b>	<b>18</b>
<b>Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre3 : Cadre empirique de l’étude .....</b>	<b>42</b>
<b>Section1 : Présentation et Analyse des résultats.....</b>	<b>42</b>
<b>Section2 : Vérification des hypothèses et recommandations.....</b>	<b>49</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

### LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique1 : Existence des outils de contrôle de gestion du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU .....	43
Graphique 2 : Existence d'un service chargé de l'élaboration du budget.....	44
Graphique 3: Production de tableau de bord.....	44
Graphique 4 : La maîtrise des outils de contrôle de gestion par les dirigeants...	45
Graphique 5 : Présence d'un mécanisme de détection et de correction à tempsde contre-performance .....	46

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau1 : Répartition des enquêtés selon leur connaissance des indicateurs de performance du projet .....	42
Tableau 2 : Présentation des outils de suivi connus par les répondants.....	46
Tableau 3 : Fréquences de réalisation du suivi au sein du projet APACSO.....	47
Tableau 4 : Production de poisson avec la technique moderne .....	47

## INTRODUCTION

Le gouvernement du Bénin entend faire de la décentralisation, un outil efficace de lutte contre la pauvreté parce qu'elle institue une nouvelle conception des populations qui ne sont plus perçues comme de simples bénéficiaires de services conçus en dehors d'elle, mais des acteurs qui entreprennent et décident par eux-mêmes ce qui convient le mieux à leur bien-être et exercent un contrôle rapproché sur les élus.

A cet effet, plusieurs interventions ont été initiées en direction des populations à la base, prenant souvent la forme de programmes ou de projets, mais les résultats restent assez mitigés. Le Projet de l'Association des Propriétaires d'Acadja de la commune de So-Ava Métonou (Projet APACSO-Métonou) est l'une de ces interventions qui est en cours actuellement à Ganvié; l'un des villages de la commune de So-Ava. Ce projet œuvre pour l'amélioration des conditions socio-économiques des pêcheurs à revenu faible, leur insertion dans le processus de développement de leur communauté et enfin contribuer à la sécurité alimentaire en rendant disponible du poisson.

Le fonctionnement harmonieux de l'ensemble des diverses composantes du projet, depuis les acteurs à la base jusqu'aux partenaires financiers en passant par la commune et tous autres acteurs institutionnels exige la mise en place d'un système de management de performance permettant à chacun des niveaux de l'intervention de mieux coordonner les activités ainsi que les résultats vers l'atteinte des objectifs fixés.

Par ailleurs, la complexité, l'incertitude et l'extrême concurrence de l'environnement économique et industriel, dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui ; de même que les difficultés rencontrées dans le management de leurs projets, sont à l'origine de nouveaux défis et de problèmes croissants. Il n'est pas rare de voir des projets aboutir à des échecs graves et coûteux, à une

dégradation ou à une remise en cause de leurs principaux objectifs (coûts, délais et performances techniques), et parfois à leur abandon pur et simple. C'est pourquoi, le management de la performance dans les projets est devenu ces dernières années pour beaucoup d'entreprises une préoccupation majeure.

Devant ce constat, il devient indispensable pour les dirigeants des projets de mieux comprendre les techniques d'organisation et de gestion potentielles associées à leur projet et d'intégrer le management de performance dans le processus global de gestion des projets. C'est dans ce cadre que le thème «Management de la performance des projets agropastoraux du portefeuille de la Fondation Africaine des Etats-Unis : Cas du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU » a été identifié.

Le présent mémoire est organisé en trois (03) chapitres. Le premier est consacré au cadre institutionnel de l'étude, le second aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude et le troisième aborde le cadre empirique de l'étude.

# CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

## **Chapitre1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Une étude fiable ne peut se faire sans une connaissance parfaite du lieu de l'étude. Cette connaissance aussi théorique soit-elle constitue le point de départ irremplaçable pour décider de la façon dont elle devrait fonctionner.

En effet, on ne pourrait connaître objectivement une entreprise si l'on ne remonte pas à ses débuts pour connaître son histoire, ses attributions, son organisation ainsi que ses performances dans le temps et dans l'espace.

### **Section1 : Environnement de l'étude**

#### **Paragraphe1 : Information sur l'USADF**

##### **1.1 Présentation de l'USADF**

African Development Foundation aux Etats Unis (USADF) est un organisme indépendant du gouvernement fédéral. Créée en 1980, l'USADF est la seule agence du gouvernement des Etats-Unis avec la mission spécifique de fournir une assistance directe du développement des populations les plus défavorisées en Afrique. Elle investit dans l'amélioration des conditions socio-économiques des couches marginalisées. La principale vision de la fondation est de contribuer à l'élimination de la pauvreté en Afrique en investissant dans les idées des populations marginalisées, en vue de les aider à améliorer leurs conditions de vie par la création d'opportunités de revenus.

Installée au Bénin depuis 1987, l'USADF a permis d'allouer des subventions non remboursables, la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées.

## **1.2 Les conditions générales à remplir pour bénéficier des aides de l'USADF**

### **1.2.1 Domaines d'intervention**

Les financements de l'USADF ciblent les Groupements à Intérêt Economiques (GIE), les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les entreprises employant les populations les plus démunies.

USADF n'accorde pas de financement à des organismes gouvernementaux, des partis politiques ou des organisations qui ne sont pas basées en Afrique. Il est également noter que l'USADF n'accorde également pas de financement aux particuliers ou de bourses à des personnes.

### **1.2.2 Qui peut postuler**

Les financements de l'USADF ciblent :

- ✓ Les groupes mal desservis et marginalisés
- ✓ Les groupements d'intérêt économique
- ✓ Les organisations comprenant, mais ne se limitant pas, aux coopératives légalement enregistrées
- ✓ Les associations, les collectifs
- ✓ Les coopératives agricoles
- ✓ Les organisations intermédiaires qui travaillent avec des individus ou des groupes ayant des revenus très modestes
- ✓ Les organisations de développement communautaire
- ✓ Les organisations non gouvernementales (ONG)
- ✓ Les Petites et Moyennes Entreprises
- ✓ Les organismes basés dans les pays Africains où ADF est implantée

### **1.2.3 Pays bénéficiaires**

Benin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cap-Vert, Guinée, Kenya, Malawi, Mali, Mauritanie, Namibie, Niger, Nigeria, Ghana, Sénégal, Ouganda, Rwanda, Swaziland, Libéria, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe.

### **1.2.4 Comment postuler**

Pour recevoir une aide financière, les groupes appliquant doivent répondre aux critères suivants :

- ✓ L'organisation doit être à 100 pour cent africaine
- ✓ Le groupe doit être une entité Africaine légale et reconnue auprès des autorités (ou dans les processus d'être légalement enregistré)
- ✓ L'inscription doit être complétée avant que tout financement puisse être fourni
- ✓ Les membres du groupe ont l'expérience de travailler en harmonie
- ✓ Les membres du groupe partagent les mêmes objectifs et travaillent ensemble pour résoudre les problèmes de l'organisation
- ✓ Le groupe a une gestion fonctionnelle et une structure organisationnelle
- ✓ Le groupe doit avoir une bonne éthique et une réputation exceptionnelle sur la gestion des ressources et des fonds
- ✓ Le groupe propose un projet qui répond aux critères de financement de l'USADF.

### **1.2.5 Demande financière**

Le montant des subventions de l'USADF se situe entre 50 000 et 240 000 dollars. Ces subventions sont décaissées en monnaie locale. Les financements de l'USADF n'excèdent pas 250 000 dollars.

## **Paragraphe2 : Association APACSO**

### **2.1 Historique et mission**

L'association APACSO-Metonou est une association des propriétaires d'Acadja de la commune de So-Ava Metonou. Elle est créée en 2009 et compte trente-cinq (35) membres répartis dans les sept arrondissements de la commune. Elle a pour objet de sauvegarder les voies de passage pour une libre circulation des personnes et des biens sur le lac Nokoué; de développer les activités de pêche, d'aménager des espaces vides pour la pêche au filet et de former leur membres sur les nouvelles formes d'aquaculture. A ce jour, APACSO a mis en expérimentation 5 «acadjas modernes» (conçu avec des filets) dans trois arrondissements (Ganvié, Vêki et Houedo) avec un effectif total de 72 pêcheurs qui s'occupent quotidiennement des activités.

L'APACSO est administré par les principaux organes de gestion ci- après :

- ✓ L'Assemblée Générale (AG), Organe suprême et souverain de décisions et d'organisation de l'APACSO;
- ✓ Le Conseil d'Administration (CA), Organe d'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et garant des intérêts de l'APACSO. Il rend compte à l'AG de qui, il reçoit les recommandations ;
- ✓ Le commissariat aux comptes (CS), Organe de vérification de l'utilisation des différentes ressources et du suivi des textes nécessaires à l'accomplissement des activités de L'APACSO. Il rend compte à l'AG.

#### **2.1.1 Activité de l'APACSO**

L'APACSO vise entre autres à :

- ✓ Organiser l'implantation des packs d'Acadja dans la commune de So-ava du point de vue disciplinaire (voir annexe),

- ✓ Soutenir les membres de l'Association de façon conjointe et solidaire en vue de lever le financement pour le développement des activités,
- ✓ Participer à la formation des membres,
- ✓ Contribuer à l'autopromotion de la communauté villageoise.

### **2.1.2 Organigramme d'APACSO**

(Voir annexe3)

### **2.1.3 Structure organisationnelle de l'Association APACSO**

L'Association APACSO fonctionne à travers les organes suivants :

#### **✓ L'Assemblée Générale (AG)**

Elle est l'organe suprême de décision. Elle est chargée d'examiner et d'approuver les comptes et les rapports de gestion, de définir la politique et les orientations de l'organisation, d'adopter le programme de l'activité et de voter le budget, de procéder à l'élection et au renouvellement des membres des différents organes, de délibérer sur toutes autres questions figurant à l'ordre du jour et entrant dans le cadre de l'objet social de l'organisation et relevant de sa compétence.

#### **✓ Conseil d'Administration (CA)**

Il est chargé de définir les objectifs à court terme pour l'élaboration du budget (CA), de participer à l'élaboration du budget annuel (CA), exprimer le besoin de recrutement (CA), de sélectionner finalement l'employé (CA), de désigner les membres des comités de gestion et de contrôle pour la gestion de certaines activités économiques ou infrastructures de l'Association.

✓ **Secrétaire Générale**

Elle définit les fiches de poste pour les recrutements internes, participe au comité de dépouillement des dossiers de candidature pour les recrutements internes, contrôle le cahier de transmission interne, prend connaissance des courriers à caractère spécifique et les transmet vers les sessions concernées, prépare le cahier de transmission interne et le remplit conformément aux dispositions.

✓ **Trésorier**

Assure la gestion de la trésorerie de l'APACSO, aide le PCA à contrôler l'exécution de toutes les dépenses de l'APACSO, supervise et contrôle tous les mouvements de fonds de l'APACSO, procède à des inventaires périodiques des caisses, Participe à l'élaboration du budget.

✓ **Commissariat au compte (CC)**

Il est l'organe de contrôle de l'exécution des décisions de l'AG. Il vérifie l'utilisation des différentes ressources et du suivi des textes nécessaires à l'accomplissement des activités de l'Association, il veille à l'application rigoureuse des principes coopératifs, des statuts et du règlement intérieur, il présente aux assemblées générales ordinaires un rapport écrit de ses activités.

✓ **Comptable/ Gestionnaire**

Il est chargé de :

- La gestion du matériel : Il recense les besoins en matériel et fournitures de bureau et provende, il initie les bons de commande sur la supervision du PCA, il assure l'approvisionnement ;
- La gestion du personnel : Il présente l'état des effectifs, recense les besoins en personnel, contrôle les dossiers du personnel, gère les dossiers du personnel sous la supervision du comptable, veille à l'élaboration des documents de fin d'exercice ;

- La gestion budgétaire : Il coordonne l'élaboration du budget annuel (opérations d'investissements et fonctionnement), participe au suivi de l'exécution du budget et en fait un point trimestriel, analyse des écarts et en fait des propositions.

✓ **Animalier**

Il se charge de la Surveillance des enclos et des équipements (mangeoires, abreuvoirs), au rationnement (servir l'alimentation et l'eau), à la gestion de la provende et de la reproduction en collaboration avec l'éleveur et le technicien. Il se charge aussi du soin vétérinaire en collaboration avec le CPH, et assiste le comité de commercialisation dans l'abattage, l'habillement et le conditionnement.

✓ **Caissier**

Il attribue le bon de caisse provisoire pour les dépenses de la catégorie A ; reçoit le fournisseur et procède à la remise du chèque au fournisseur contre acquittement de ce dernier de sa facture avec la mention du N° de sa carte d'identité, le N° du chèque reçu, le nom de la banque ainsi que la date et la signature ; reçoit la facture et le chèque du comptable ; remet les chèques aux bénéficiaires contre signature des bordereaux ; transmet les bons provisoires de caisse au comptable et à tout agent du de l'APACSO qui en manifeste le besoin.

## **2.2 Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU**

L'association APACSO créée en 2009, rencontre beaucoup de difficultés pour réaliser ses objectifs. Nous pouvons citer :

- Le manque de magasin pour stocker le matériel de pêche,
- Les difficultés d'approvisionnement en provende pour nourrir les poissons,
- Les difficultés financières d'acquisition des filets de qualité,

- Le manque de barques motorisées pour la mise en œuvre et le suivi des activités.

A cet effet l'association APACSO a élaboré le présent projet soumis au financement d'USADF – Bénin pour permettre aux pêcheurs artisanaux de petits revenus de continuer leur activité de pisciculture et de contribuer à la restauration des cours d'eau notamment le lac Nokoué.

### **2.2.1 Contributions de l'APACSO**

Les membres de l'APACSO fourniront le domaine sur le lac Nokoué pour la construction des enclos. Les membres fourniront aussi en grande partie, la main-d'œuvre nécessaire pour les travaux d'astreinte et les travaux saisonniers, de même que l'approvisionnement en alevins et provendes, l'alimentation, les pêches de contrôle, le suivi, le gardiennage, le rôle de l'animalier et la commercialisation des poissons.

### **2.2.2 Objectif du projet**

L'objectif global du projet est d'améliorer les conditions socio-économiques des pêcheurs à revenu faible et leur insertion dans le processus de développement de leur communauté et enfin contribuer à la sécurité alimentaire en rendant disponible du poisson.

De façon spécifique, ce projet permettra de :

- Renforcer les capacités techniques de production et de gestion des pêcheurs pour augmenter leur productivité ;
- Doter les pêcheurs d'un fond de roulement pour l'acquisition des provendes et des alevins.
- Outiller les pêcheurs en matière de techniques de production piscicoles notamment la pisciculture moderne en enclos,
- Outiller les pêcheurs en matière de techniques de commercialisation, de négociation;

- Renforcer les capacités organisationnelles des membres de l'association;
- Aider à mettre en place un dispositif permettant de reconstituer les fonds roulement, les frais d'amortissement des filets en vue d'en assurer l'accroissement des enclos et leur pérennité.

### **2.2.3 Finalité du projet**

Le projet dans son ensemble, avec la détermination des pêcheurs, contribuera non seulement à la création de la richesse mais aussi à une amélioration des conditions de vie de la population locale qui sera impliquée pour la commercialisation des produits. Elle contribuera à un changement de comportement qu'en la forme traditionnelle Acadja dégradatrice de l'environnement mais aussi au repoissonnement (repeuplement) du cours d'eau.

### **2.2.4 Résultats du projet**

A la fin du projet, la capacité des membres d'APACSO sera renforcée et les quantités de poissons seront augmentées. Les résultats ci-après sont attendus de ce projet:

- L'ensemble des infrastructures telles que : complexes, enclos en filet, ponton et cabane sont réalisées.
- Les petits équipements d'élevage de poissons tels que : mangeoires, fûts plastiques, lampes tempêtes, cages de contention, table de tri, filets sennes, échelles, filets éperviers, pièges à crustacés, bassines, sceaux pastiques, coupe coupes, sacs de jute, sacs à polyéthylène, balance, bottes, gants, tableau, gilet de sauvetage, épuisettes, bouteilles à oxygène, pirogues.
- Les matériels informatiques (ordinateur portatif, imprimante, scanner, multiprise, anti-virus) et les mobiliers de bureau (bureau,

fauteuil roulant, chaises visiteurs), barque motorisée et d'autres petits équipements sont acquis.

- Un fonds de roulement est mis en place pour assurer l'acquisition des alevins et de provendes.
- Deux personnels techniques (gestionnaire comptable, technicien en production halieutique) sont sollicités pour accompagner APACSO, de même un consultant spécialiste (spécialiste en BTP) est recruté pour assurer le contrôle de la construction des complexes enclos, ponton et cabane;
- Les prestations des membres de APACSO se sont améliorées en terme de nombre d'alevins élevés et ceci passe de 25000 alevins en A0 à:
  - + 153000 alevins en année 1 du projet ;
  - + 159000 alevins en année 2 du projet et
  - + 159000 alevins en année 3 du projet.
- Les prestations des membres de APACSO se sont améliorées et les quantités de poissons passent de zéro (0) en A0 à:
  - + 13 395 kg en année 1 du projet ;
  - + 35805 kg en année 2 du projet et
  - + 39218 kg en année 3 du projet.
- Les marges bénéficiaires des femmes membres de APACSO se sont améliorées passent de zéro (0) à:
  - + 669750 FCFA en année 1 du projet ;
  - + 1790250 FCFA en année 2 du projet et
  - + 1960900 FCFA en année 3 du projet.
- Le revenu des membres de APACSO passe de 946 500 FCFA en A0 à :
  - + 16743354 FCFA pendant la première année du projet ;
  - + 46546525 FCFA pendant la deuxième année du projet et

- ✚ 52944418 FCFA pendant la troisième année du projet
- Amélioration de la gestion financière et administrative de APACSO matérialisée par :
- Préparation de comptes de résultats/pertes et de flux de trésorerie, procès-verbaux des réunions régulières et des rencontres spéciales, de rapports mensuels et annuels;
- La direction utilisera systématiquement les documents financiers tels que les rapprochements bancaires trimestriels, les dépenses budgétaires et les comptes de résultats et rapports de dépenses dans le cadre du projet pour la prise de décisions financières et de gestion d'APACSO.

### **2.2.5 Activités**

APACSO s'assurera de l'exécution des principales activités suivantes, avec l'aide du gestionnaire comptable, du technicien spécialisé en production halieutique et d'autres consultants au besoin.

Pour atteindre les performances du projet, les activités suivantes seront réalisées:

- Infrastructures
- Construction de : complexe enclos ponton, cabane
- Equipements
- Les équipements d'élevage tels que : mangeoires, fûts plastiques, lampes tempêtes, cages de contention, table de tri, filets sennes, échelles, filets éperviers, pièges à crustacés, bassines, sceaux pastiques, coupe coupes, sacs de jute, sacs à polyéthylène, balance, bottes, gants, tableau, gilet de sauvetage, épuisettes, bouteilles à oxygène, pirogues sont acquis;
- Acquisition de matériel informatique, mobilier de bureau et de moto tout terrain et de motos tricycles

- Les matériels informatiques (ordinateur portatif, imprimante, scanner, multiprise, anti-virus) et les mobiliers de bureau (bureau, fauteuil roulant, chaises visiteurs) et la barque motorisée sont acquis.
- Fonds de roulement
- Un fonds de roulement pour l'acquisition des alevins et de provendes est mis en place
- Assistance technique
- Recrutement d'un gestionnaire comptable, d'un technicien spécialisé en production halieutique et d'un ingénieur en BTP.
- Formation
- L'association va recruter des consultants pour réaliser les formations suivantes :
- Formation sur les techniques améliorées d'élevage de poissons ;
- Formation sur les techniques améliorées de fabrication et d'utilisation de provende ;
- Formation sur les procédures ADF
- Formation sur la gestion comptable et financière et le contrôle interne
- Formation en gestion d'entreprise, marketing et contractualisation commerciale
- Sensibilisation sur l'hygiène, l'assainissement, la prévention des maladies hydriques, puis les techniques de sauvetage en cas de crue et de noyade;
- Formation sur la vie associative, gestion des crises et le lobbying

### **2.2.6 Rôles et responsabilités**

Le partenaire de l'ADF au Bénin assurera la formation en tenue de livres, suivi et évaluation. APACSO est responsable d'assurer la gestion adéquate et la

mise en œuvre du projet. Le partenaire d'ADF apportera l'assistance technique et managériale pendant la mise en œuvre du Projet.

### **2.2.7 Suivi et évaluation**

Pendant les soixante jours qui suivent la date effective du présent accord, APACSO en collaboration avec le partenaire d'ADF au Bénin, mettra en place un comité de suivi et d'évaluation composé de membres représentatifs d'APACSO. Le comité travaillera avec le Partenaire afin d'élaborer un plan de suivi du projet. De plus, pendant la phase de mise en œuvre, le comité sera chargé de veiller au respect du plan de mise en œuvre et à l'identification et la résolution des problèmes identifiés.

## **Section 2 : Expérience de stage et inventaire des forces et faiblesses**

### **Paragraphe1 : Expérience de stage**

Notre stage s'est déroulé dans le service de l'Audit et du Contrôle de Gestion (SACG) et plus précisément au niveau du contrôle de gestion.

Durant notre stage, nous avons participé à :

#### **- Le contrôle de provendes commandées**

En effet, APACSO achète la nourriture des poissons par trimestre. A l'aide de la fiche de commande, nous vérifions si le nombre de provende commandé correspond au nombre de provende reçu, nous allons contrôler si la provende est en bon état. Après ce travail, on fait le compte rendu au gestionnaire.

#### **- Contrôle les agendas et calendriers**

Vérifier si tous les mois sont respectés et dans l'ordre. Ceci se fait après chaque acquisition. Ce travail est réalisé une fois avec le gestionnaire pour l'aidé à faire un rapport.

### - **Le remplissage des ordres de dépenses (OD)**

Il s'agit pour nous de vérifier si les données inscrites dans les OD correspondent intégralement aux celles inscrites sur les chèques. Puis on enregistre et le gestionnaire contrôle puis signe.

Nous avons ensuite classé dans l'ordre, les fiches du relevé bancaire de chaque mois depuis juin 2014 jusqu'à avril 2015.

### - **Autres tâches effectuées**

Dans cette rubrique, nous avons saisi des documents et aussi fait des photocopies

### **Déroulement du stage**

De commun accord avec les responsable de notre encadrement, un programme de stage a été élaboré tel que présenté ci-dessous.

Le stage a été effectué durant les mois de Mars (mi-mars), Avril et Mai (mi-mai) 2015. Ainsi, les deux dernières semaines du mois de Mars ont été consacrées à la présentation de l'Association APACSO, ses différents services, agents et leur fonction. Au cours des deux premières semaines du mois d'avril, nous avons fait des tournées sur Ganvié pour visiter les exploitations piscicoles du projet APACSO.

Durant la troisième semaine du mois d'Avril, nous avons eu à analyser et présenter les résultats de nos visites au gestionnaire du projet. Ensuite, au cours des semaines qui ont suivi nous nous sommes entretenus avec quelques responsables du projet. La dernière semaine du mois d'Avril et la première semaine du mois de Mai ont été consacrées à l'achèvement de la rédaction de notre protocole de recherche.

Durant les trois dernières semaines du mois de Mai, nous avons administré notre questionnaire aux bénéficiaires du projet pour la collecte des données de l'étude.

## **Paragraphe2 : Inventaire des forces et faiblesses**

Le tableau suivant présente les forces et faiblesses de l'Association APACSO

**Tableau N°1** : Forces et faiblesses de l'Association ASPACSO

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les responsables sont des personnes qualifiées et compétentes ;</li><li>- L'environnement du projet est adapté pour la pisciculture ;</li><li>- Disponibilité des responsables pour encadrer les bénéficiaires ;</li><li>- Disponibilité des pêcheurs ;</li><li>- Bonnes relations des responsables avec les bénéficiaires ;</li><li>- Existence d'organisations paysannes ;</li><li>- Existence de marché d'écoulement des poissons ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faible couverture des poissons ;</li><li>- Manque d'informations des bénéficiaires sur les indicateurs de performance du projet ;</li><li>- Retard dans l'approvisionnement en alevin.</li></ul>

**Source** : Nous-mêmes à partir de notre Expérience de stage

## **CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Le présent chapitre s'articulera autour de la problématique, des objectifs, des hypothèses, l'intérêt de l'étude, de la revue de littérature et de la méthodologie adoptée pour faire l'étude.

### **Section1: Problématique, objectifs et hypothèses**

#### **Paragraphe1 : Problématique**

La pauvreté est un phénomène couvrant dans son acception, non seulement l'absence de revenus et de ressources financières, mais inclut aussi la notion de vulnérabilité, ainsi que des facteurs tels que : l'absence d'accès à une alimentation adéquate, à l'éducation et à la santé, aux ressources naturelles et à l'eau potable, à la terre, à l'emploi et au crédit, à l'information et à la participation politique ». <sup>1</sup>

L'Afrique est l'un des continents le plus pauvre du monde. La vie quotidienne de beaucoup d'africains est caractérisée par l'insuffisance de nourriture, absence de travail et le manque de soins médicaux de bas. En Afrique subsaharienne, 395 millions de personne vivaient avec moins de 1,25 dollar par jour en 2005<sup>2</sup>.

Le Bénin, depuis 1999 s'est donc engagé dans la mise en œuvre d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté. Cette stratégie consiste à faire des investissements massifs de la part des gouvernements, des ONG, des organismes, des agences et institutions des bailleurs de fonds notamment l'USADF. Les investissements portent sur les financements des programmes et des projets à caractère social, œuvrant pour pallier les conséquences des

---

<sup>1</sup> Commission Européenne

<sup>2</sup> Banque Mondiale

catastrophes naturelles, régler les urgences humanitaires, gérer les conflits des pays en développement et appuyer les économies en transition.

Cependant, force est de constater que les gros investissements réalisés par le gouvernement béninois n'ont pas empêché la pauvreté de prendre de l'ampleur. La plupart des projets financés sont inachevés, en rupture ou abandonnés. Certains projets financés par l'USADF n'ont pas eu la chance de bénéficier de façon continue de ladite organisation suite à non atteint des indicateurs de performance définis.

Devant ce constat, il devient indispensable, voire impératif, pour les différentes personnes chargées de conduire des projets de mieux connaître et comprendre les outils potentiels de management de performance associés à leurs projets et de les intégrer dans le processus global de gestion des projets, afin d'aider le gouvernement dans sa lutte.

Ainsi, le système du contrôle de gestion est-il adapté au projet ?

De cette question principale, nous avons ressorti trois (03) questions spécifiques : les indicateurs de performance définis tiennent-ils compte du niveau et de l'environnement des associations? Les outils de contrôle et de gestion sont-ils adaptés ? Existe-t-il un mécanisme de détection et de correction à temps des contres performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU ?

## **Paragraphe2 : Objectifs, hypothèses de recherche et intérêt de l'étude**

Pour trouver de réponse à ces différentes questions, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs.

### **2.1 Objectifs de l'étude**

#### **2.1.1 Objectif général**

L'objectif général de notre étude est d'analyser la pertinence des outils de contrôle de performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METRONOU.

#### **2.1.2 Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de notre étude sont :

- ✚ Analyser le degré d'adaptation des outils de contrôle à l'environnement de l'association ;
- ✚ Analyser les axes clés que mesurent les indicateurs de performance dans la gestion du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU
- ✚ Déterminer le mécanisme de détection de contre-performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU.

### **2.2 Hypothèses**

**H1** : Les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeants de l'association sont pertinents ;

**H2** : Les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association ;

**H3** : Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps des contres performance.

## **2.3 Intérêt de l'étude**

La présente étude intitulée « Management de la performance des projets agropastoraux du portefeuille de la Fondation Africaine des Etats-Unis : cas du projet 2809-BEN/ADF APACSO » permettra :

- D'approfondir nos connaissances théoriques et pratique sur l'usage des outils de contrôle de gestion ;
- Aux entreprises privés, publiques, et autres organisations particulièrement à l'association APACSO d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente ;
- Aux chercheurs d'approfondir leur recherche dans le management de performance des projets ;
- A l'Etat de s'assurer de la bonne gestion de ses entreprises.

## **Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

### **Paragraphe1 : Revue de littérature**

La revue de la littérature sera abordée à travers la clarification de quelques concepts.

#### **1.1 Association de développement**

Une association de développement, est une association financée en général par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou privés et qui a pour but l'amélioration du niveau socio-économique d'un pays (PIB) ainsi que l'amélioration du niveau de vie des populations locales du pays (PNB).

#### **1.2 Les partenaires**

Les partenaires sont les organismes et fondations qui financent les associations de développement. Nous pouvons citer :

- ❖ Fonds de la fondation Izumi : il offre une assistance aux plus pauvres

- ❖ du monde en soutenant des programmes qui améliorent la santé dans les pays en développement.
- ❖ Appel à propositions d'ONU Femmes pour l'autonomisation économique et/ou politique des femmes : il fournit des subventions à des programmes novateurs à fort impact, réalisés par des agences gouvernementales et des groupes de la société civile. Dans cette occasion, le fonds d'affectation spéciale lance un appel aux projets qui renforcent les opportunités économiques des femmes et/ou leur participation politique aux niveaux local et national.
- ❖ African Development Foundation aux Etats Unis (USADF) : elle est un organisme indépendant du gouvernement fédéral avec mission spécifique de fournir une assistance directe au développement des populations les plus défavorisées en Afrique. USADF vient en aide aux populations marginalisées pour développer leurs capacités à rejoindre l'économie mondiale.
- ❖ Staying Alive Foundation : Elle a pour but d'aider les jeunes, individus et groupes, qui luttent activement contre le VIH dans leurs communautés.
- ❖ Le FNUD – The United Nations Democracy Fund (UNDEF) : le Fonds des Nations Unies pour soutenir les efforts de démocratisation dans le monde, finance des projets qui renforcent la voix de la société civile, promeut les droits humains et encourage la participation de tous les groupes dans les processus démocratiques.
- ❖ Union Internationale pour la conservation de la nature (UICN) : c'est le plus vaste réseau mondial de protection de l'environnement.
- ❖ Agence française de développement (AFD) : elle finance des projets de développement économique et social dans de nombreux pays en développement et d'autre part, elle assure la promotion de l'économie de la finance d'outre-mer.

- ❖ Fondation Channel : elle encourage le leadership en matière de droits humains des femmes dans le monde entier.
- ❖ Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) : il aide les pays en développement en leur fournissant des conseils mais également en plaidant leur cause pour l'octroi des dons.

### 1.3 La performance

Pendant longtemps la performance est réduite à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une conception large, appréhendée à partie de sa dimension financière et opérationnelle (dimension multiple). En définitive, toute entreprise est à la quête de la performance.

Bourguigon (1995) constate que « tout se passe comme si le sens du mot performance devient superflu ». Il remarque aussi que le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite, l'exploit et le succès.

Selon Mathe et Chague (1999), définir simplement la notion de performance demeure difficile. C'est ainsi que Lebas (1999), perçoit la performance globale comme « un mot visible qui regroupe plusieurs acceptions ». Mathe et Chague (1999) ont abondé dans le même sens en disant que la performance globale doit être appréhendée à partir de multiples dimensions. Ces dimensions ont été abordées par Kaboré (2001) qui a montré que les dimensions de la performance sont variables suivant l'orientation du chercheur, les acteurs auxquels elle s'intéresse, le type d'organisation étudié, les objectifs poursuivis par cette organisation. De ce point de vue, pour un chef d'entreprise, la performance est synonyme de profit tandis que pour le responsable de la direction commerciale, la croissance des ventes prime.

Agbodjan et Amoussouga (1995) estiment que « la performance est à la fois croissance sociale, du chiffre d'affaire, de la part du marché, du bénéfice ». Elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée au personnel. La performance est innovation, variation de la gamme des produits ; elle est démultiplication des unités de production et du service pour la conquête et la fidélisation de la clientèle ». On peut aussi proposer une définition inspirée de Kahemaklem « la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité et l'efficience avec lesquelles ce centre atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».

#### **1.4 L'efficacité**

Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé (Etzioni, 1964 ; Bouquin 1986 Boisvert 1995) à partir de l'utilisation des moyens (Jacot, 1987). Elle est d'avantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixés et le résultat atteint. C'est un concept qui mesure donc le degré d'atteinte de ses objectifs. Du moment où la définition des objectifs est liée à la stratégie, la notion d'efficacité est dès lors, un concept qui se situe au niveau stratégique.

Mais il convient de souligner avec Bartoli (1994), qu'une entreprise peut être efficace avec les éléments de non performance. Il faut se poser en effet, des questions ayant trait à la pertinence des objectifs, à la cohérence, l'agencement des moyens, au caractère prioritaire et pas de l'action.

#### **1.5 L'efficience**

L'efficience se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif (output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources : input). Cette notion met en rapport les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation des inputs, c'est-à-dire l'absence de gaspillage. La maîtrise des coûts est donc capitale.

Par ailleurs, il faut remarquer à la suite de Durant (1979), que l'efficacité et l'efficience sont deux concepts indépendants puisqu'on peut atteindre l'objectif fixé à un coût élevé et qu'inversement on peut exposer un faible coût sans atteindre l'objectif. D'où le troisième concept que dégage Bartoli (1994) : la pertinence. En effet, le contrôle de pertinence semble automatiquement inclus dans celui d'efficacité : pour être efficace, il faudrait au moins être pertinent.

Cependant, la performance dans une structure publique ne couvre pas les mêmes dimensions que dans les organisations privées, ou dans d'autres formes d'organisation (association, institution financière...). Il est donc clair que la performance ne peut pas être canalisée dans une définition claire étant entendue qu'elle est fonction des objectifs poursuivis. Entendu dans son sens général, le concept de performance global permet d'ouvrir une vision d'ensemble sur une approche multidimensionnelle.

Ainsi, Bourguigon (1998) propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

*La performance résultat* est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion où la mesure de la performance est l'évaluation ex-post des résultats obtenus. La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

Si la performance résultat « n'est que le résultat de l'action », *la performance action* est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mis en œuvre pour atteindre ces résultats.

En fin *la performance succès* est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

De ce point de vue, la performance apparaît comme un objectif de vision d'ensemble dans une approche multidimensionnelle.

## **1.6 Les dimensions de la performance**

Nous aborderons ici quelques dimensions de la performance.

### **1.6.1 La performance organisationnelle**

L'entreprise performante est celle qui s'est adoptée la structure organisationnelle la plus adaptée à son environnement. En effet, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit ainsi de « l'efficacité organisationnelle » dont parle à juste titre Kalika (1995).

Pour l'appréciation de cette efficacité organisationnelle, nous retiendrons ici les critères d'évaluation de Kalika (1995) :

Le respect de la structure formelle: le non de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;

Les relations entre les composantes de l'organisation (logique de l'intégration organisationnelle): la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;

La qualité de circulation de l'information: l'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant l'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions, ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

### **1.6.2 La performance sociale**

Bien d'entreprises atteignent la performance économique, financière, commerciale, etc. et subissent après des conséquences sociales d'un mauvais partage du profit, ou du peu d'attention accordée au domaine social. Dans cette

logique, une entreprise performante est celle qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficace et à réaliser des meilleurs indicateurs du bilan social. C'est dans cet esprit que Savall et Zardet (1995) proposent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de dégager la qualité des relations sociales dans les organisations, facteur indispensable et leur bon fonctionnement. Il s'agit de :

- ❖ La nature des relations sociales interagit sur la qualité des prises de décision collectives ;
- ❖ L'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...);
- ❖ Le niveau de satisfaction des salariés (que l'on peut apprécier par des enquêtes d'opinion internes)
- ❖ Le turn-over, indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise
- ❖ L'absentéisme et les retards au travail (signe de démotivation ou du travail ennuyeux, dangereux ou difficile)
- ❖ Le climat social de l'entreprise (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent)
- ❖ Le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions
- ❖ Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement).

### **1.6.3 La performance stratégique**

La performance stratégique est liée, selon Peters et Waterman (1983) à l'excellence organisationnelle qui implique une application systématique d'une logique organisationnelle solide. L'entreprise performante est ce dont la réussite émane du respect du principe de bon sens.

Millier(1993), quant à lui montre que l'excellence d'une organisation est bâtie sur un modèle de développement qui lui est propre, et que les facteurs du

succès passé d'une organisation peuvent la conduire à l'échec s'ils sont appliqués à l'extrême.

Hamel et Prahalad (1989 et 1995) mettent en évidence l'importance de la motivation des acteurs de l'organisation, via les systèmes de récompense, comme facteur principal d'un avantage concurrentiel qui selon Porter résulte également de la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

#### **1.6.4 La performance financière**

Elle est généralement reflétée par les résultats de l'entreprise, ceux issus des comptes de résultats et des bilans (évaluation ex-post). Selon que l'on adopte la position de l'actionnaire ou de celle d'un analyste financier, la performance financière se mesure de la rentabilité ou encore de son rendement.

L'évolution de la valeur de l'action ou des ratios financiers est les principaux indicateurs de mesure de la performance financière. Parmi ces indicateurs, nous pouvons énumérer: le bénéfice, la capacité d'autofinancement (CAF), l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE), le Return on Investment (ROI), le Return On Equity (ROE) et le Price Earning Ratio (PER).

#### **1.6.5 La performance économique**

La mesure économique de la performance reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise. Cependant cette mesure fait preuve d'importantes dispersions sectorielles (secteur primaire, secondaire, tertiaire) qui sont sans doute convergentes. Elle est au cœur des modèles financiers d'évaluation des entreprises tel que l'EVA (et le MVA qui en découle) de Stern et Stewart, le modèle de la stratégie de la valeur du cabinet Mckinsey (Copeland, Koller et Murrin), ou encore le MEDAF.

Son calcul fait appel à des données comptables et financières agrégées ou soldes intermédiaires de gestion dont l'interprétation permet d'avoir un point de

vue éclairé sur la formation du résultat: la marge commerciale, la marge brute, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat.

Une autre approche de la performance économique consiste à calculer une série de ratios qui permettent de décomposer la rentabilité et d'en donner une interprétation dynamique. Il s'agit des ratios tels que : le levier financier, le besoin en fonds de roulement global, etc.

### 1.6.6 La performance commerciale

La performance commerciale de l'entreprise (et des organisations plus largement) est une notion qui semble faire peu de débat. Barnard (1838) a apporté une importante contribution à cette réflexion. Il livre sa conception du management dans les organisations. Celles-ci sont considérées comme des systèmes de coopération de l'activité humaine, dont la durée de vie est relativement éphémère.

Selon Barnard (1838), ceci s'explique par l'incapacité des organisations à satisfaire à deux critères simultanément : *l'efficacité et l'efficience*. **L'efficacité** se définit traditionnellement comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié (volume de vente, taux de rentabilité...) tandis que **l'efficience** d'une organisation se définit quant à elle comme la capacité de cette dernière à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent.

Selon Barnard, une organisation capable d'atteindre un bon niveau de « performance » dans ces deux champs d'action entretiendra son système de coopération de façon durable, prolongeant ainsi la durée de vie. Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de Barnard sur la théorie des organisations la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre »

Son appréciation se fait non seulement par les critères de positionnement concurrentiel, de part de marché, de la qualité des produits du chiffre d'affaire mais aussi par des indicateurs tels que : la capacité à innover, le nombre de clients ayant rompu leur relation d'affaires avec l'entreprise, etc.

## **1.7 Les indicateurs de performance des projets**

### **1.7.1 Définition**

Un indicateur est un paramètre qualitatif/quantitatif qui expose en détail la mesure dans laquelle l'objectif du projet a été atteint spécifiant le délai et le lieu.

Les indicateurs sont des standards de performance qui convertissent la description sommaire des objectifs du projet (dans la SPP) en mesures empiriquement observables et objectivement vérifiables.

### **1.7.2 Rôles des indicateurs**

Les indicateurs :

- ❖ spécifient les objectifs des projets
- ❖ se concentrent sur les caractéristiques importantes de l'objectif à atteindre
- ❖ clarifient la définition des objectifs
- ❖ montreront si un projet réussit à atteindre son objectif
- ❖ fournissent une base pour le suivi et l'évaluation

### **1.7.3 Caractéristiques d'un bon indicateur**

Les bons indicateurs sont:

- ❖ réels, c'est à dire qu'ils reflètent précisément le contenu essentiel d'un objectif

- ❖ plausibles, c'est à dire qu'ils décrivent avec plus de détail (que la description sommaire d'un objectif) les aspects cruciaux et impacts directs de tout objectif
- ❖ orientés vers les cibles, c'est à dire qu'ils spécifient ce qu'on attend en ce qui concerne la qualité, la quantité, le temps et la localisation afin d'atteindre les objectifs globaux
- ❖ indépendants, c'est à dire qu'ils ne s'appliquent qu'à un seul objectif
- ❖ mesurables, c'est à dire qu'ils peuvent être évalués empiriquement (par des moyens justifiables sur le plan économique)
- ❖ vérifiables, c'est à dire qu'ils peuvent être évalués objectivement par des personnes indépendantes.

#### **1.7.4 Les différents types d'indicateurs**

##### ➤ *Les indicateurs financiers*

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière du projet. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'un projet par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

On trouvera notamment les indicateurs du type :

- Croissance des ventes ;
- Calcul des coûts ;
- Rendement de l'actif ;
- Besoin en fonds de roulement, gestion de trésorerie...

##### ➤ *Les indicateurs de marché*

Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par des clients fidèles ou les nouveaux.

Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également vérifier sa part du marché sur le secteur étudié.

Les principaux indicateurs sont les suivants :

- Le degré de satisfaction client
- L'étude de la concurrence
- Le chiffre d'affaire généré par les nouveaux clients
- La rentabilité des campagnes publicitaires

➤ *Les indicateurs organisationnels*

C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes : le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie.

➤ *Les indicateurs individualisés*

Ces indicateurs sont principalement :

Les frais de production

Les fluctuations des dépenses dans l'innovation

Le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente

Le degré de satisfaction des salariés

### **1.7.5 Construction**

➤ *Les indicateurs qualitatifs*

Il s'agit au départ de bien connaître le terrain pour mettre en place des échelles de valeurs, sinon les niveaux restent très difficiles à établir de manière

pertinente à chaque niveau d'acteur. La consultation des acteurs de base est très importante lors de la définition pour intégrer les dimensions interculturelles.

Pour le faire, il faut :

- Sélectionner les indicateurs concrets pour chaque niveau d'évaluation d'un même thème ;
- Les présenter sous forme d'échelles de progression ;
- L'indicateur permet de définir et de mesurer la progression de l'action, en posant des niveaux intermédiaires, l'objectif se situant au meilleur du résultat.

➤ *Les indicateurs quantitatifs*

- Préciser pour tel type de projet, tel résultat ou objectif spécifique un indicateur qui répond à des critères précis ;
- Définir à partir de l'indicateur, les buts précis attendus des résultats et objectifs :
  - Quantité : combien ?
  - Qualité : quoi ?
  - Groupe cible : qui ?
  - Période : à partir de quand et en combien de temps ?
  - Localisation : où ?
- Ils pourront ensuite être comparés à ce qui a été effectivement réalisé.

### **1.7.6 Les indicateurs de 2806-BEN/APACSO METONOU**

Les indicateurs de performance de l'APACSO sont :

- Revenus des ventes
- Revenus des ventes à l'export
- Revenus (avant impôts sur les revenus et amortissement)
- Propriétaires et employés à plein temps de l'entreprise cliente d'ADF (femmes)

- Total salaires et avantages payés aux employés (plein temps et temps partiel)
- Bonus et partage des profits payés aux employés
- Fermiers ou artisans fournisseurs des principales matières premières (total)
- Fournisseurs des principales matières premières (femmes)
- Coûts d'achats des principales matières premières
- Autres contributions sociales (financières)
- La quantité de poisson commercialisée par l'association à l'aide des techniques améliorées de pêches acadja (KG)
- Bénéfices provenant de la commercialisation du poisson pour les femmes APACSO.

## 1.8) Le contrôle de gestion

### 1.8.1) Définition

Selon ANTONY (1965), le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace pour la réalisation des objectifs de l'organisation »

En 1988, il ajoute une autre définition qui stipule que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».

Selon A KHEMAKHEM (1970), le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.

Selon H Bouquin (1991) les managers qui sont chargés de définir les stratégies ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie donc le contrôle de

gestion est un régulateur de comportements il convient d'appeler comme contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes

KLISSEZOUINON V (2007) trouve que quel que soit la nature du contrôle instauré dans l'entreprise le but poursuivi de s'assurer du bon fonctionnement de l'institution et de la bonne qualité des résultats qui en découlent. Partant de l'objectif et de stratégie de l'entreprise, il dit que toutes : les entreprises ne peuvent pas avoir un système formel de prévision à long terme.

D'après MICHEL GERVAIS (2000), le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience ( par rapport aux moyens employés), pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation ; le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destiné à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisation.

Selon CLAUDE ALASARD (1998), le contrôle de gestion est considéré comme un ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et à divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise, leurs comparaisons avec les données passées.

La définition proposée par le plan comptable Français de 1982, reste l'une des contributions qui mérite votre intérêt puisqu'elle tranche le plus avec les travaux récents élaborés dans le domaine du contrôle de gestion.

Ainsi, aux termes de cette définition, « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leurs comparaisons avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

Cette définition qui met beaucoup d'avantages l'accent sur les outils de contrôle de gestion n'exclut pas les apports des autres définitions, mais bien au contraire, elles les complètent.

### **1.8.2) Les outils de contrôle de gestion**

#### **- La gestion budgétaire (GB):**

La gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés d'une entreprise, de fixer aux différentes fonctions des sous objectifs cohérents sous forme de budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées de redressement » La gestion budgétaire est un facteur clé de structuration des missions et de formation des hommes.

#### **- Le tableau de bord de gestion (TBG) :**

Le tableau de bord est le panneau où sont réunis les instruments de bord.

Le tableau de bord peut être aussi défini comme étant : « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités. » GERVAIS (2000).

SCEMAMA,( 1997) vient appuyer GERVAIS,( 2000) en disant « le tableau de bord est l'ensemble cadrans et clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire. »

#### **- Stratégie :**

Ensemble des actions et décisions qui déterminent durablement le succès d'une organisation.

### **-Manuel de procédure :**

Le manuel est un ouvrage didactique présentant les notions essentielles d'une technique, d'une science. Autrement c'est un abrégé, un condensé, un résumé de l'essentiel à savoir ou à faire.

La procédure, elle est la manière de procéder régulièrement ou la succession de procédés nécessaires ou utiles à la conduite d'une opération.

En somme, le manuel de procédure est le condensé ou l'abrégé de la succession des procédés nécessaires à l'exécution d'une tâche ou opération.

### **- La prévision :**

Prévoir, c'est collecter les informations internes et externes permettant d'établir pour la période considérée un programme d'action, une norme. La prévision définit un but à atteindre, les moyens pour y parvenir. L'entreprise se consacre à un double exercice de prévision d'activité future et de déclinaison des objectifs du plan opérationnel (ce plan est le plan d'activité dont l'élaboration est souvent confiée au service budget comprenant gestionnaire, comptables et techniciens qui seront chargés d'animer les navettes budgétaires à l'intérieur de l'entreprise). Ces deux éléments contribuent conjointement à la détermination des objectifs du budget.

### **- Le contrôle budgétaire :**

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

### **- Budget :**

En ce qui concerne le budget on le définit généralement comme « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée » Mais selon HENRI Bouquin « le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et

les moyens disponibles sur le court terme en général l'année convergent vers la réalisation des plans opérationnels »

La qualité et la pertinence d'un travail effectué dépendent aussi de la méthodologie et du plan utilisés.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

La méthodologie constitue de façon plus ou moins précise, à un plan de travail en fonction d'un but.

Dans le plan de notre étude, elle va consister à choisir, l'unité de recherche, la période d'étude, les outils de collecte et d'analyse des données.

### **2.1 Choix de l'unité de recherche**

Le choix du projet 2809-BEN/ADF APACSO comme unité de notre recherche se justifie par une raison majeure : le projet piscicole 2809-BEN/ADF APACSO est à Ganvié, un milieu sur lequel le gouvernement a déjà investi plus de 8 000 000 000 FCFA sans aucun résultat positif ; mais avec 65 000 000 FCFA, le projet 2809-BEN/ADF APACSO fonctionne et continue de fonctionner jusqu'à ce jour.

### **2.2 Choix de la période d'étude**

L'analyse empirique de notre étude s'étend du 2<sup>ème</sup> trimestre de 2013 au 1<sup>er</sup> trimestre de 2015 qui constitue les deux premiers exercices du projet 2809-BEN/ADF APACSO.

### **2.3 Outils et collecte des données**

Afin d'obtenir les données complètes et pertinentes de notre étude, nous avons utilisé les recherches documentaire et les entrevues comme techniques d'investigations

### **2.3.1 Recherche documentaire**

Elle consiste à recueillir des informations ou des données secondaires aussi bien qualitatives que quantitatives à partir des sources appropriées.

Elle a été possible grâce à la collecte d'ouvrages d'articles, de revues de mémoire, de rapports officiels publiés et grâce à la consultation de site web. Cette démarche nous a permis non seulement de sélectionner les documents pouvant nous être utiles, mais, de cerner les contours du terme de recherche et de mieux structurer l'arrière-plan théorique de notre étude au su de l'existant.

Notre documentation s'est axée sur les articles, les revues, les rapports du projet 2809-BEN/ADF APACSO et des ouvrages spécialisés sur le management des projets et le suivi-évaluation. Des travaux académiques ont été aussi consultés.

Outres les éléments sus cités, nous avons aussi utilisé les états financiers du projet APACSO qui constituent un véritable sous-bassement de notre étude.

### **2.3.2 Le questionnaire**

Les questionnaires ont été conçus afin de collecter les informations nécessaires à notre recherche et ensuite distribués à la population cible (voir annexe).

### **2.3.3 Entrevues**

Dans l'optique d'obtenir des renseignements fiables, nous avons choisi une entrevue à questions ouvertes avec le président et le gestionnaire du projet 2809-BEN/ADF APACSO. Ces questions portent essentiellement sur la gestion du projet 2809-BEN/ADF APACSO.

### **2.3.4 Outils d'analyse des données**

L'approche utilisée est la méthode comparative et l'analyse se fait suivant le modèle financier.

Toutes les données recueillies ont été présentées à l'aide des éléments de la statistique descriptive notamment les tableaux et les graphes qui décrivent l'évolution des indicateurs de performance.

## **2.4 Cadre opératoire**

A ce niveau, il s'agit pour nous de décrire le contexte de validation de nos hypothèses de recherche. Le cadre opératoire apparaît donc comme un creuset qui fixe les conditions de confirmation ou d'infirmité des hypothèses. Chaque hypothèse étant constituée de deux variables : le problème et sa (ses) cause (s) supposée (s), elle sera validée si nos analyses aboutissent aux mêmes causes prédéfinies. Par contre, l'hypothèse sera non validée si nos analyses découlent sur d'autres causes qui ne sont pas celles que nous avons préalablement identifiées.

La validation de H1 intitulée « Les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeants sont pertinents » passe la maîtrise des dirigeants. En effet, si les dirigeants sont compétents et ont une bonne maîtrise des outils de contrôle de gestion du projet, la performance du projet sera atteinte.

L'hypothèse1 sera donc validée, si au moins 70% des dirigeants affirment qu'ils ont la maîtrise parfaite des outils de contrôle de gestion du projet et si les résultats obtenus confirment leurs réponses. Dans le cas contraire elle sera invalidée.

La validation de H2 intitulée « Les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association » passe par la connaissance des bénéficiaires. En effet, si les bénéficiaires ont une bonne connaissance des indicateurs de performance, l'objectif du projet sera facile à atteindre.

L'hypothèse2 sera donc validée, si au moins 55% des répondants affirment qu'ils n'ont pas la connaissance parfaite des indicateurs de performances du

projet 2806-BEN/APACSO METONOU. Dans le cas contraire elle sera invalidée.

L'hypothèse<sup>3</sup> est intitulée : « Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance ». Cette hypothèse sera validée si 50% au moins des répondants affirment que APACSO dispose d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance. Dans le cas contraire, elle sera invalidée.

## **CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

### **Chapitre3 : Cadre empirique de l'étude**

La présente étude à pour support empirique une enquête d'opinions réalisées auprès des bénéficiaires et des responsables du projet 2806-BEN/APACSO METONOU. Les données sont recueillies au moyen d'un questionnaire. Il est important de souligner que sur les 25 agents prévus pour notre échantillon, 10 ce sont rendus disponible pour notre enquête soit un taux de 40%. Cela s'explique par le fait que la majorité des bénéficiaires sont des analphabètes.

#### **Section1 : Présentation et Analyse des résultats**

##### **1.1 Présentation et Analyse des résultats relatifs à la connaissance des indicateurs de performance des bénéficiaires**

Le tableau suivant présente le résultat de notre enquête selon la connaissance des indicateurs de performance du projet par les bénéficiaires.

Tableau1 : Répartition des enquêtés selon la connaissance des indicateurs de performance du projet

<b>Modalités</b>	<b>Fréquence absolue</b>	<b>Fréquence relatif</b> %
<b>Connaissance</b>	2	20
<b>Non connaissance</b>	8	80
<b>Total</b>	10	100

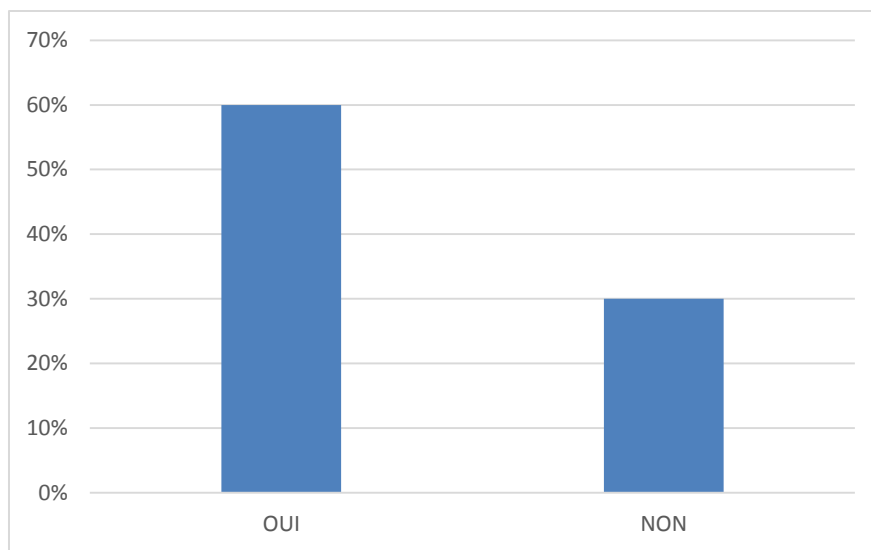
Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Il ressort de ce tableau que 20% seulement des bénéficiaires ont la connaissance parfaite des indicateurs de performance et 80% non pas la connaissance.

## 1.2 Présentation et Analyse des résultats relatifs à la maîtrise des outils de contrôle de gestion du projet 2806-BEN/APACSO METONOU

Les graphes suivants présentent les résultats de notre recherche sur l'existence des outils de contrôle de gestion au sein du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU et la maîtrise des dirigeants.

Graphique1 : Existence des outils de contrôle de gestion du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU

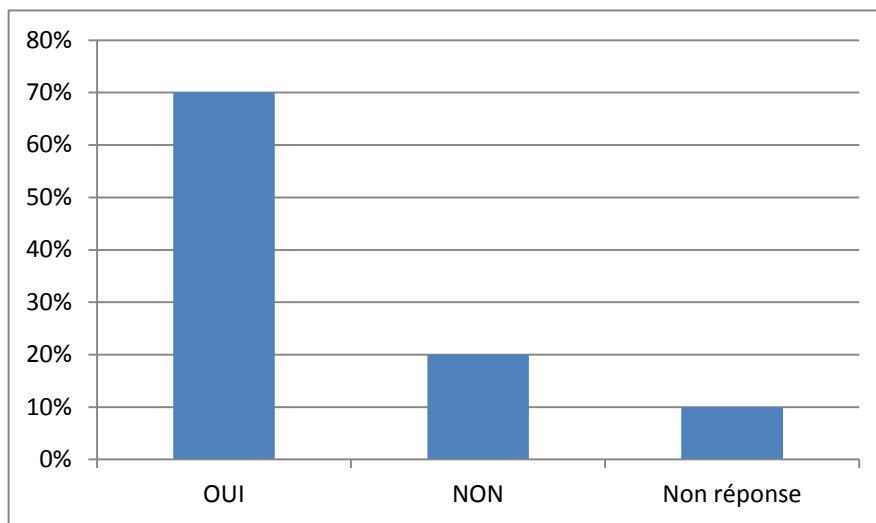


Source: réalisé à partir des données d'enquête

L'analyse du graphe 1 montre que 70% du personnel d'APACSO estiment qu'il existe des outils efficaces du contrôle de gestion. Et 30% infirment.

Nous pouvons conclure partiellement qu'il existe des outils du contrôle de gestion pour le suivi des activités de ADF 2806-BEN/APACSO METONOU.

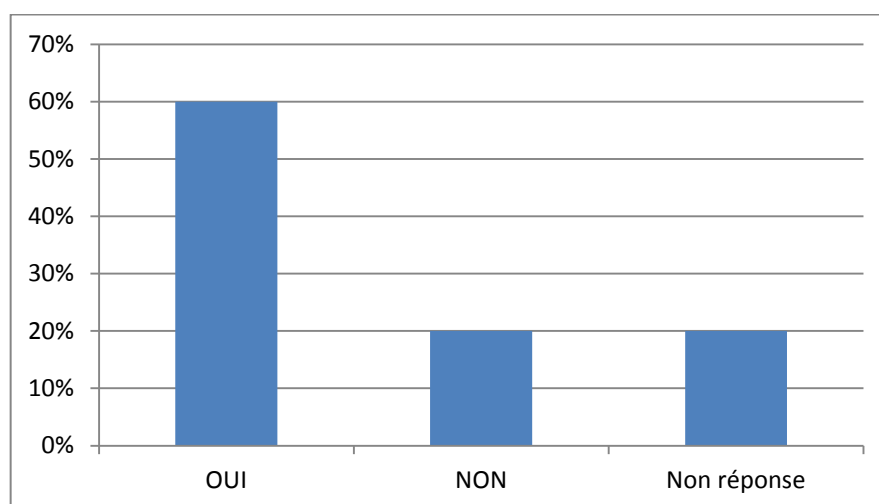
Graphique 2 : Existence d'un service chargé de l'élaboration du budget



Source : réalisé à partir des données d'enquête

L'analyse du graphe 2 montre que 70% du personnel d'APACSO estiment qu'il existe un service chargé d'élaboration du budget et 20% doutent l'existence d'un tel service. Nous pouvons conclure partiellement qu'il existe un service d'élaboration du budget au sein d'APACSO.

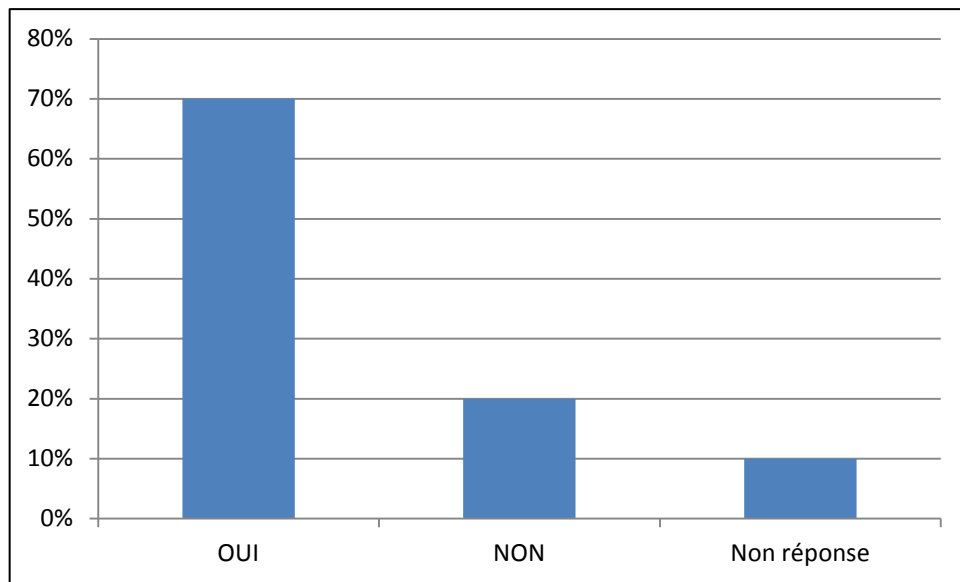
Graphique3: Production de tableau de bord



Source : réalisé à partir des données d'enquête

Ce graphe nous montre que 60% des répondants estiment qu'APACSO dispose d'un tableau de bord et 20% reconnaissent au contraire l'inexistence d'un tableau de bord. Nous pouvons donc conclure qu'APACSO dispose d'un tableau de bord.

Graphique4 : La maîtrise des outils de contrôle de gestion par les dirigeants

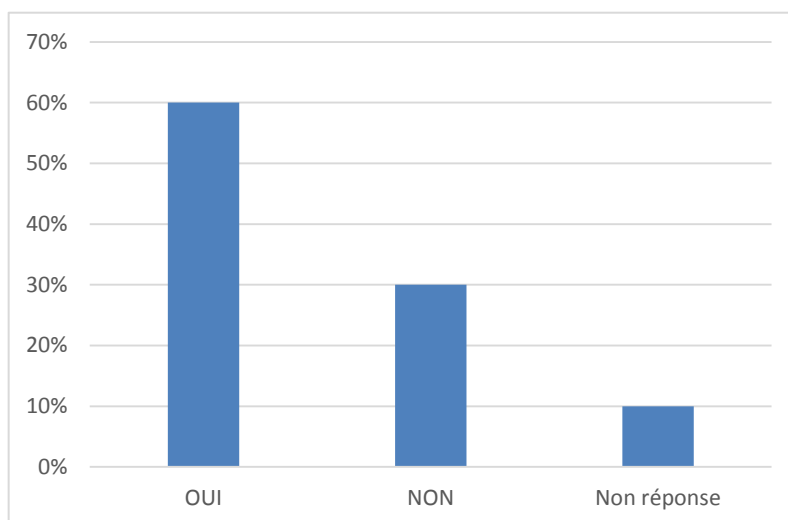


Source : réalisé à partir des données d'enquête

Ce graphe nous montre que 70% des dirigeants d'APACSO ont une maîtrise parfaite des outils du contrôle de gestion et 20% n'ont pas la maîtrise.

### 1.3 Présentation et analyse des résultats selon le mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance

Graphique5 : Présence d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance



Source : réalisé à partir des données d'enquête

Les résultats du graphe 3 montrent que 60% des répondants affirment que l'APACSO dispose d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance et 30% affirment le contraire.

Tableau2 : Présentation des outils de suivi connus par les répondants

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Indicateurs quantitatifs	1	10
Indicateurs qualitatifs	1	10
Tableau de bord	2	20
Indicateurs quantitatifs, Indicateurs qualitatifs et Tableau de bord	6	60
<b>Total</b>	10	100

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous montre que 10% des répondants connaissent les indicateurs quantitatifs, 10% connaissent les indicateurs qualitatifs, 20% connaissent le tableau de bord et 60% connaissent les indicateurs quantitatifs, qualitatifs et le tableau de bord.

**Tableau3** : Fréquences de réalisation du suivi au sein du projet APACSO

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative%
Trimestrielle	10	100

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Ce tableau nous montre qu'au sein de l'APACSO, le suivi est réalisé toutes les fins de chaque trimestre.

### 1.3 Présentation et analyse des résultats selon les mouvements des indicateurs de performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU

**Tableau4** : Quantité d'alevin élevé avec la technique moderne

Le tableau suivant présente les quantités d'alevins élevés avec la technique moderne d'Acadja.

Année	2013	2014	1 <sup>er</sup> trimestre 2015
Quantité	209000	215000	53750

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Ce tableau nous montre que les prestations des membres d'APACSO se sont améliorées en termes de nombres d'alevins élevés. Ces quantités d'alevins réalisées sont plus élevées que celles prévues dans le chapitre1. Nous pouvons

conclure que cet indicateur de performance est atteint par les membres d'APACSO.

**Tableau5 : Quantité de poisson produit avec la technique moderne d'Acadja**

Le tableau suivant nous présente les quantités de poisson produit avec la nouvelle technique d'Acadja.

Année	2013				2014				2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Quantité	-	4359	4434	5622	7851	9018	1005	9528	9804	-	-	-
Total	14415				27402				9804			

Ce tableau nous montre que les prestations des membres d'APACSO se sont améliorées en terme de nombre de poisson produit. Ces quantités de poisson réalisées sont plus élevées que celles prévues dans le chapitre1. Nous pouvons conclure que cet indicateur de performance est atteint par les membres d'APACSO.

**Tableau 6 : Les marges bénéficiaires des femmes membres d'APACSO**

Le tableau suivant présente les marges bénéficiaires des femmes membres d'APACSO.

Année	2013	2014	1 <sup>er</sup> trimestre 2015
Montant	678 770 FCFA	1 795 395 FCFA	-

Ce tableau nous montre que les montants des marges bénéficiaires obtenues par les femmes membres d'APACSO dépassent les montants des marges bénéficiaires des femmes membres d'APACSO prévus. Nous pouvons conclure que cet indicateur de performance est atteint.

## **Tableau7 : Revenu des membres d'APACSO**

Le tableau suivant présente le revenu des membres d'APACSO.

<b>Année</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>1<sup>er</sup> trimestre 2015</b>
<b>Montant</b>	16 833 000 FCFA	44 993 872 FCFA	-

En comparant les résultats de ce tableau par rapport aux résultats prévus, nous constatons que malgré l'augmentation des montants des revenus de l'an 2013 à l'an 2014, cet indicateur n'est pas totalement atteint. En 2013 elle est atteinte, mais en 2014 elle n'est pas atteinte. Nous pouvons donc conclure que l'indicateur revenu des membres d'APACSO est partiellement atteint.

## **Section2 : Vérification des hypothèses et recommandations**

### **2.1 Vérification des hypothèses**

#### **2.1.1 Vérification de l'hypothèse1**

L'hypothèse1 est intitulée : « Les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeant sont pertinents ».

D'après l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse2, nous constatons que :

- 70% des répondants estiment que APACSO dispose des outils efficaces du contrôle de gestion.
- 70% des dirigeants ont une maîtrise parfaite des outils du contrôle de gestion.

De plus, nous constatons que 99% des indicateurs du projet sont atteints.

De ce qui précède, l'hypothèse2 selon laquelle : « Les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeant sont pertinents » est confirmée.

### **2.1.2 Vérification de l'hypothèse2**

L'hypothèse2 est intitulée : « Les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association ».

D'après l'analyse des résultats du premier tableau, nous constatons que :

- 20% des bénéficiaires ont une connaissance parfaite des indicateurs de performance.
- 80% des bénéficiaires non pas la connaissance des indicateurs de performance.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'hypothèse1 selon laquelle « Les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association » est validée.

### **2.1.3 Validation de l'hypothèse3**

L'hypothèse3 est intitulée : « Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance ».

D'après l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse3, nous constatons que :

- 60% des répondants affirment que les dirigeants d'APACSO disposent d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance.
- la quantité du poisson produit augmente à chaque trimestre (tableau5).

De ce qui précède, l'hypothèse3 selon laquelle « Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance » est confirmée.

On retient donc :

Hypothèses	Décisions
<b>H1 : Les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeants de l'association sont pertinents.</b>	ACCEPTÉE
<b>H2: Les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association</b>	ACCEPTÉE
<b>H3 : Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps des contres performance.</b>	ACCEPTÉE

Source : Nos résultats

## 2.2 Recommandations et conditions de mise en œuvre

### 2.2.1 Recommandations

D'après nos recherches sur le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU et la vérification de nos hypothèses, nous suggérons au responsables du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU :

- De mettre en place une politique de formation continue des bénéficiaires pour connaître parfaitement l'utilité des indicateurs de performance,
- D'accorder une place aux dialogues et aux négociations en impliquant d'avantage les bénéficiaires dans la définition des objectifs du projet, car seules les négociations à travers des assises autour des tables rondes peuvent permettre de trouver des solutions durables aux divers problèmes de gestion,
- De participer aux formations et aux séminaires spécialisés sur l'élaboration du tableau de bord.

### 2.2.2 Conditions de mise en œuvre

Pour mettre en œuvre de manière efficace les recommandations, il est nécessaire que :

- Les bénéficiaires acceptent d'être contrôlés,
- Les contrôleurs soient capables de faire un travail de qualité,
- Les responsables aient les mêmes objectifs,
- Le suivi soit aussi mensuel.

## CONCLUSION

Pour piloter une organisation dans un environnement économique de plus en plus complexe, les décideurs ont besoin d'un système de management qui leur permettra de contrôler, d'analyser et de prendre des décisions en temps réel. La présente étude dont l'objet est d'examiner les outils de contrôle de performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METRONOU s'est fixée trois principaux objectifs. Le premier vise à analyser du degré d'adaptation des outils de contrôle à l'environnement de l'association. Le deuxième et le troisième visent respectivement à analyser les axes clés que mesurent les indicateurs de performance dans la gestion du projet et à déterminer le mécanisme de détection de contre-performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU. Pour atteindre ces objectifs trois hypothèses ont été formulées. La première et la deuxième stipulaient respectivement que les outils de contrôle de gestion utilisés par les dirigeants de l'association sont pertinents et que les indicateurs de performances définis par les dirigeants, ne s'adaptent pas au niveau et à l'environnement de l'association. La troisième postulait pour le fait que le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU dispose d'un bon mécanisme de détection et de correction à temps des contres performance.

Nos analyses et résultats empiriques révèlent que 70% des répondants estiment que APACSO dispose des outils efficaces du contrôle de gestion, 70% des dirigeants ont une maîtrise parfaite des outils du contrôle de gestion et 99% des indicateurs de performance du projet sont atteints (l'hypothèse N°1 est vérifiée). De même, 20% des bénéficiaires ont une connaissance parfaite des indicateurs de performance et 80% des bénéficiaires non pas connaissance de ces indicateurs (l'hypothèse N°2 est vérifiée). On note aussi que 60% des répondants affirment que les dirigeants d'APACSO disposent d'un mécanisme

de détection et de correction à temps de contre-performance et la quantité du poisson produit augmente à chaque trimestre (Hypothèse N°3 vérifiée).

Cependant, nous sommes persuadés que les réflexions menées lors de cette étude n'ont pas pu aborder de manière exhaustive tous les aspects du thème et nous formulons les vœux que des recherches ultérieures complètent cette étude en vue d'apporter des solutions adéquates aux problèmes qui minent la vie des projets en général et ceux de l'USADF en particulier.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- **A.KERMAKHEM**, *la dynamique du contrôle de gestion, politique et technique de management*, **Bordas** paris 1970.
- 2- **ANTHONY H.N.** *Planning and control systems: A Framework for Analysis*, Graduate school of Business Administration, Harvard University, Boston 1965.
- 3- **ANTHONY H. N.** *the management control function* Harvard Business school press, 1988.
- 4- **BOUQUIN H., Pesqueux Y.** *Vingt ans de contrôle ou le passage d'une technique à une discipline*, Comptabilité Contrôle et Audit, 1999.
- 5- **Claude ALAZARD et Sabine SEPARI**, *contrôle de gestion*, paris 2001.
- 6- <http://www.google.com/solar>
- 7- <http://www.memoire.com>
- 8- **KINSSEZOUNON V.** *Importance du contrôle de gestion dans les entreprises béninoises*, 2002.
- 9- **Malo J., Mathé J C.** *L'essentiel du contrôle de gestion. Edition d'Organisation*, 1998.
- 10- **Manuel ASPACSO**
- 11- **Rapport ASPACSO**, Analyse financière et technologique Juillet-Septembre 2014
- 12- **SEGBEDJI Constant & ETO G. Anne** (2013), *Essai d'analyse du système de contrôle de gestion du PAC*.
- 13- **Spang L.** *La de l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : le cas de caisse primaire d'assurance Maladie (CPAM)* Thèse en science de gestion, Université de paris, 2002.
- 14- **Teller R.** *Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Management et société, 1999.

# *ANNEXES*

## **Annexe 1 : QUESTIONNAIRE**

Pour mener à bien les recherches dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Licence en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion, sur le thème : « Management de la performance des projets agropastoraux du portefeuille de la Fondation Africaine des Etats-Unis : Cas du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU », nous vous prions d'apporter vos concours en répondant aux questions ci-après :

1- Connaissez- vous les indicateurs de performance du projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU ?

Oui  Non

2- APACSO dispose –t-il des outils de contrôle de gestion ?

Oui  Non

3- Si Oui quels sont les outils de contrôles de gestion que vous connaissez ?

Comptabilité Analytique

Budget

Tableau de bord

Autres.....

4- Avez-vous la maîtrise de ces outils ?

Oui  Non

5- Quels sont les outils de suivi que vous connaissez ?

Indicateurs quantitatifs

Indicateurs qualitatifs

Tableau der bord

6- APACSO dispose-t-il d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre performance ?

Oui

Non

7- Obtenez-vous plus de poisson avec cette nouvelle forme d'acadja ?

Oui

Non

Annexe2 :

Tableau5 : Existence des outils de contrôle de gestion

Le respect de la totalité des principes	Nb.cit.	Fréq.
OUI	3	30%
NON	7	70%
TOTAL OBS.	10	100%

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Tableau 6 : Existence d'un service chargé de l'élaboration du budget

Existence d'un service d'élaboration du budget	Nb.cit.	Fréq.
OUI	7	70%
NON	2	20%
Non réponse	1	10%
TOTAL OBS.	10	100%

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Tableau7 : Production d'un tableau de bord

Production régulière du TB	Nb.cit.	Fréq.
OUI	6	60%
NON	2	20%
Non réponse	2	20%
TOTAL OBS.	10	100%

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

**Tableau8** : Maîtrise des outils contrôle de gestion des dirigeants

Maîtrise des outils de CG	Nb.cit.	Fréq.
OUI	6	60%
NON	2	20%
Non réponse	2	20%
TOTAL OBS.	10	100%

**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

**Tableau9** : Présentation d'un mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance

La présence du mécanisme de détection de contre-performance	Nb.cit.	Fréq.
OUI	3	30%
NON	6	60%
Non réponse	1	10%
TOTAL OBS.	10	100%

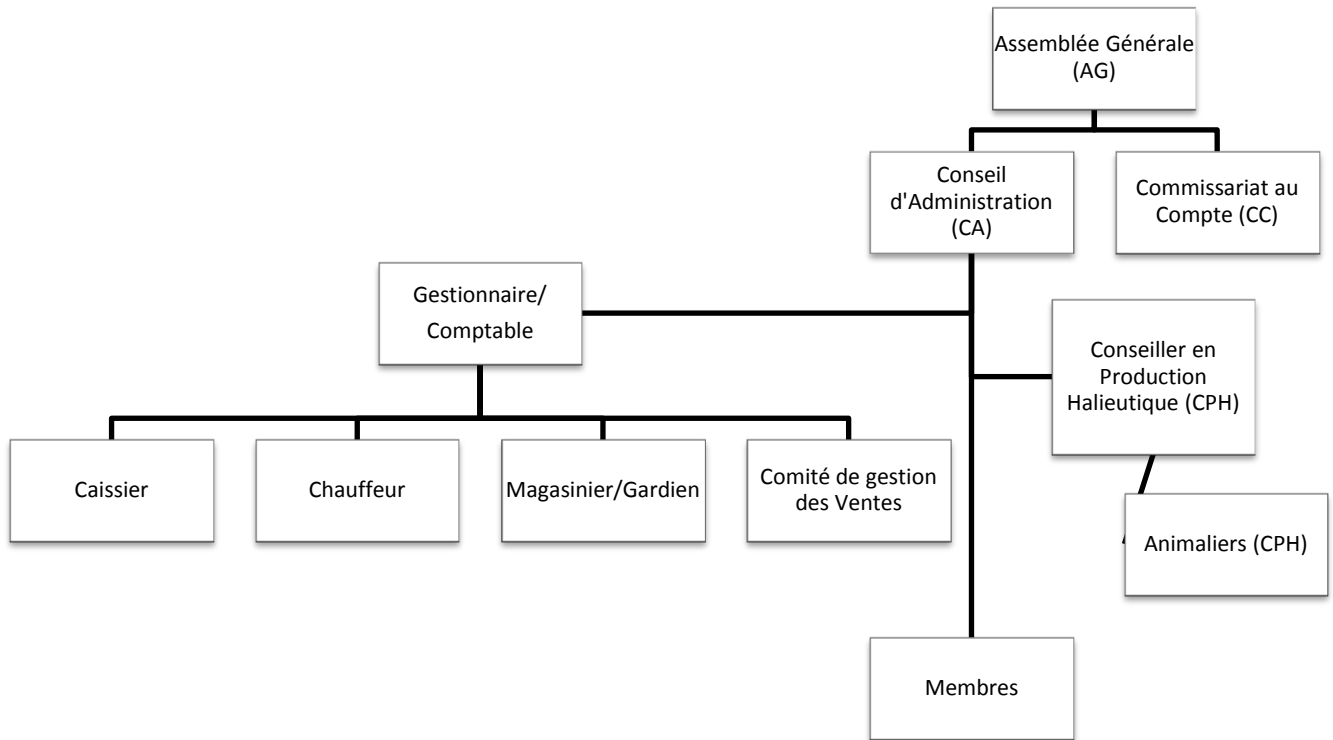
**Source** : Réalisé à partir des données de l'enquête

Tableau 10: Exemple d'un tableau de bord de Gestion (axe financier)

Objectifs	Indicateurs	Seuil	Réalisation	Ecart	Programme d'action
Accroître sa part de production en termes de chiffre d'affaires de marge	Part de production chiffre d'affaires -marge dégagée	-x%  -Y%  -% du chiffre d'affaires			Encourage les agents commerciaux à vendre les produits à forte marge
Accroître le niveau de recouvrement des créances	Taux de recouvrement	Supérieur à T%			Inciter les agents recouvreurs à atteindre l'objectif de recouvrement afin de réduire le risque des impayés

Source : élaboré par nous-mêmes

Annexe3 : Organigramme de l'association



OSTE	<i>L'ASSEMBLEE GENERALE(AG)</i>
Missions et Attributions	<p>Décide de la modification des procédures existantes ;</p> <p>Organise des séances ordinaires et extraordinaires pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles conformément aux dispositions statutaires ;</p> <p>Désigne des dirigeants de chaque organe de gestion par voie d'élection au scrutin majoritaire secret ;</p> <p>Se charge de l'exclusion et de la destitution des membres ;</p> <p>Définit la politique et les orientations de l'organisation ;</p> <p>Examine, approuve les comptes et le rapport de gestion ;</p>

	<p>Adopte le programme d'activité et vote le budget ;</p> <p>Procède à l'élection et au renouvellement des membres des différents organes ;</p> <p>Délibère sur toutes autres questions figurant à l'ordre du jour et entrant dans le cadre de l'objet social de l'organisation et relevant de sa compétence.</p> <p>Autres charges clairement stipulées dans les statuts de l'Association.</p>
Position hiérarchique	Organe suprême de décision
Supervision	NEANT
POSTE	CONSEIL D'ADMINISTRATION(CA)
Missions et Attributions	<p>Définir les objectifs à court terme pour l'élaboration du budget (CA);</p> <p>Participer à l'élaboration du budget annuel (CA);</p> <p>Exprime le besoin de recrutement (CA);</p> <p>Sélectionner finalement l'employé (CA) ;</p> <p>Désigne les membres des comités de gestion et de contrôle pour la gestion de certaines activités économiques ou infrastructures de l'Association ;</p> <p>Autres charges clairement stipulés dans les statuts de l'Association.</p>

Position hiérarchique	Relève de l'AG
Supervision	AG

POSTE	VICE-PRESIDENT DU CA
Missions et Attributions	Assiste le PCA dans ses fonctions et peut le remplacer en cas de force majeure;
Position hiérarchique	Président du CA
Supervision	CA
Rapports professionnels	Il est en relation fonctionnelle avec le CA et l'AG
Qualifications requises	Il doit être instruit à tout le moins. Il doit avoir un sens aigu de l'ordre et doté d'une probité irréprochable.

Annexe4

**Image1** :



**Image2 :**



## TABLE DES MATIERES

<i>AVERTISSEMENT</i> .....	<i>i</i>
<i>Dédicaces N°1</i> .....	<i>ii</i>
<i>Dédicaces N°2</i> .....	<i>iii</i>
REMERCIEMENTS .....	<i>iv</i>
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	<i>v</i>
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES .....	<i>vii</i>
INTRODUCTION.....	<i>1</i>
<b>Chapitre1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	<b>3</b>
<b>Section1 : Environnement de l'étude</b> .....	<b>3</b>
<b>Paragraphe1 : Information sur l'USADF</b> .....	<b>3</b>
1.1 Présentation de l'USADF.....	3
1.2 Les conditions générales à remplir pour bénéficier des aides de l'USADF.....	4
<b>1.2.1 Domaines d'intervention</b> .....	4
<b>1.2.2 Qui peut postuler</b> .....	4
<b>1.2.3 Pays bénéficiaires</b> .....	5
<b>1.2.4 Comment postuler</b> .....	5
<b>1.2.5 Demande financière</b> .....	5
<b>Paragraphe2 : Association APACSO</b> .....	<b>6</b>
2.1 Historique et mission.....	6
<b>2.1.1 Activité de l'APACSO</b> .....	6
<b>2.1.2 Organigramme d'APACSO</b> .....	7
<b>2.1.3 Structure organisationnelle de l'Association APACSO</b> .....	7
2.2 Le projet ADF 2806-BEN/APACSO METONOU .....	9
<b>2.2.1 Contributions de l'APACSO</b> .....	10
<b>2.2.2 Objectif du projet</b> .....	10
<b>2.2.3 Finalité du projet</b> .....	11
<b>2.2.4 Résultats du projet</b> .....	11
<b>2.2.5 Activités</b> .....	13
<b>2.2.6 Rôles et responsabilités</b> .....	14
<b>2.2.7 Suivi et évaluation</b> .....	15

<b>Section 2 : Expérience de stage et inventaire des forces et faiblesses .....</b>	<b>15</b>
<i>Paragraphe1 : Expérience de stage.....</i>	<i>15</i>
<i>Paragraphe2 : Inventaire des forces et faiblesses.....</i>	<i>17</i>
<b>Chapitre 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>18</b>
<b>Section1: Problématique, objectifs et hypothèses.....</b>	<b>18</b>
<b>Paragraphe1 : Problématique .....</b>	<b>18</b>
<b>Paragraphe2 : Objectifs, hypothèses de recherche et intérêt de l'étude.....</b>	<b>20</b>
2.1 Objectifs de l'étude .....	20
<b>2.1.1 Objectif général .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Objectifs spécifiques.....</b>	<b>20</b>
2.2 Hypothèses .....	20
2.3 Intérêt de l'étude .....	21
<b>Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....</b>	<b>21</b>
<b>Paragraphe1 : Revue de littérature .....</b>	<b>21</b>
1.1 Association de développement.....	21
1.2 Les partenaires .....	21
1.3La performance .....	23
1.4L'efficacité.....	24
1.5L'efficience .....	24
1.6 Les dimensions de la performance .....	26
<b>1.6.1 La performance organisationnelle.....</b>	<b>26</b>
<b>1.6.2 La performance sociale.....</b>	<b>26</b>
<b>1.6.3 La performance stratégique .....</b>	<b>27</b>
<b>1.6.4 La performance financière .....</b>	<b>28</b>
<b>1.6.5 La performance économique.....</b>	<b>28</b>
<b>1.6.6 La performance commerciale .....</b>	<b>29</b>
1.7 Les indicateurs de performance des projets .....	30
<b>1.7.1 Définition.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7.2 Rôles des indicateurs.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7.3 Caractéristiques d'un bon indicateur.....</b>	<b>30</b>
<b>1.7.4 Les différents types d'indicateurs.....</b>	<b>31</b>
<b>1.7.5 Construction .....</b>	<b>32</b>

1.7.6 Les indicateurs de 2806-BEN/APACSO METONOU.....	33
<b>Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>38</b>
2.1 Choix de l'unité de recherche.....	38
2.2 Choix de la période d'étude .....	38
2.3 Outils et collecte des données .....	38
<b>2.3.1 Recherche documentaire .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2 Le questionnaire .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3 Entrevues .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.4 Outils d'analyse des données.....</b>	<b>39</b>
2.4 Cadre opératoire.....	40
<b>Chapitre3 : Cadre empirique de l'étude .....</b>	<b>42</b>
<b>Section1 : Présentation et Analyse des résultats.....</b>	<b>42</b>
<b>1.1 Présentation et Analyse des résultats relatifs à la connaissance des indicateurs de performance des bénéficiaires .....</b>	<b>42</b>
<b>1.2 Présentation et Analyse des résultats relatifs à la maîtrise des outils de contrôle de gestion du projet 2806-BEN/APACSO METONOU .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3 Présentation et analyse des résultats selon le mécanisme de détection et de correction à temps de contre-performance .....</b>	<b>46</b>
<b>Section2 : Vérification des hypothèses et recommandations.....</b>	<b>49</b>
2.1 Vérification des hypothèses .....	49
<b>2.1.1 Vérification de l'hypothèse1 .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.2 Vérification de l'hypothèse2 .....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.3 Validation de l'hypothèse3 .....</b>	<b>50</b>
2.2 Recommandations et conditions de mise en œuvre.....	52
<b>2.2.1 Recommandations .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.2 Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b><i>Erreur ! Signet non défini.</i></b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b><i>a</i></b>