



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

Option : Management

Filière : Management des Services

Publics (MSP)

ANNEE ACADEMIQUE : 2011-2012

THEME

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE D'UNE ENTREPRISE
PUBLIQUE : cas de la Société Nationale pour la
Promotion Agricole (SONAPRA)**

Présenté par :

Franck Samy O. PONOU

Maître de stage :

Dr GOUNOU N'GOBI Orou

En service à la DPFA / SONAPRA

Directeur de mémoire :

M. Cosme KANGNIDE

Enseignant à l'ENAM

Janvier 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : DAKO Simon

VICE-PRÉSIDENT :

MEMBRE : ASSOUVI Dieudonné

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR



DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ mes parents Salamatou KORA épouse PONOU et Nicolas PONOU, pour les sacrifices consentis à mon éducation, vos soutiens et prières quotidiennes. Que ce travail soit pour vous un réconfort ;
- ❖ mes enfants, que Dieu vous protège et vous donne la sagesse afin que vous continuiez l'œuvre entamée par vos parents ;
- ❖ à mon épouse Lahanath IBRAHIM, pour son soutien indéfectible tout au long de ma formation ;
- ❖ mes frères et sœurs, pour votre soutien.

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- Monsieur Cosme KANGNIDE, enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, qui a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- Monsieur GOUNOU N'GOBI OROU, notre maître de stage pour ses précieux conseils ;
- tout le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- Monsieur Idrissou BAKO, Directeur Général de la SONAPRA ;
- Monsieur Seydou ADAM CHABI, Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines de la SONAPRA ;
- Monsieur Katim TOURE, Chef Service Gestion des Ressources Humaines de la SONAPRA ;
- Monsieur Gérard GNANSOUNOU, pour sa disponibilité ;
- Monsieur Elie DIMON, pour ses conseils ;
- toute l'équipe dirigeante de l'ENAM et tout son personnel administratif, pour leurs précieux conseils ;
- toute la promotion, pour la bonne ambiance qui a régné tout au long de la formation.

LISTE DES SIGLES

- ABeProFA** : Agence Béninoise pour la Promotion des Filières Agricoles
- AIC** : Association Interprofessionnelle du Coton
- CARDER** : Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
- CCPM** : Cellule de Contrôle et de Passation des Marchés
- CeRPA** : Centre Régional de Promotion Agricole
- CODIR** : Comité de direction /Comité des directeurs
- DACG** : Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion
- DAJF** : Direction des Affaires Juridiques et Fiscales
- DARH** : Direction de l'Administration et des Ressources Humaines
- DC** : Direction Commerciale
- DCF** : Direction Comptable et Financière
- DG** : Direction Générale / Directeur Général
- DGA** : Directeur Général Adjoint
- DEI** : Direction des Exploitations Industrielles
- DIO** : Direction de l'Informatique et de l'Organisation
- DPFA** : Direction de la Promotion des Filières Agricoles
- DPSP** : Direction de la Programmation du Suivi et de la Prospective
- DRE** : Direction Régionale d'Exploitation
- MAEP** : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
- PSRSA** : Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
- SAP** : Service Administration du Personnel
- SGRH** : Service de Gestion des Ressources Humaines
- SONAPRA** : Société Nationale pour la Promotion Agricole

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	TITRES	Pages
1	Production de coton graine, campagnes 2003-2004 à 2007-2008	10
2	Situation de production de riz au niveau des rizeries	10
3	Effectif du personnel par genre et par sexe	18
4	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	29
5	Synthèse des approches théoriques par problème spécifique	34
6	Tableau de bord de l'étude	42
7	Résultats liés à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA	55
8	Résultats liés à la non actualisation des manuels de procédures existants	57
9	Résultats liés à l'inexistence des tableaux de bord dans les services	58

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUES	TITRES	PAGES
1	Représentation graphique du personnel de la SONAPRA par catégorie socioprofessionnelle	19
2	Présentation graphique des causes du problème spécifique n°1	56
3	Présentation graphique des causes du problème spécifique n°2	58
4	Présentation graphique des causes du problème spécifique n°3	59

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

✓ **Organisation**

Selon le Petit Larousse, 2010, le concept organiser, est l'action de structurer, d'arranger. D'une façon spéciale, c'est la manière dont un Etat, une administration, un service sont constitués.

Pour Henri Fayol, dans le cadre de l'activité «administrative», l'administrateur aujourd'hui appelé le gestionnaire ou le manager exerce cinq fonctions essentielles : Planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler (certains managers regroupent « commander » et « coordonner » en une fonction unique: Décider. Ainsi, organiser veut que l'on dote l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement.

✓ **Entreprise**

Dans un sens large, l'entreprise est une organisation qui se procure des moyens de production et les utilise pour l'élaboration des biens et services destinés à être vendu à la clientèle.

Autrement, une entreprise peut être définie comme étant une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel.

Etymologiquement, le terme entreprise dérive de « entreprendre » dont le sens original est « prendre entre ses mains ». Il a, pour la suite, pris l'acceptation actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un défi ».

✓ **Entreprise publique**

D'après le lexique des termes juridiques, c'est une catégorie d'organismes qui ont en commun une personnalité juridique distincte de celle de l'Etat, une activité industrielle ou commerciale, et dont le capital est détenu majoritairement par une personne publique (très généralement l'Etat), qui possède un pouvoir de contrôle ; les systèmes de gestion sont très proches de ceux du secteur privé.

Contrôler

Pour FAYOL Henri, contrôler, c'est vérifier que tout se passe conformément au programme adapté, aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

C'est aussi, mesurer les progrès réalisés, c'est évaluer le degré d'atteinte des objectifs.

✓ **La gestion axée sur les résultats (GAR)**

La gestion axée sur les résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle ou pluriannuelle d'un organisme.

Cette méthode permet de décrire clairement les changements qu'un organisme ou un projet veut faire, une fois que les activités planifiées sont terminées.

Plus précisément, elle permet d'identifier :

- un changement descriptible ou mesurable que l'on peut observer à la suite d'une série d'activité ou d'un projet réalisé dans le but de répondre à un besoin et selon un délai précis ;
- le suivi à assurer pour surveiller l'évolution des activités de l'organisme vers l'atteinte des résultats souhaités.

RÉSUMÉ

Pour qu'une entreprise soit performante, il faut qu'elle centre ses objectifs sur des outils modernes de gestion tels que la gestion axée sur les résultats. Cette approche de gestion oblige les gouvernants à dynamiser leurs structures afin de les rendre plus performante. C'est sans doute ce qui a amené le gouvernement béninois à redéfinir les missions de la SONAPRA. Ceci devrait donc passer par une réorganisation de l'entreprise qui devrait lui permettre d'assurer la mission qui lui a été assignée.

Cependant, certaines insuffisances ont été observées au niveau de la gestion administrative de la SONAPRA. Ces difficultés dont les causes sont d'origines diverses, ne permettent pas à la structure d'atteindre les résultats escomptés. C'est ce qui justifie le choix du sujet de notre mémoire intitulé « Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : cas de la SONAPRA ».

L'état des lieux réalisé nous a permis de relever des problèmes dont les plus importants sont :

- l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA,
- la non actualisation des manuels de procédures existants,
- l'inexistence des tableaux de bord dans les services.

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative au sein de l'entreprise. Les objectifs spécifiques visés sont :

- proposer la mise en place d'un organigramme répondant aux missions nouvelles de la société;
- proposer l'actualisation ou la mise à jour des manuels de procédures;

- suggérer l'utilisation des tableaux de bord dans les différents services.

La méthodologie adoptée basée sur une approche théorique et une approche empirique nous a permis de formuler des hypothèses et de les vérifier par des enquêtes de terrain. Ainsi, le diagnostic établi a confirmé les hypothèses formulées et des approches de solutions ont été proposées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DE LA SONAPRA

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la SONAPRA

Paragraphe 2 : Etat des lieux du fonctionnement de la SONAPRA

Section 2 : Ciblage de la problématique de la gestion administrative de la SONAPRA

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Les grands axes et principes de la réforme administrative du secteur public ont été définis par les Etats Généraux de la fonction publique béninoise et de la modernisation de l'Administration qui se sont tenus à Cotonou, du 12 au 16 décembre 1994. L'objectif global visé à la réforme administrative par ces Etats Généraux est le passage d'une administration publique assurant uniquement la continuité de l'Etat à celle assurant non seulement cette mission, mais aussi celle du développement de la nation. Cet objectif implique que l'Administration devienne une Administration de satisfaction des besoins de la nation et des citoyens. Il a été donc recommandé, entre autres, que les services publics soient une organisation publique rationalisée, stabilisée et surtout adaptée aux missions qui lui seront confiées.

Dans cette optique, des réformes ont été entamées au niveau de tous les ministères et particulièrement au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

Ainsi, depuis quelques années, ce département connaît d'importantes réformes qui sont basées sur la vision du gouvernement, de : « *faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse, répondant aux besoins de développement économique et social de la population* ». L'Etat béninois, à travers le MAEP, s'est donc attelé pour concrétiser ces réformes.

C'est dans ce cadre que la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA), sous tutelle du MAEP, s'est vue confier à travers le **Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)**, la mission de promotion des filières agricoles qui n'est rien d'autre que sa mission originelle. Il convient alors que les structures opérationnelles chargées de mettre en œuvre cette orientation de développement soient mieux gérées pour apporter des services de qualité aux populations. Au regard des enjeux et tenant compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, il s'avère impérieux de

s'interroger sur les outils appropriés dont elle dispose pour mener efficacement cette mission.

En effet, nos observations de stage à la Direction Générale de la SONAPRA révèlent par exemple de nombreuses insuffisances. Elles se manifestent, entre autres, par l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de l'entreprise, l'inadéquation profil/poste, la léthargie du service d'inspection et du contrôle, la non actualisation des manuels de procédures existants, l'absence des tableaux de bord dans les services, l'absence d'une responsabilisation accrue des cadres, etc. La résolution de ces différents problèmes permettrait à la SONAPRA de se maintenir au rythme du développement lorsqu'on sait qu'une bonne gestion administrative des services publics est souvent considérée comme une dimension de la bonne gouvernance d'un Etat. C'est pour contribuer à l'amélioration de cette situation que nous avons choisi de mener nos réflexions sur le thème : « **Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : cas de la SONAPRA** ».

Pour ce faire, la démarche s'articulera en deux (02) chapitres, à savoir :

- le chapitre premier sera consacré au cadre institutionnel de l'étude, aux observations de stage et au ciblage de la problématique ;
- le chapitre deuxième abordera le cadre théorique, la méthodologie adoptée, les solutions proposées et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER:

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS
DE STAGE ET CIBLAGE
DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE DE LA SONAPRA**

Ce chapitre traite du cadre physique de l'étude, des observations de stage et du ciblage la problématique.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

Les constats relevés dans la gestion administrative de la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) où nous avons effectué notre stage feront l'objet d'une description dans les paragraphes qui suivent.

Paragraphe 1 : Présentation de la SONAPRA

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), la SONAPRA est située à Cotonou au PK 3,5 route de Porto-Novo. L'évolution historique, les missions et les activités de l'entreprise sont présentées et analysées comme suit:

A- Historique, missions et activités de la SONAPRA

1-Historique

La SONAPRA est créée suite à la fusion des anciennes entreprises publiques chargées de la promotion agricole. Au nombre de ces entreprises, il convient de citer la Société Nationale pour l'Agriculture (SONAGRI) et la Société Nationale pour la Commercialisation et l'Exportation du Bénin (SONACEB) créées par l'ordonnance n° 76-6 du 26 janvier 1976, d'une part et, le Fonds Autonome de Stabilisation (FAS) devenu Office National de Stabilisation et de Soutien des prix des produits agricoles (ONS) créé par le décret n° 96-75 du 02 avril 1975, d'autre part.

Avec un capital social de 3.409.868.207 FCFA, la SONAPRA est créée par décret n° 83-77 du 04 mars 1983. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et exerce ses activités conformément aux lois et usages régissant le fonctionnement des sociétés privées.

La SONAPRA est donc née de la fusion de ces différentes sociétés d'Etat dont elle a repris les activités. Dès les premières années, l'entreprise afficha une capacité à développer plusieurs produits agricoles destinés à l'exportation : palmier à huile, tabac, café, cacao, karité, maïs, arachide, pomme de terre à côté du coton qui avait été introduit dans l'agriculture béninoise pendant la période coloniale.

Mais , avec la crise économique des années 1980, l'Etat béninois prit en août 1984, la décision de libéraliser l'exportation des produits agricoles ci-dessus cités à l'exception du coton dont le développement ne semblait pouvoir être assuré par les opérateurs privés, du fait de leur inexpérience en matière d'industrie cotonnière. La décision de libéraliser le secteur a contraint l'Etat à concentrer ses efforts sur le développement du coton qui a fini par s'imposer comme la seule spéculation génératrice de devises pour l'économie nationale.

En 1989, par décret n°89-63 du 17 février, il a été reformulé et redéfini les missions de la SONAPRA en lui transférant d'une part, des activités industrielles et commerciales des Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER), notamment le transfert des usines d'égrenage de coton et, d'autre part, au retrait à la SONAPRA de la fonction de stabilisation au profit du Fonds de Soutien et de Stabilisation (FSS), devenu aujourd'hui Office National de Stabilisation et de Soutien des prix des produits agricoles (ONS).

A la conférence nationale de février 1990, le Bénin a opté pour la libéralisation de l'économie nationale et d'importantes modifications ont été apportées aux activités de la SONAPRA à travers le décret n °91-161 du 22 juillet 1991 notamment, en ce qui concerne l'approvisionnement direct des producteurs en facteur de production (engrais, pesticides,...) en lieu et place des CARDER. En 1996, par décret 96-76 du 02 avril, l'Etat a retiré à la SONAPRA ses prérogatives de promotion des nouvelles filières agricoles qu'il

a confiées à l'ONS. Depuis lors, la SONAPRA s'est concentrée exclusivement à la promotion de la filière coton.

Cette situation a progressivement évolué jusqu'en 1999 avec l'avènement des réformes dans la filière coton où une série de réformes est venue dessaisir la SONAPRA de ses attributions principales à savoir :

- . le transfert au secteur privé de l'organisation des consultations pour l'approvisionnement en intrants agricoles par le décret n° 99-537 du 17 novembre 1999 ;
- . le transfert à l'Association Interprofessionnelle du Coton (AIC) de la gestion de la filière le 26 octobre 1999 ;
- . la levée du monopôle sur la commercialisation primaire du coton graine par décret n°2000-294 du 23 juin 2000 ;

L'objectif de ces réformes est de permettre à la SONAPRA de recentrer ses activités sur la promotion et le développement d'autres filières agricoles porteuses à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'Action Quinquennale (PAQ) adopté en mars 2006 par le gouvernement.

Enfin, la cession de l'outil industriel de la SONAPRA intervenue en octobre 2008 a ramené la société sur sa mission originelle, celle d'apporter son appui à la promotion et au développement des filières agricoles de façon à favoriser l'accroissement et l'amélioration de la compétitivité dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

2- Missions et activités de la SONAPRA

Les missions et attributions de la SONAPRA sont fixées par le décret n° 91-161 du 22 juillet 1991 en son article 5.

a- Missions de la SONAPRA

Depuis sa création et conformément à ses statuts, la SONAPRA avait pour missions l'approvisionnement des producteurs en facteurs de production (engrais, pesticide et appareil de traitement...), la collecte et la commercialisation des produits agricoles selon les conditions et les modalités fixées par la réglementation sur l'organisation des marchés agricoles. Elle est également chargée de la mise en œuvre de toute action de promotion agricole visant à favoriser la production ou l'amélioration de la qualité des produits agricoles, etc.

De nouvelles attributions sont définies dans le nouveau cadre institutionnel de mise en œuvre du volet Promotion de Filières Agricoles à travers un document intitulé « **Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)** ». Ces nouvelles missions sont :

- la mise en œuvre de la politique et des stratégies de promotion et du développement des filières agricoles ;
- la facilitation de l'accès des acteurs aux facteurs de production agricole;
- l'appui à la valorisation et à la commercialisation des produits agricoles;
- la promotion des investissements agricoles;
- la coordination, le suivi-évaluation des actions conduites au niveau des structures et acteurs impliqués dans la promotion et le développement des filières agricoles ;
- la mise en place de mécanisme de gestion et de diffusion des informations technico-économiques sur les filières agricoles.

b- Les activités de la SONAPRA

Conformément au nouveau cadre institutionnel pour la mise en œuvre du PSRSA, la SONAPRA est l'organe central chargé de la promotion et du développement des filières agricoles. Elle intervient en tant que maître d'ouvrage délégué suivant le mode du « **faire faire** » sur la base de contrats de performance à signer avec les structures d'exécution comme les Centres Régionaux de Promotion Agricole (CeRPA), certaines directions techniques du MAEP, les agences, etc.

Pendant longtemps, la SONAPRA s'est concentrée sur la production et la commercialisation du coton sur demande de l'Etat. Ainsi, les autres produits comme le palmier à huile, le karité, le maïs, etc, ont été négligés au profit du coton. Cette situation a déjà éloigné l'entreprise de sa mission originelle.

Actuellement, les activités de la SONAPRA se résument à l'organisation de l'approvisionnement des producteurs en facteurs de production de qualité (semences améliorées, engrais spécifiques) pour les produits vivriers, à la commercialisation des vivriers (maïs, riz).

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, le gouvernement a confié à l'entreprise, la coordination de l'exécution du Programme de Développement Agricole des Communes (PDAC), du Programme Spécial d'Installation des Jeunes dans l'Agriculture (PSIJA) et du Programme National de Promotion des Filières Agricoles (PNPFA). La SONAPRA apporte également son appui à la promotion de l'aviculture, de l'ananas, du palmier à huile, des cultures maraîchères.

Suite aux successifs et croissants dysfonctionnements observés dans la filière coton et se fondant sur les résultats de l'enquête internationale sur la campagne agricole 2011-2012, le Conseil des Ministres a, en sa séance du dimanche 29 avril 2012, décidé de suspendre l'Accord cadre AIC-Etat. Au titre de la gestion transitoire de la campagne cotonnière 2012-2013, la

SONAPRA a été responsabilisée au regard de sa longue expérience pour la mise en place des intrants coton au niveau des communes, l'égrenage, le classement et le placement des produits finis et dérivés, ceci à travers un comité interministériel de gestion de la crise cotonnière.

Par exemple, les résultats ci-après ont été obtenus ces dernières années avant la cession de l'outil industriel :

Tableau n°1 : Production de coton graine, campagnes 2004 à 2008

Campagnes	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Productions/ tonnes	427,000	190,867	240,618	242,475

Source : DPSP, SONAPRA (2012)

En outre, la SONAPRA assure l'exploitation de deux usines de décorticage du riz installées à Glazoué et à Malanville.

Au cours de la période du 1^{er} janvier au 30 septembre 2012, la situation cumulée de production au niveau des deux rizeries est indiquée dans le tableau ci-après :

Tableau n°2 : Situation de production au niveau des rizeries (en tonne).

PRODUCTION	MALANVILLE	GLAZOUE	TOTAL
Riz paddy décortiqué (T)	1 487,879	1466,525	2954,404
Riz blanc entier (T)	866,630	771,680	1638,310
Riz blanc cassé (T)	62,850	158,315	221,165
Riz hors norme (T)	43,969	5,456	49,425
Son de riz (T)	106,160	123,813	229,973

Source: Données de la DPSP, décembre 2012.

B- Organisation de la SONAPRA

La structure organisationnelle de la SONAPRA repose sur les organes suivants : des organes d'orientation et de décisions, des Directions directement rattachées et des Directions Techniques.

1-Les organes d'orientation et de décisions

Ce sont des organes chargés de la définition des stratégies ainsi que des grandes orientations de la société. Il s'agit du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et du Comité de Direction.

a- Le Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article 8 et du titre II du décret n° 91-161 du 22 juillet 1991 portant approbation des statuts de la SONAPRA, la société est administrée par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce dans la limite de l'objet social et est composé de (07) sept membres. Il définit les grandes politiques d'orientation et délègue au Directeur Général, les pouvoirs qu'il juge nécessaire pour la gestion de la société.

b- La Direction Générale (DG)

La gestion quotidienne de la société est assurée par le Directeur Général, nommé par Décret pris en Conseil des Ministres. Conformément aux dispositions statutaires, celui-ci a pour attributions :

- d'assurer l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration, à qui il rend compte et qui le contrôle ;
- d'élaborer le budget de la société et de veiller à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;
- de représenter la société vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration ;
- d'assister avec voix consultative aux délibérations du Conseil d'Administration ;

- de mettre en œuvre la politique et les décisions du gouvernement en matière de promotion agricole.

Dans le cadre des pouvoirs de gestion quotidienne exercée par le Directeur Général, sont expressément entendus, la définition de l'organigramme de la société et la définition des tâches de chacun des cadres, employés et ouvriers de la société, la fixation de l'effectif nécessaire à la bonne marche de la société, etc.

c- Le Comité de Direction (CODIR)

Il est l'organe consultatif et statutaire obligatoire chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la Société. Il assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le CA. Le Comité de Direction est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique de l'entreprise.

En dehors de ces organes d'orientation et de décisions, il existe aussi des Directions d'aide à la décision.

2- Les Directions d'aide à la décision

A la Direction Générale, sont rattachées certaines Directions qui sont des structures de conseils et d'appui à la prise de décisions. Il s'agit de:

- **La Direction de la Programmation, du Suivi et de la Prospective (DPSP)**

A la faveur des réformes successives qu'a connues l'entreprise, la Cellule de la Programmation, du Suivi et de la Prospective (CPSP) créée en 2001, a été réorganisée et transformée en **Direction de la Programmation, du Suivi et de la Prospective (DPSP)** en 2011.

La DPSP a pour mission principale de concevoir et de mettre en œuvre les outils d'aide à la décision afin d'améliorer de façon continue les performances de l'entreprise. A ce titre, elle organise, aux côtés des autres Directions

Techniques, la programmation et la planification, le suivi et l'évaluation des activités ainsi que la prospective.

- **La Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG)**

Elle est responsable de l'audit interne de la société et a pour objectif, l'amélioration de la gestion de l'entreprise, assiste le Directeur Général dans le processus de prise de décisions, assure l'animation de l'équipe et coordonne les activités de l'audit interne et du contrôle de gestion. La DACG se charge alors d'apprécier et d'évaluer les éléments du budget, de contrôler l'utilisation des lignes budgétaires allouées à chaque Département.

- **La Direction des Affaires Juridiques et Fiscales (DAJF)**

Elle a pour mission d'assister le Directeur Général dans le processus de prise de décisions, d'assurer l'animation de l'équipe et de coordonner les activités de la DAJF. Ainsi, elle veille à la régularité des actes juridiques, du respect des clauses contractuelles et du suivi des dossiers judiciaires et fiscaux. Elle sert d'interface entre les avocats conseils et la Direction Générale.

- **La Direction de l'Informatique et de l'Organisation (DIO)**

Elle élabore la politique informatique de la société et assure le développement en interne de certaines applications, le suivi et la maintenance du parc informatique.

3- Les Directions Techniques

Il s'agit de :

- **La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)**

Elle est chargée de la gestion du personnel, de la gestion prévisionnelle des emplois, de la gestion du matériel, de la gestion des assurances et des services communs (magasins de fournitures de bureau et des achats divers, de l'infirmerie, du personnel en pool et des gardiens). Elle s'occupe aussi de l'organisation des missions à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, l'accueil des visiteurs de marque de la société et l'organisation des manifestations internes et externes.

- **La Direction de l'Exploitation Industrielle (DEI)**

Elle s'occupe de la politique industrielle de la SONAPRA. Pour ce faire, elle recense les besoins des usines, des directions régionales d'exploitation (DRE) et les dote d'équipements, de fournitures industrielles, de pièces de rechange et de carburant. A l'origine, il y avait la Direction Industrielle (DI) qui a disparu à la cession de l'outil industriel au secteur privé.

- **La Direction Commerciale (DC)**

Au terme des réformes engagées par le Gouvernement en vue de la restructuration de la SONAPRA, la Direction Commerciale administre donc toutes les opérations de commercialisation des intrants agricoles, la collecte et le placement des produits agricoles et en assure la coordination. Elle assure la mise en œuvre des politiques commerciales et l'animation du dispositif mis en place à cet effet.

Elle œuvre aussi pour un meilleur suivi de la clientèle dans le cadre des relations avec les opérateurs économiques tant nationaux qu'internationaux.

- **La Direction Comptable et Financière (DCF)**

La Direction Comptable et Financière s'occupe de toutes les opérations comptables, financières et fiscales de la Société afin de lui garantir une rentabilité optimale et une sécurité satisfaisante de son patrimoine.

Elle est chargée de participer avec la Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) à l'élaboration du budget annuel et des comptes prévisionnels, de rechercher les fonds nécessaires au fonctionnement de la Société et de contrôler leur bonne utilisation, etc.

- **La Direction de la Promotion des Filières Agricoles (DPFA)**

Elle existait déjà sous l'appellation de la Cellule de la Promotion des Filières Agricoles et a pour mission d'assurer, de concert avec les autres Directions Techniques et les acteurs, en tenant compte des spécificités régionales et des chaînes de valeur ajoutée, la promotion et le développement des filières végétales, animales et halieutiques à travers l'appui à la professionnalisation des différents acteurs.

- **Les Commissions de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)**

Placées sous l'autorité du Directeur Général, les CPMP se présentent sous deux formes : la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et les Commissions Spécialisées de Passation des Marchés Publics (CSPMP) pour certaines commandes publiques spécifiques. Elles ont pour missions d'examiner les Dossiers d'Appels d'Offres, de procéder à l'ouverture et au dépouillement des offres, de valider dans le respect des conditions du code des Marchés Publics, les résultats des travaux de la sous-commission d'analyse, d'assurer la transmission du rapport de dépouillement et des fiches d'analyse à la Cellule de Contrôle des Marchés Publics, de réexaminer les dossiers suivant les observations émises sur le rapport par la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP).

Quant à la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP), elle assure le contrôle à priori des opérations de passation des marchés, pour les marchés publics inférieurs au seuil ci-après fixés par décret:

- pour les Travaux: soixante millions (60.000.000) FCFA
- pour les Fournitures /Services: vingt millions (20.000.000) FCFA.
- pour les Prestations intellectuelles: dix millions (10.000.000) FCFA.

• **Les Directions Régionales d'Exploitation (DRE)**

Les Directions Régionales d'Exploitation (DRE) sont au nombre de deux. L'une couvre la zone sud avec son siège à Bohicon et l'autre couvre la zone nord avec pour siège Parakou. Les DRE sont chargées de la réalisation des objectifs de la société sur le terrain. Elles représentent la Direction Générale au niveau régional. Placées directement sous l'autorité du Directeur Général, elles exercent leurs activités en étroite collaboration avec les directions techniques.

Paragraphe 2 : Etat des lieux du fonctionnement de la SONAPRA

Nos investigations à la SONAPRA nous ont permis de percevoir les difficultés que rencontre l'entreprise notamment dans sa gestion. Ainsi, des Directions comme la DARH, la DPSP, la DPFA, etc ont été parcourues lors de ce stage. Il convient ici, d'une part de restituer les observations de stage et d'autre part, de faire l'inventaire des atouts et des problèmes identifiés à travers une synthèse des observations de stage.

A- Restitution des observations de stage

Nous aborderons la restitution en une dizaine de points à savoir :

1- La gestion du courrier

Le courrier adressé au Directeur Général est reçu et enregistré au Secrétariat Administratif (SA) qui se charge de le transmettre au Directeur Général. Celui-ci l'affecte au besoin, aux Directions Techniques respectives concernées par le biais du SA. Il faut aussi remarquer que le courrier adressé aux Directeurs Techniques est reçu par leur secrétariat respectif. Ceci permet alors le traitement rapide du courrier à eux affecté (**force**).

Conclusion séquentielle 1: bonne gestion du courrier au sein de l'entreprise et la hiérarchie est suivie.

2- Au plan organisationnel et des concertations

L'organigramme de l'entreprise qui nous a été présenté est celle existant avant la cession de l'outil industriel. Il comporte sept directions techniques et deux cellules. Au cours de notre stage, nous avons constaté par exemple que la Direction des Industries n'est plus opérationnelle suite à la cession de l'outil industriel, d'autres directions comme la DAJF sont dépourvues d'activités, d'autres par contre ont été créées par notes de services.

S'agissant des concertations, le Comité de Direction est un organe statutaire qui regroupe suivant des périodicités le Directeur Général, le Directeur Général adjoint, les Directeurs Techniques et Régionaux et les représentants des syndicats (**force**). Parfois, suivant les besoins de la cause et dans un souci de large concertation, ce comité est élargi aux chefs services et aux chefs sections. Quant au Comité des Directeurs, il se déroule entre le Directeur Général et les Directeurs Techniques et se tient pour réfléchir sur des cas d'urgence

Conclusion séquentielle 2 : inexistence d'un organigramme adaptée aux nouvelles attributions de la SONAPRA, existence de concertations régulières entre le staff et les opérationnels.

3- Au niveau de l'administration et des ressources humaines

- La gestion administrative de l'ensemble du personnel (permanent, contractuel ou saisonnier) est assurée par le Service Administration du Personnel (SAP). Il s'agit essentiellement des traitements des salaires et contrôle des situations de paie, le suivi des versements des différents prélèvements sur salaire, les déclarations fiscales et sociales et la supervision des activités des Comités d'Hygiène et de Sécurité.

L'effectif du personnel par catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

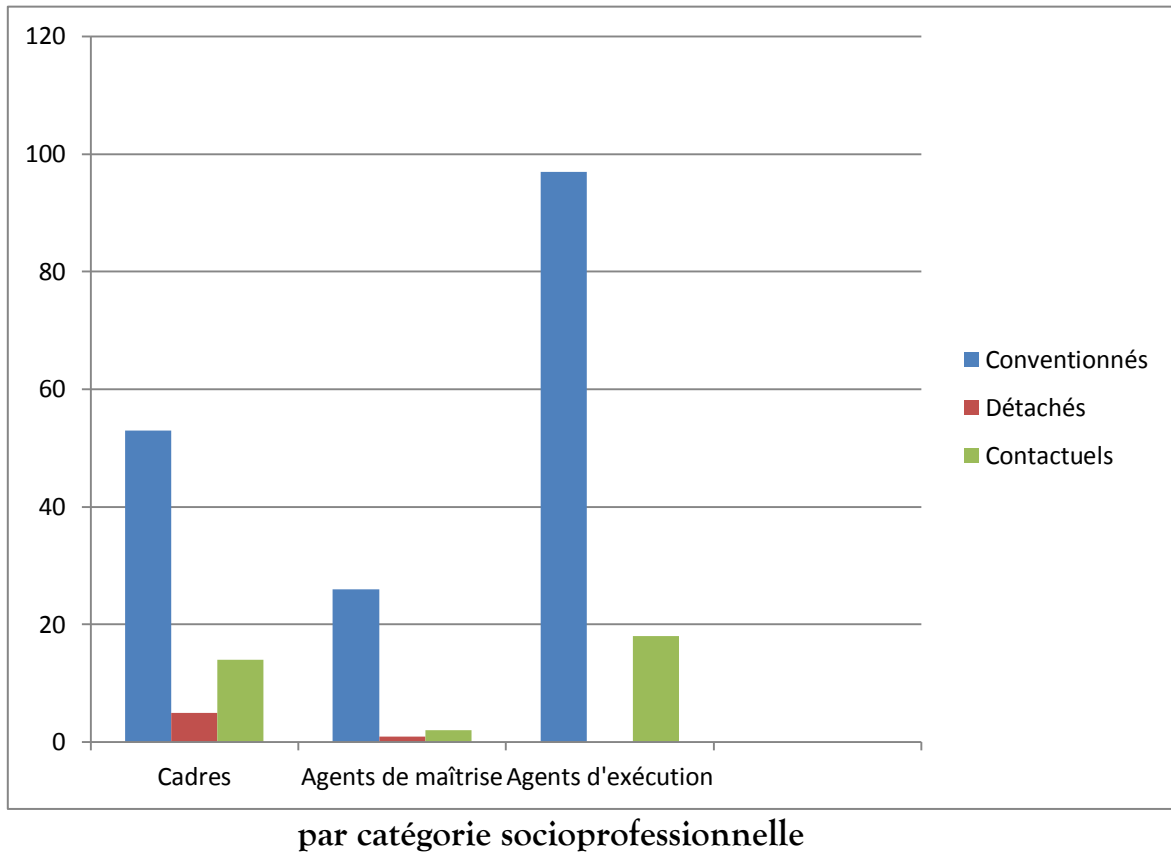
Tableau n°3 : Effectif du personnel par genre et par statut

CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES		SEXE		TOTAL	
		Masculin	Féminin	Effectif	Pourcentage (%)
CADRES	Conventionné	43	10	53	24,54
	Détaché	05	00	05	2,31
	Contractuel	09	05	14	6,48
	S/TOTAL	57	15	72	33,34
AGENTS DE MAÎTRISE	Conventionné	19	07	26	12,03
	Détaché	0	01	01	0,46
	Contractuel	02	00	02	0,92
	S/TOTAL	21	8	29	13,42
AGENTS D'EXECUTION	Conventionné	75	22	97	44,90
	Détaché	0	0	0	0
	Contractuel	17	01	18	8,34
	S/TOTAL	92	23	115	53,24
TOTAL GENERAL		170	46	216	100

Source : SAP/ SONAPRA, Statistiques du Personnel, janvier 2013

Le graphique ci-après illustre la répartition du personnel de la SONAPRA par catégorie socioprofessionnelle.

Graphique n°1 : Représentation graphique du personnel



Source : Réalisé à la base du tableau n°3

A cet effectif, il faut ajouter une moyenne de 60 agents employés à titre occasionnel dans les rizeries de Malanville et de Glazoué ainsi qu'une dizaine d'agents occasionnels employés au niveau des Directions Régionales d'Exploitation (gardiens des magasins et personnel domestique des DRE).

Les salaires de tous ces agents sont régulièrement payés de même que les primes prévues dans l'Accord d'Etablissement et accordées par la Direction Générale. Les déclarations sociales et fiscales accompagnées des états de reversement y afférents ont toujours suivi le paiement des salaires.

La jouissance des congés annuels est programmée suivant les plannings élaborés par les directions techniques. Cependant, quelques cadres et agents ne jouissent pas de ce droit pour diverses raisons (masse de travail, insuffisance du personnel...) (**faiblesse**).

Certaines difficultés ont été relevées. Il s'agit de:

- ✓ l'absence de matériels informatiques adéquats. Les matériels existants sont vétustes et tombent fréquemment en panne ;
- ✓ l'insuffisance de qualification et le vieillissement du personnel de certaines sections et la surcharge du travail (**faiblesse**).

- Le service de gestion des ressources humaines a en charge la mise en œuvre des procédures de recrutement du personnel, le suivi et la classification des emplois, les formations, etc.

Il existe dans l'entreprise un document intitulé « **Accord d'Etablissement** » signé le 18 janvier 1996, qui règle les rapports de travail entre la Direction Générale et les travailleurs (**force**). Cet Accord d'Etablissement est révisable tous les quatre ans. La dernière révision est intervenue en 2012 mais jusqu'à la fin de notre stage à la SONAPRA, celle-ci n'était pas encore signée par le Ministre du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et le Directeur Général du Travail (DGT).

Les dispositions de l'Accord d'Etablissement ont pris en compte la plupart des éléments de la politique de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, motivation, évaluation des performances...) même si dans la pratique ce n'est pas le cas. Aucun test n'est organisé et aucune formalité de publicité n'est observée. En dehors de quelques rares cas, les recrutements se font sur la base des affinités. Les profils de certains candidats issus de ces recrutements ne sont pas toujours en adéquation avec les exigences

des postes. Ainsi, il est constaté le non respect du processus de recrutement (**faiblesse**).

S'agissant des actes de reclassement, de bonification et d'avancement des agents, le service de gestion des ressources humaines est appuyé par un comité créé à cet effet par note de service n°185/05/SONAPRA/DG/DARH/SGRH du 21 octobre 2005 pour procéder mensuellement à l'étude et à l'examen des dossiers se rapportant à ce volet (**force**).

En ce qui concerne le volet formation, il a été constaté que la SONAPRA n'a jamais eu un véritable plan de formation. Mais pour combler ce vide, depuis l'année dernière, des efforts sont faits notamment à travers l'élaboration d'un plan de formation annuelle dont les thèmes tiennent compte des exigences des postes occupés par les agents.

Quant à la promotion, elle désigne une progression (passage d'un emploi inférieur à un emploi supérieur) dans la carrière avec ou sans changement de poste. L'Accord d'Etablissement prévoit en son article 8 que « la promotion ne peut être accordée qu'à la suite d'une vacance de poste et par ordre de priorité ». Toutefois, il convient de préciser que le bénéfice d'une promotion immédiate est accordé à tout travailleur à la suite d'une formation d'au moins neuf mois programmée par la Direction Générale et sanctionnée par un diplôme. Il a été observé jusqu'à un passé récent que nombre d'agents sont promus en dehors des dispositions de l'Accord d'Etablissement et ce, sur la base de considérations subjectives (appartenance politique, clientélisme, régionalisme), ce qui en réalité est source non seulement de démotivation, mais aussi d'instauration d'un mauvais climat social. Il en résulte une pratique de promotion du personnel non optimale (**faiblesse**).

D'autres difficultés ont également été observées au niveau de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de l'insuffisance des ressources financières, qui freine les nombreux efforts menés au plan du développement des

compétences du personnel de la SONAPRA, du manque de personnel et de moyens matériels adéquats pour animer la section «Formation». L'Accord d'Etablissement ne prévoit pas la prise en compte des diplômes obtenus par les agents en cours d'emploi (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle 3: manque de matériel de travail, surcharge de certains agents, mauvaise gestion des congés du personnel, insuffisance de qualification du personnel, personnel vieillissant.

Conclusion séquentielle 4: existence d'un Accord d'Etablissement, mauvaise gestion de recrutement.

- Au cours de notre stage nous avons remarqué qu'il est souvent difficile au chargé du matériel de répondre aux nombreuses sollicitations du personnel en matière de fournitures de bureau, de moyens de déplacement pour les courses en ville et les missions à l'intérieur du pays. Aussi, se pose t-il des difficultés en matière de réparation des biens meubles et immeubles, du renouvellement des matériels vétustes tels que les photocopieurs, les micros ordinateurs, les climatiseurs (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle 5 : absence de la culture de planification des achats des biens et services, des missions et des déplacements.

4- Au niveau de la Direction de la Programmation, du Suivi et de la Prospective

Le Plan de Travail Annuel Budgétisé (**PTAB**) est élaboré au sein de cette direction. Il met en exergue les fonctions essentielles de la société, fixe par an, les différentes activités de la société, le coût et les délais d'exécution (**force**). Cependant, des difficultés et certains comportements du personnel rendent difficiles les missions à ce niveau. Il s'agit de la non appropriation du PTAB par les Directions Techniques, du long délai de traitement des dossiers par certaines Directions Techniques, du faible niveau d'organisation de certaines directions, de l'insuffisance et ou du manque de consommables informatiques

et de matériel de bureau, de l'instabilité, le faible débit de la connexion et le non accès de certains agents à l'internet , de la quasi inexistence des missions de suivi et d'évaluation, de l'absence de chef service au niveau des Directions Régionales d'Exploitations, de l'effectif réduit dans les services (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle 6 : surcharge du travail dans certains services, manque de matériels informatiques, manque de personnel, lenteur administrative, mauvaise compréhension du PTAB.

5- Au plan de la promotion des filières agricoles

La Direction pour la Promotion des Filières Agricoles (DPFA) a été créée en septembre 2011 et a pour mission, le développement et la promotion des filières végétales, animales et halieutiques (**force**).

D'énormes difficultés entravent l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, du fait des réformes en cours, le projet d'organigramme de cette direction n'a pas encore été validé. Ce qui ne facilite pas une bonne répartition des tâches. De plus, certains agents manquent de qualifications requises pour appartenir à cette Direction (**faiblesse**).

Il est aussi remarqué l'absence d'un mécanisme concerté durable d'approvisionnement des producteurs en intrants spécifiques appropriés (semences améliorées) pour les cultures autres que le coton, l'absence d'une politique cohérente et concertée de promotion et de développement des filières agricoles , l'insuffisance d'infrastructures et équipements de conservation, de stockage et de transformation des produits agricoles, faible niveau d'implication des acteurs privés.

Conclusion séquentielle 7 : absence d'organigramme, pas de répartition des tâches, inadéquation profil/poste, absence de manuel de procédures, difficile mobilisation des ressources financières.

6-Au plan comptable et financier

Dans cette Direction qui traite des chiffres, les ordinateurs des agents sont vétustes (**faiblesse**). La Direction dispose d'un logiciel comptable « Easy Comptable » pour le traitement des données (**force**). Le Directeur Adjoint Comptable et Financier organise une réunion tous les jeudis avec ses collaborateurs dans le but de s'enquérir du niveau de réalisation des activités (**force**). Il faut souligner que la Direction Comptable et Financière dispose d'un hall où sont installés les agents. Les états financiers de l'exercice de 2009 ont été soumis à l'appréciation des commissaires au compte. Par contre, ceux des exercices de 2010 et 2011 ne sont pas certifiés par les experts. Il faut aussi souligner que le manuel de procédures comptable et financier est vétuste.

Conclusion séquentielle 8 : bonne organisation du travail, manuels caducs, matériels informatiques vétustes et mauvaises conditions de travail dans le hall.

7- Au niveau commercial

La SONAPRA a acquis et mis en place auprès des paysans par le biais des CeRPA, des engrais et pesticides, herbicides et appareils de traitement. En outre, elle a collecté après la constitution par l'ONASA du stock de sécurité nationale, le surplus de la production qu'elle a placé auprès d'institutions internationales comme le Programme Alimentaire Mondial (PAM) ou des ONG comme « Plan Bénin » ou encore des particuliers.

Le mode opératoire du « faire-faire » instauré par l'Etat n'a pas porté ses fruits. En effet, du fait de cette méthode, la SONAPRA s'est vu livrer du maïs de mauvaise qualité. L'absence de manuel de procédures a contribué largement à l'enregistrement de ces insuffisances (**faiblesse**). Pour pallier cela, des notes de service ont été prises (**force**).

Les agents dans cette Direction n'ont pas tous les qualifications requises.

Conclusion séquentielle 9 : difficultés liées au manque de manuel de procédures. Inadéquation profil/poste.

8- Au plan de l'audit interne et du contrôle de gestion

L'élaboration des manuels de procédures est l'une des attributions de la DACG. Un manuel est un ensemble d'indications données pour une bonne exécution des tâches. A la SONAPRA, l'on constate que les manuels de procédures existent mais ils ne répondent plus aux nouvelles missions de la société (**faiblesse**). De plus, l'audit interne a du mal à se faire au niveau de tous les services (**faiblesse**).

Un autre constat est que le Service Contrôle et Inspection Générale qui devrait être l'équivalent de l'Inspection Générale d'un Ministère (IGM) est animé par un chef service qui est en même temps secrétaire général d'un syndicat et représentant du personnel au Conseil d'Administration. Cette dispersion d'énergie impacte le fonctionnement du service qui beigne dans une léthargie totale lorsque l'on sait que le contrôle est une fonction essentielle du gestionnaire ou du manager. Il en résulte que la fonction « **organiser** », c'est-à-dire munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement, n'est pas respectée dans l'entreprise.

Enfin, il est à noter que certaines sections, par manque de personnel, ne sont pas opérationnelles ce qui crée des difficultés à l'entreprise.

Conclusion séquentielle 10 : manuels de procédures vétustes, action du service de contrôle et inspection générale pas trop visible, manque de personnel.

9- Du syndicat, des délégués du personnel au cadre de travail

Les syndicats sont des groupes de personnes chargés de défendre les intérêts matériels et moraux du personnel. La SONAPRA dispose en son sein de deux différents syndicats (**force**). Les instances représentatives du personnel (Comités d'Hygiène et de Sécurité, Délégués du Personnel...) ont été mises en place en 2011(**force**).

Le cadre de travail dans l'entreprise est globalement acceptable. En dehors des vieux bâtiments en cours de réfection et de l'étroitesse de certains bureaux, le personnel travaille dans un cadre acceptable. Il est vrai que par moment, les climatiseurs tombent en panne et ne sont pas réparés ou remplacés à temps. L'éclairage est aussi acceptable. La SONAPRA dispose d'un groupe de relais qui se met en marche automatiquement lors des coupures de courant. S'agissant du mobilier de bureau, dans presque toutes les Directions parcourues, il est vétuste et mérite d'être rénové.

Conclusion séquentielle 11 : existence des syndicats et des délégués du personnel, un cadre de travail acceptable, vétusté du mobilier.

B- Synthèse des observations de stage

L'inventaire des éléments de l'état des lieux sera essentiellement consacré à la présentation des atouts d'une part, et celle des problèmes, d'autre part.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Des constats effectués précédemment, il se dégage comme atouts à la SONAPRA :

- l'existence d'un Conseil d'Administration, d'un Comité de Direction et d'un Comité des Directeurs ;
- l'existence d'un Accord d'Etablissement qui régit les rapports de la structure et de son personnel ;

- l'existence du Programme de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) et d'un budget ;
- l'existence des syndicats et des délégués du personnel ;
- des conditions de travail acceptables.
- la présence de deux (02) commissaires aux comptes.

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

La SONAPRA est confrontée à plusieurs difficultés qui constituent ses faiblesses. Ainsi, les problèmes identifiés se résument tel qu'il suit:

- insuffisance et vétusté de matériels informatiques et de mobiliers de bureau ;
- mauvaise gestion des congés administratifs ;
- absence de l'intranet ;
- inadaptation entre les nouvelles missions de la SONAPRA et l'organigramme existant;
- caducité des manuels de procédures ;
- inexistence de certains manuels de procédures ;
- non fixation des contrats d'objectifs aux agents ;
- inexistence d'un système d'appréciation des performances ;
- mauvaise circulation de l'information ;
- inexistence des tableaux de bord dans les services;
- insuffisance par endroit de personnel qualifié;
- absence de visibilité des actions du service de contrôle et d'inspection ;
- politisation de l'entreprise ;
- manque de moyens financiers pour l'exécution de certaines missions ;
- mauvaise définition de la matrice des rôles et responsabilités des entités ;

- inadéquation profil/ poste par endroit;
- méconnaissance de la déontologie administrative par certains agents ;
- non évaluation des tâches;
- pas de responsabilisation effective des cadres.

Il revient alors à travers ce faisceau de problèmes de dégager la problématique de la présente étude.

Section 2 : Ciblage de la problématique

La présente section sera consacrée d'abord au choix et à la spécification de la problématique. Ensuite, il sera procédé à une identification de la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de choisir une problématique pour cette étude, il convient d'exposer les différents problèmes possibles qui se dégagent des constats faits pendant le stage. Cette démarche amènera à procéder, dans un premier temps à l'identification des problématiques possibles afin d'opérer un choix pour l'étude. Ensuite, il sera procédé à la justification du sujet.

A. Identification des problématiques possibles

Le choix de notre problématique tient compte des connaissances acquises pendant la formation et surtout les problèmes pertinents dégagés au cours du stage.

1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Il sera présenté dans le tableau suivant:

Tableau n° 4 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> · Mauvaise identification des besoins de recrutement, · Inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés, · Recrutement inadéquat 	Gestion non performante du recrutement	Problématique d'une gestion efficace du recrutement
2	Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> · Inexistence d'un organigramme adapté ; · Manuel de procédures vétustes ; · Inexistence des tableaux de bord dans les services ; · Léthargie observée du service d'inspection et de contrôle ; · Insuffisance de moyens matériels de travail (informatiques, mobiliers de bureau, matériels roulants) ; · Insuffisance des locaux ; · Absence d'intranet ; · Moyens financiers insuffisants. 	Insuffisance dans la gestion administrative	Problématique de l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA
3	Appréciation des performances du personnel	<ul style="list-style-type: none"> · Fonctionnement non optimal du système de promotion des agents · Inapplication d'un système d'appréciation des performances 	Gestion non optimale du rendement du personnel	Problématique d'une évaluation optimale du rendement du personnel

Source : Résultats de l'état des lieux, décembre 2012

2- Présentation des problématiques possibles de l'étude

L'inventaire des observations de stage montre que la SONAPRA est confrontée à divers problèmes dans l'accomplissement de sa mission. Ces problèmes regroupés en centre d'intérêt, font dégager trois (03) problématiques fondamentales, à savoir :

- la problématique d'une gestion efficace du recrutement à la SONAPRA ;
- la problématique de l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA;
- la problématique d'une évaluation optimale du rendement du personnel de la SONAPRA.

Il s'agit des problématiques auxquelles la société est amenée à apporter des solutions idoines en vue de l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés.

Face à cette multiplicité de problématiques identifiées, il paraît primordial de mettre l'accent sur celle qui sous-tend le mieux la présente étude.

B- Choix et spécification de la problématique de l'étude et intérêt du sujet

1-Choix et spécification de la problématique d'étude

Les trois (03) problématiques ci-dessus identifiées sont intéressantes aussi bien les unes que les autres. Ainsi, la problématique d'une gestion efficace du recrutement à la SONAPRA n'a pas encore trouvé une solution particulière. Malheureusement notre étude ne se penchera pas sur cette dernière.

La problématique d'une évaluation optimale du rendement du personnel a déjà fait en 2012, l'étude d'un mémoire au cycle II de l'ENAM en Gestion des Ressources Humaines.

La troisième, celle qui a trait à l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA, retiendra notre attention.

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, la problématique retenue pour la présente étude est libellée ainsi qu'il suit : « **Problématique de la gestion administrative de la SONAPRA** ».

Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- **problème spécifique n°1**: inexistence d'un organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA ;
- **problème spécifique n°2** : non actualisation des manuels de procédures existants ;
- **problème spécifique n°3** : inexistence des tableaux de bord dans les services.

C'est dans le souci de participer à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques liés à cette problématique qu'il a été retenu de traiter le thème : « **Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : cas de la SONAPRA** »

2- Justification et intérêt du sujet

Le choix de notre thème est fondé sur le fait que de nos jours, certains outils de gestion comme la gestion axée sur les résultats est progressivement entrain de s'insérer dans les habitudes des gestionnaires. Pour ce faire, il revient alors de bien organiser l'entreprise, c'est-à-dire, la doter de tout ce qui est utile pour son fonctionnement. Cette condition demeure très importante car elle permettrait de contribuer de manière efficace et efficiente à la gestion des entreprises publiques.

L'intérêt de ce sujet réside dans le fait qu'il permet de montrer d'une part, l'impact négatif de l'absence de certains outils appropriés de gestion administrative dans l'entreprise, et d'autre part, de proposer des approches de solutions pour une réelle amélioration.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Elle sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques qui s'y rapportent. Il sera fait ensuite une synthèse des approches théoriques par problème spécifique.

A- Vision globale de résolution de la problématique

Le problème général retenu est l'insuffisance observée dans la gestion administrative à la SONAPRA.

La quasi-totalité des problèmes que vivent les entreprises provient d'un manque de savoir-faire organisationnel. Une structure organisationnelle mal définie ou inadéquate n'a aucune chance de résister à la pression continue qu'exercent les employés, les clients, les délais, les échéanciers, la réglementation à suivre, etc. Lorsque la désorganisation s'installe, la confusion et des problèmes de toutes sortes se développent et réduisent considérablement le potentiel de succès de l'entreprise. Ainsi, le problème général à résoudre serait l'insuffisance observée dans la gestion administrative de la SONAPRA. Le problème sera étudié à travers les problèmes spécifiques identifiés précédemment.

Le *problème spécifique n° 1* est relatif à l'inexistence d'un organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA.

L'organigramme est une représentation graphique d'une organisation. Il est utilisé dans les grandes entreprises disposant d'une multiplicité de compétences pour éviter les ambiguïtés ou le flou dans les tâches dévolues à chacun.

L'inadaptation de l'organigramme a comme conséquence pour la SONAPRA, le long délai dans le traitement des dossiers, le faible degré d'organisation du travail au niveau des directions techniques, l'absence de responsabilisation effective des cadres. De nouvelles Directions ont été créées,

d'autres par contre sont dépourvues d'activités. Pour analyser et résoudre ce problème il sera fait appel à une approche théorique basée sur la définition d'un organigramme répondant aux nouvelles missions de la SONAPRA.

Le *problème spécifique n°2* est relatif aux manuels de procédures inadaptés. Le manuel de procédures constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinée à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible, pertinent le système d'informations d'une entreprise. Dans ces conditions d'inadaptation des manuels de procédures, il a été constaté au sein de l'entreprise un manque de célérité dans le traitement des dossiers et l'inobservance des principes et règles de gestion. Pour remédier à cette situation déplorable, qui crée de nombreux dysfonctionnements par endroit, l'administration est parfois amenée à régler certaines opérations par la prise de note de service "ad'-hoc" conformément aux textes en vigueur.

Il s'en suit que la résolution de ce problème spécifique nécessitera le choix d'une approche théorique basée sur la mise à jour des manuels de procédures.

Le *problème spécifique n°3* est relatif à l'inexistence des tableaux de bord dans les services.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au manager d'attirer l'attention du responsable sur certains points ou insuffisances de sa gestion afin de l'améliorer. Il permet d'apprécier ce qui devrait être fait, ce qui est fait et ce qui sera fait.

La SONAPRA ne dispose pas de tableaux de bord dans ses services. Malgré les efforts louables pour asseoir une gestion axée sur les résultats, les agents de la SONAPRA gèrent encore le quotidien. Ils n'ont pas des contrats d'objectifs, pas d'évaluation des tâches. Pour analyser et résoudre ce problème, il sera fait appel à une approche théorique basée sur les principes d'élaboration des tableaux de bord.

B- Synthèse des approches théoriques

Les différentes approches trouvées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés se résument dans le tableau de synthèse ci-après :

Tableau n°5 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

N°	Problèmes spécifiques	Approches Théoriques retenues
01	Inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de l'entreprise	Approche théorique basée sur la définition d'un organigramme répondant aux missions nouvelles de la SONAPRA
02	Non actualisation des manuels de procédures existants	Approche théorique basée sur l'actualisation et l'élaboration des manuels de procédures pour une meilleure gestion et l'atteinte des objectifs de l'entreprise
03	Inexistence des tableaux de bord dans les services	Approche théorique basée sur l'élaboration des tableaux de bord pour un meilleur suivi des activités de l'entreprise

Source : Enquêtes personnelles

Pour résoudre le problème général de l'étude, nous suivrons les séquences suivantes :

- 1- fixation des objectifs de recherches ;
- 2- identification des causes supposées être à la base des différents problèmes spécifiques ;
- 3- formulation des hypothèses de recherche ;
- 4- conception du tableau de bord de l'étude ;
- 5- revue de la littérature ;
- 6- description de la méthodologie de travail ;
- 7- analyse des données obtenues (vérification des hypothèses) ;
- 8- établissement du diagnostic ;
- 9- propositions des approches de solutions ;
- 10- conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE DEUXIEME :
**CADRE THEORIQUE, APPROCHES
DE SOLUTIONS ET CONDITIONS
DE MISE EN ŒUVRE**

Ce chapitre aborde d'une part le cadre théorique et méthodologique de l'étude, et d'autre part, les enquêtes de vérification des hypothèses et les approches de solutions pour la résolution de la problématique de l'étude.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section est consacrée au cadre théorique, d'une part, et à la description de la méthodologie devant renseigner les différentes approches, d'autre part.

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Il sera abordé d'abord les objectifs, les causes possibles et les hypothèses de l'étude avant de faire la revue de littérature.

A- Les objectifs, les causes possibles et les hypothèses de l'étude

Il s'agit de déterminer l'objectif général de même que les objectifs spécifiques, les causes possibles et les hypothèses visées par ce travail.

1- Les objectifs de l'étude

Le problème général de notre étude est **l'insuffisance observée dans la gestion administrative de la SONAPRA**. L'objectif général qui en découle consiste à **contribuer à l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA**.

De l'analyse de l'état des lieux, il ressort les problèmes spécifiques suivants :

- **problème spécifique n°1**: inexistence d'un organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA ;
- **problème spécifique n°2** : non actualisation des manuels de procédures existants ;

- **problème spécifique n°3** : inexistence des tableaux de bord dans les différents services.

Au regard de ces différents problèmes, la fixation des objectifs de l'étude se fera également en termes d'objectifs général et spécifiques.

Les objectifs respectivement liés aux problèmes spécifiques peuvent être formulés comme ci-après :

- **Objectifs de recherche**

Les objectifs de recherche se rapportent aussi bien au problème général qu'aux problèmes spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général poursuivi par cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA.

- **Objectifs spécifiques**

Ils sont au nombre de trois :

- ❖ **Objectif spécifique n°1**: Proposer la mise en place d'un organigramme répondant aux nouvelles missions de la SONAPRA.
- ❖ **Objectif spécifique n°2**: Proposer l'actualisation ou la mise à jour des manuels de procédures ;
- ❖ **Objectif spécifique n°3** : Suggérer l'utilisation des tableaux de bord dans les différents services.

2 – Causes et hypothèses de recherche

Il s'agira ici d'identifier parmi toutes les causes probables, la plus convaincante pour être retenue comme cause inductive de la situation observée.

Tout comme les objectifs, les hypothèses sont relatives aux problèmes spécifiques et se présentent ainsi qu'il suit:

2.1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

L'inexistence d'un organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA est le problème spécifique n°1. Après analyse du problème, plusieurs causes possibles pourraient être à son origine. Au nombre de celles-ci, nous citons :

- la libéralisation de l'économie nationale ;
- les réformes dans le secteur de l'agriculture et la cession de l'outil industriel de la SONAPRA ;
- l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée au plus haut niveau.

Les deux premières causes semblent ne pas expliquer profondément le problème en ce sens que la libéralisation de l'économie nationale qui est une recommandation de la conférence nationale de février 1990 ne pouvait pas empêcher la restructuration de la société. En effet, cette décision a entraîné d'importantes modifications aux activités de la SONAPRA en ce qui concerne l'approvisionnement direct des producteurs en engrais, pesticides et appareils de production. De plus, les différentes réformes opérées dans le secteur ne devraient pas empêcher la SONAPRA de se doter d'un organigramme. Au cours de nos entretiens, il nous a été expliqué que plusieurs modèles d'organigramme ont été proposés aux autorités en charge de l'agriculture qui n'ont pas pu opérer un choix. Les réformes au Bénin ont du mal à aller jusqu'au bout. Au regard de tout ce qui précède, il apparaît que la cause la plus plausible du problème spécifique n°1 est l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut alors être formulée de la façon suivante : **l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau explique l'inexistence d'un organigramme adapté à la SONAPRA.**

2.2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

La non actualisation des manuels de procédures existants est le problème spécifique n°2. Après analyse, deux causes possibles ont été identifiées. Elles ont trait :

- à l'insuffisance de moyens financiers ;
- à la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise.

Les deux (02) causes supposées citées ci-dessus semblent toutes justifier le problème. Mais au cours de nos entretiens, il nous a été expliqué que des sources de financement ont été déjà identifiées. Par conséquent, il se dégage que la deuxième cause est plus plausible. L'hypothèse liée au problème spécifique n°2 peut être, de ce fait, formulée comme suit : **la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise est à l'origine de la non actualisation des manuels de procédures.**

2.3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

L'inexistence des tableaux de bord dans les différents services est le problème spécifique n°3. Après réflexion, nous pouvons dire que les causes possibles de cette situation seraient :

- la méconnaissance de l'importance des tableaux de bord ;
- la faible culture des agents de la société en matière de gestion axée sur les résultats

Les deux causes identifiées semblent toutes justifier le problème. Cependant, la dernière l'explique mieux car les recherches nous ont prouvé que bon nombre d'agents reconnaissent l'utilité des tableaux de bord mais sont réticents à leur utilisation en raison de la non maîtrise de l'élaboration et de la mise en application de cet outil. Cela nous amène alors à formuler l'hypothèse de la façon suivante : **l'inexistence de tableaux de bord dans les services est**

due à la faible culture des agents de la SONAPRA en matière de gestion axée sur les résultats (GAR).

Tous ces éléments ont permis d'élaborer le tableau de bord de notre étude ainsi qu'il suit :

Tableau 6 : Tableau de bord de l'étude : « Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : cas de la SONAPRA »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes possibles	Hypothèses
Niveau général		<p><u>Problème général</u> Insuffisance observée dans la gestion administrative de la SONAPRA</p>	<p><u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA</p>	-	-
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique 1</u> L'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA</p>	<p><u>Objectif spécifique 1</u> Proposer la mise en place d'un organigramme répondant aux nouvelles missions de la SONAPRA</p>	<p><u>Cause spécifique 1</u> L'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 1</u> L'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau explique l'inexistence d'un organigramme adapté à la SONAPRA</p>

	2	<p><u>Problème spécifique 2</u> Non actualisation des manuels de procédures existants</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u> Proposer l'actualisation des manuels de procédures</p>	<p><u>Cause spécifique 2</u> La non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u> La non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise est à l'origine de la non actualisation des manuels de procédures</p>
	3	<p><u>Problème spécifique 3</u> Inexistence des tableaux de bord dans les services</p>	<p><u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer l'utilisation des tableaux de bord dans les services</p>	<p><u>Cause spécifique 3</u> La faible culture du personnel de l'entreprise en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) est à l'origine de l'inexistence des tableaux de bord</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 3</u> L'inexistence de tableaux de bord dans les services est due à la faible culture des agents de la SONAPRA en matière de la GAR</p>

Source : Enquêtes personnelles

B- Revue de littérature

La revue de littérature nous permet de faire le point des connaissances acquises sur les problèmes spécifiques retenus. Elle est une partie essentielle de toute recherche ou écrit scientifique. Ainsi, l'exposé de cette partie nous permettra de mettre en exergue les approches théoriques de quelques auteurs par rapport auxdits problèmes.

1- Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

a- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 relatif à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA

Michel SPIELMANN (1992), dans son ouvrage intitulé : De la définition du poste à l'organigramme, fait une analyse de l'organigramme. Pour lui, l'entreprise poursuit un objectif qui peut varier dans le temps, être clairement exprimé ou non, à caractère simple ou multiple. Dans un souci d'efficacité, l'entreprise spécialise des fonctions dont les actions vont concourir à la réalisation de cet objectif. L'existence de ces fonctions et les liaisons les reliant les unes aux autres forment la structure de l'entreprise. L'organigramme est la représentation graphique de cette structure. Il permet de connaître l'ensemble de l'organisation, de savoir à quel niveau il se situe et détermine les circuits dans lesquels s'intègre l'activité de chaque poste. Ainsi, le domaine d'activité de l'entreprise, sa taille, sa stratégie, son type de management vont déterminer le modèle de structure qui sera appliqué. A chaque type de structure va correspondre un type d'organigramme. Il répond donc tant pour l'extérieur que pour l'intérieur des sociétés, à un souci de clarification permettant de s'y retrouver dans les degrés de responsabilité, les liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles et les possibilités de fonctionnement des

procédures. Il y va donc de l'intérêt général que les organigrammes soient largement diffusés.

A.R. François (1985) dans son ouvrage Manuel d'organisation, tome 2, écrit que l'organigramme est un graphique qui représente la structure de l'entreprise, fait apparaître ses organes et les diverses fonctions qui concourent à son activité. Il fait ressortir :

- les liens hiérarchiques ou de commandement, établissant les relations verticales subordonnant les échelons successifs ;
- les relations entre services fonctionnels et services d'exécution renseignant sur les liaisons horizontales ou passerelles, nécessaire à l'action commune.

Pour les auteurs **Gagnon, Savard, Gosselin, Ouimet et collaborateurs (1982)** dans Structure et dynamique de l'entreprise, 2^{ème} édition, l'organigramme est une représentation graphique de l'entreprise. Il est généralement présenté sous forme pyramidal constitué d'échelons successifs. L'organigramme doit permettre à chaque membre de se situer dans l'organisation. De ce document, on dégagera :

- les fonctions exercées dans l'entreprise, ses subdivisions en service et poste de travail ;
- le volume et l'importance des différentes unités de travail ;
- le schéma hiérarchique et les liens de subordinations des différents collaborateurs ;
- l'autorité attribuée à ce poste ;
- la place de chacun des collaborateurs et leurs responsabilités ;
- la permanence du commandement en toutes circonstances ;
- les perspectives d'avancement et les places occupées par plusieurs dans l'organisation.

Il illustre les subdivisions d'une organisation en y identifiant la structure hiérarchique et la structure de conseil.

b-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2 relatif à la non actualisation des manuels de procédures

Un manuel de procédures établit et détaille, pour chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien cette activité. C'est le fil conducteur des activités, soit le « **comment faire** » de l'entreprise. Il fait partie des outils qui permettent d'identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière avec les statuts de l'entreprise, le règlement intérieur et l'organigramme.

L'objectif du manuel de procédures est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'entreprise à répondre aux situations puisqu'il est le reflet du savoir-faire et de l'expérience de l'entreprise.

Le manuel constitue la direction ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Il précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Le manuel de procédures constitue à cet effet un référentiel de communication, de formation, de gestion, de contrôle et d'information de gestion.

Pour **Bernardin GAUTHE** (2005), « le manuel de procédures contient toutes les procédures qui guident les actions des différents agents vers les usagers ou autres personnes morales. On y retrouve aussi les règles de procédures à suivre pour obtenir les services offerts par l'entité administrative concernée ».

c-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence des tableaux de bord dans les services

Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. C'est un instrument d'aide à la gestion.

Pour **J.de GUERNY, J.C. GUIRIEC et J. LAVERGNE** (1990) dans Principes et mise en place du tableau de bord de gestion, l'idée du tableau de bord évoque l'image des cadrans et de clignotants, fournissant au chef d'entreprise les indications essentielles qui lui permettent de conduire son affaire. C'est aussi un instrument d'information pour l'action à court terme.

PIERRE VOYER (2011) dans Tableaux de bord de gestion 2^{ème} édition fait une comparaison entre le tableau de bord de l'automobile et le tableau de bord d'une entreprise. Le tableau de bord d'un véhicule moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, les cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles. Le tableau de bord avertit de situations indésirables par des clignotants (par exemple, la baisse de la pression d'huile), informe pendant le trajet, sur la vitesse, la distance parcourue, les ressources disponibles (l'essence qui reste dans le réservoir), et,

finalement à destination, il fournit les statistiques sur le trajet en particulier de même que les cumulatifs pour le véhicule : la distance totale parcourue, la consommation moyenne d'essence au kilomètre, etc. De la même façon, le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne* ».

Ainsi, les différentes réalités que vivent nos organisations justifient de plus en plus l'utilisation des tableaux de bord. Il s'agit du contexte particulièrement contraignant, des restrictions budgétaires, l'augmentation du volume d'activités et des clients, les exigences croissantes d'efficacité et d'efficacité des services, etc. Toutes ces raisons amènent donc les organisations à adopter de nouvelles approches comme la gestion par les résultats, l'étalonnage. Pour **P.VOYER**, cinq étapes sont importantes pour la réalisation des tableaux de bord. Il s'agit de :

- l'organisation du projet de tableaux de bord ;
- l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs ;
- le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle ;
- l'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord ;
- la mise en œuvre du tableau de bord.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique adoptée pour conduire nos recherches comporte deux dimensions : une dimension empirique et une dimension théorique.

A- L'approche empirique

Elle est par définition celle qui s'appuie non pas sur une théorie élaborée mais sur l'observation exclusivement. La restitution de celle que nous avons empruntée s'articulera autour des étapes suivantes :

- objectif de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population ciblée ;
- nature de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

1- Objectif de la collecte des données et conception du questionnaire

a- Objectifs de la collecte des données

Notre enquête a pour objectif de mobiliser les données relatives aux causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés afin de vérifier les hypothèses émises.

b- Cadre de l'enquête et population ciblée

Notre enquête s'est déroulée à la Direction Générale de la SONAPRA à Cotonou notamment, dans les différentes directions.

La population mère est composée du personnel administratif en service à la Direction Générale soit cent trente huit (138) agents toutes catégories confondues.

c- Collecte des données et élaboration du questionnaire

La technique utilisée pour vérifier les hypothèses émises est celle du sondage. Il a été réalisé au moyen d'un questionnaire conçu autour des variables relatives aux causes supposées être à la base des problèmes spécifiques que sont :

- l'inexistence d'un organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA ;
- la non actualisation des manuels de procédures existants ;
- l'inexistence des tableaux de bord dans les services.

Des entretiens ont été réalisés avec quelques agents de la structure notamment, les Directeurs Techniques, les chefs services et les autres agents. Ces entretiens nous ont permis d'avoir des informations complémentaires pouvant nous aider dans nos recherches.

2- Echantillonnage et dépouillement des données

a- la détermination de l'échantillon de l'étude

Il a été retenu un échantillon de soixante dix (70) agents sur un effectif de cent trente huit (138) agents en service à la Direction Générale de la SONAPRA.

b- Techniques de dépouillement et de présentation des données

Les données recueillies, par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, seront dépouillées et traitées de façon manuelle. Les résultats de l'enquête seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques. C'est donc dire que la méthode utilisée ici est l'analyse descriptive. Les résultats obtenus permettront de vérifier les hypothèses émises et de tirer les conclusions qui s'imposent.

B- Les approches théoriques retenues

Les approches théoriques retenues sont celles déjà spécifiées dans la vision globale de résolution de la problématique.

1- Approche théorique liée à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA

a- Présentation de la théorie retenue

Pour avoir une entreprise performante, il faut une bonne politique de sa gestion administrative. Les entreprises publiques doivent être bien organisées sur tous les plans en vue de permettre à ces dernières d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés. L'approche théorique retenue par rapport à ce problème est basée sur une meilleure gestion administrative de l'entreprise qui doit passer par la définition d'un organigramme répondant aux nouvelles missions de l'entreprise.

b- Normes et repères d'amélioration

La résolution du problème relatif à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions permettra à la SONAPRA de disposer d'un organigramme qui tienne compte de ses nouvelles attributions. Elle permettra également à l'entreprise d'identifier ses besoins en personnel et de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut. Dans un travail d'équipe, les tâches de chaque personne doivent être bien précisées et les relations de commandement doivent être bien claires.

c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Pour trouver la cause réelle du problème spécifique n°1, il a été défini trois variables. La vraie cause du problème sera la variable qui obtiendra le poids le plus élevé.

2- Choix théorique relatif au problème spécifique n°2

a- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue pour résoudre le problème relatif à la non actualisation des manuels de procédures est basée sur l'importance de l'actualisation et de l'élaboration des manuels de procédures.

b- Normes et repères d'amélioration

La réponse à l'actualisation des manuels de procédures permettra à la SONAPRA de rendre lesdits documents opérationnels et de les utiliser pour une bonne gestion de l'entreprise en vue de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Pour trouver les raisons qui expliquent ce problème, deux causes ont été identifiées. Celle qui aura un poids supérieur à 50% de la fréquence relative calculée sera retenue comme la cause du problème.

3- Choix théorique relatif au problème spécifique n°3

a- Présentation de la théorie retenue

Le contexte actuel et les problèmes que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation des tableaux de bord. Chaque

responsable doit trouver dans son tableau de bord, tous les renseignements qui peuvent le concerner.

Nous retenons l'approche théorique basée sur la démarche de réalisation d'un tableau de bord telle qu'exposée par (PIERRE VOYER, 2011), qui démontre que la réalisation du tableau de bord doit reposer sur une méthode rigoureuse, bien structurée, encadrée et suivie.

b- Normes et repères d'amélioration

Une fois ce problème résolu, il permettra d'améliorer la performance des agents de la SONAPRA. Ceci obligera chaque agent à s'acquitter de ses obligations professionnelles avec beaucoup plus de spontanéité et de dévouement.

c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°3

Pour trouver les raisons qui expliquent ce problème, deux causes ont été identifiées. Celle qui aura un poids supérieur à 50% de la fréquence relative calculée sera retenue comme la cause du problème.

Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Il sera abordé dans cette section, les stratégies de collecte de données pour la réalisation des enquêtes dans un premier temps. La présentation et l'analyse des résultats de ces données dans un second temps, permettront d'établir le diagnostic lié à la mauvaise organisation du travail à la SONAPRA afin de proposer des solutions pour son amélioration.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Ce paragraphe traitera du processus d'élaboration des enquêtes, des difficultés rencontrées et des analyses. Il sera ensuite procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

A- Préparation des enquêtes et analyse des résultats

1- Préparation des enquêtes

Le questionnaire a été utilisé comme moyen d'enquête. Avant de l'administrer, plusieurs entretiens ont été réalisés, ce qui a permis de l'améliorer et de l'adapter au contexte réel de l'étude. L'enquête s'est déroulée à la Direction Générale de la SONAPRA du 05 novembre au 14 décembre 2012.

L'enquête a concerné un échantillon de soixante dix (70) agents sur une population mère de cent trente huit (138) agents. Les questionnaires ont été distribués dans presque toutes les directions.

Il convient de signaler que la réalisation des enquêtes n'a pas été faite sans difficultés. Le problème majeur rencontré est le manque de moyens ce qui nous a empêché d'élargir notre champs d'enquête notamment vers les Directions Régionales d'Exploitation (DRE). Notre cible a été donc, le personnel en service à la Direction Générale. Aussi, convient -il de souligner que la SONAPRA, compte tenu de la campagne cotonnière spéciale 2012-2013 à elle confiée par le gouvernement du fait de son expérience en la matière était débordante d'activités. Tous ces problèmes ne nous ont donc pas permis de récupérer la totalité des questionnaires distribués. Ainsi, sur les soixante dix (70) questionnaires distribués, quarante cinq (45) ont été récupérés. Mais, les difficultés rencontrées n'affectent en rien la fiabilité des données recueillies. Elles n'expliquent que les limites des informations obtenues.

2- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Une fois les questionnaires dépouillés, l'analyse des résultats obtenus permettra la vérification des hypothèses antérieurement émises. Elle se fera donc par rapport à chacun des problèmes en résolution.

a- Présentation et analyse des données liées à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA

Tableau n°7 : Résultats liés au problème spécifique n°1

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La libéralisation de l'économie nationale	02	04,44
Les réformes engagées dans le secteur de l'agriculture et la cession de l'outil industriel	16	35,56
L'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau	27	60
Total	45	100

Source : Enquêtes personnelles

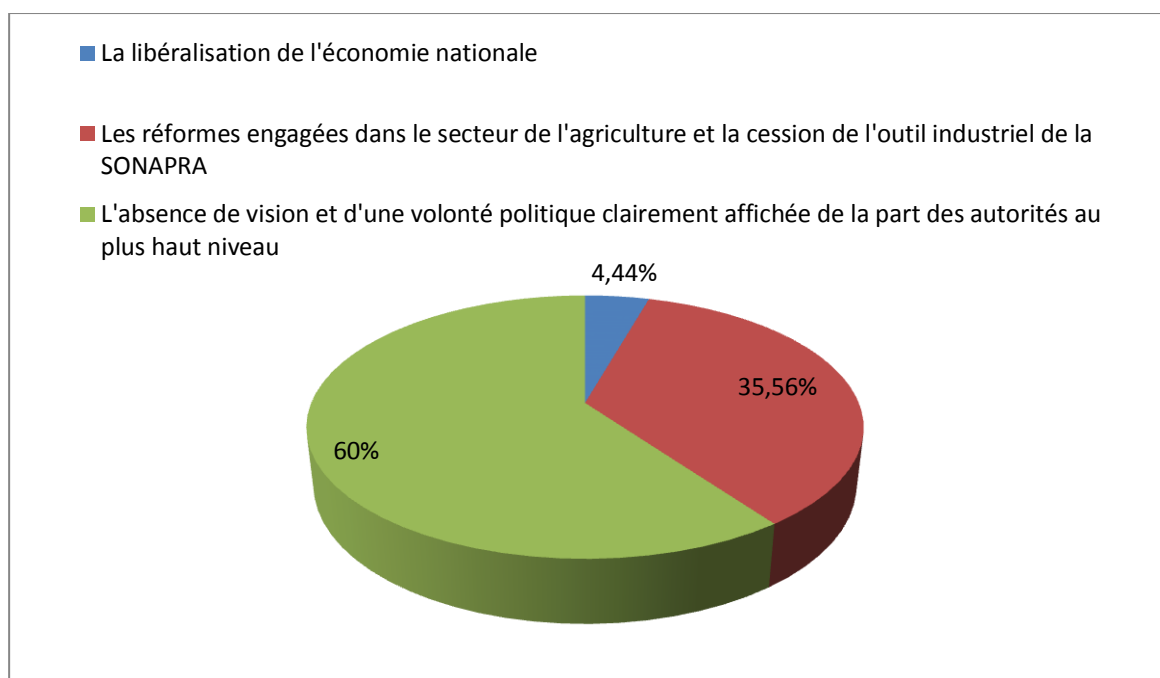
De l'analyse de ce tableau, il ressort que :

- 4,44% des enquêtés ont estimé que l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA s'explique par la libéralisation de l'économie nationale ;
- 35,56% des personnes interrogées ont affirmé que la raison de l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA est due aux réformes engagées dans le secteur de l'agriculture et à la cession de l'outil industriel ;

- 60% des enquêtés ont déclaré que c'est l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau qui est à la base de l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA.

Ces résultats sont illustrés par le graphique ci-dessous :

Graphique n°2 : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°1



Source : Réalisé à la base des données du tableau n°7

b) Présentation et analyse des données liées au problème spécifique n°2

Tableau n°8 : Résultats liés au problème spécifique n°2

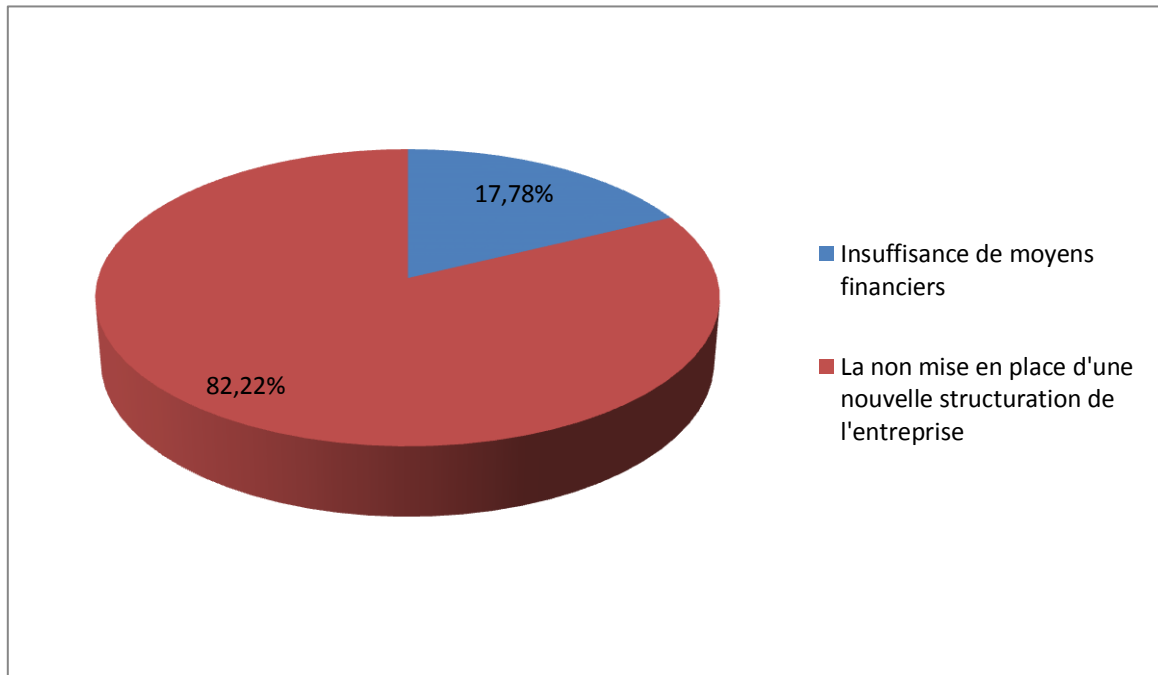
Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Insuffisance de moyens financiers	08	17,78
La non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise	37	82,22
Total	45	100

Source : Enquêtes personnelles

De l'analyse de ce tableau, il ressort que :

- 17,78% des enquêtés ont estimé que la non actualisation des manuels de procédures s'explique par l'insuffisance de moyens financiers ;
- 82,22% des personnes interrogées ont affirmé que la non actualisation des manuels de procédures est due à la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise.

Ces résultats sont illustrés par le graphique ci-dessous :

Graphique n°3 : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°2

Source : Réalisé à la base des données du tableau n°8

c) Présentation et analyse des données liées au problème spécifique n°3

Tableau n°9 : Résultats liés au problème spécifique n°3

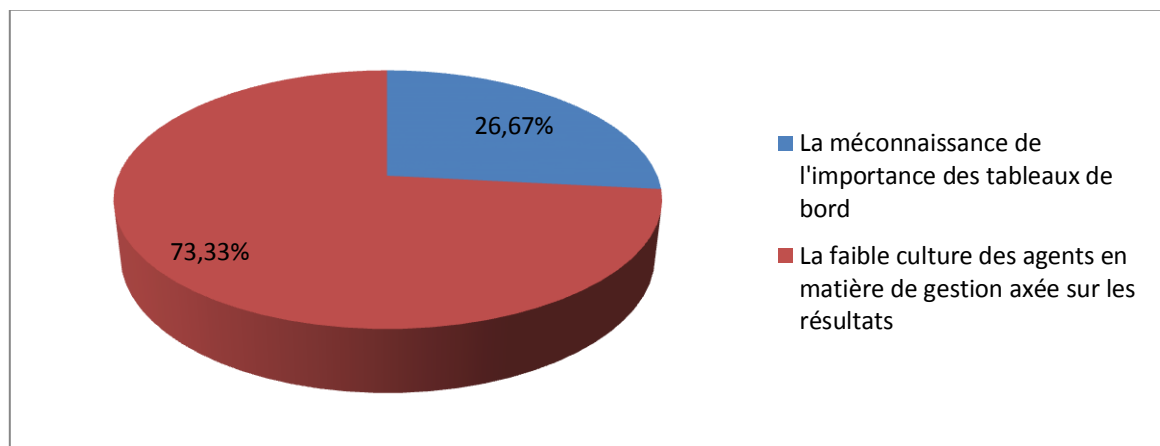
Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La méconnaissance de l'importance des tableaux de bord	12	26,67
La faible culture des agents de la société en matière de gestion axée sur les résultats	33	73,33
Total	45	100

Source : Enquêtes personnelles

De l'analyse du tableau n°8, il ressort que :

- 26,67% des enquêtés ont estimé que la méconnaissance de l'importance des tableaux de bord est la raison de leur inexistence dans les différents services ;
 - 73,33% des personnes interrogées ont déclaré que c'est la faible culture des agents de la société en matière de gestion axée sur les résultats qui est à la base de l'inexistence des tableaux de bord dans les différents services.
- Ces résultats sont illustrés par le graphique ci-dessous :

Graphique n°4 : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°3



Source : Réalisé à la base des données du tableau n°9

B- La vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

Il sera procédé d'abord à la vérification de chaque hypothèse de l'étude en tenant compte des seuils de décision fixés plus haut avant d'établir par la suite, le diagnostic du problème en résolution.

1- Vérification des hypothèses

Elle consistera à apprécier le degré de validation de chaque hypothèse à partir de l'analyse des données d'enquête.

a- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse spécifique n°1 est liée au problème de l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA. D'après les résultats du dépouillement, 60% des enquêtés ont déclaré que c'est l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau qui est à la base de l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA. Le pourcentage de validation de cette hypothèse dépasse ainsi le seuil fixé à 50%. Ce qui permet d'affirmer que l'hypothèse de départ est confirmée.

b- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse spécifique n°2 est relative à la non actualisation des manuels de procédures. Au dépouillement des questionnaires récupérés, 82,22% des enquêtés ont trouvé que ce problème a pour cause, la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise. Ce résultat étant supérieur au seuil de décision fixé préalablement, alors l'hypothèse spécifique n°2 est ainsi confirmée.

c- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

L'hypothèse spécifique n°3 a trait à l'inexistence de tableaux de bord dans les services. D'après le dépouillement des questionnaires, 73,33% des personnes enquêtées ont lié la cause de ce problème à la faible culture qu'ont les agents en matière de gestion axée sur les résultats. Le pourcentage de validation de cette hypothèse dépasse ainsi le seuil fixé à 50%. Ce qui permet d'affirmer que l'hypothèse de départ est confirmée.

2- Etablissement des éléments du diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

a) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse spécifique n°1 permet de retenir définitivement que c'est l'absence de vision et d'une volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau qui explique l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA.

b) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'hypothèse spécifique n°2 ayant été vérifiée, il est conclu que la non actualisation des manuels de procédures est due à la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise.

c) Elément du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La validation de l'hypothèse spécifique n°3 nous amène à retenir que l'inexistence de tableaux de bord dans les services est liée à la faible culture qu'ont les agents de la SONAPRA en matière de gestion axée sur les résultats.

Paragraphe 2 : Les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre

Dans ce paragraphe, il sera proposé des solutions susceptibles de pallier les différents problèmes spécifiques identifiés ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. Pour y arriver, nous présenterons dans une première partie, les approches de solutions aux problèmes spécifiques identifiés et dans une seconde partie, nous exposerons les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

A- Les approches de solutions

Elles seront proposées par rapport à chaque problème spécifique identifié.

1- Approches de solutions relatives à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA

Il est à remarquer que la principale cause de l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA est un manque de vision et de volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau. Connaissant alors l'utilité d'un organigramme dans une structure, cette situation notée à la SONAPRA, n'est pas de nature à favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour pallier cette situation, il serait souhaitable que tous les acteurs concernés se mettent d'accord afin de déterminer une fois pour toute un organigramme répondant aux missions de l'entreprise conformément au Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA). La SONAPRA compte aujourd'hui une dizaine de directions qui sont de nature à alourdir l'administration et par conséquent le processus décisionnel. Le nouvel organigramme de la société doit tenir compte de ses nouvelles attributions et comporter des directions capables de répondre aux différentes demandes techniques dont fait état le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole.

2- Approches de solutions relatives à la non actualisation des manuels de procédures

La résolution du problème relatif à la non actualisation des manuels de procédures permettra le bon fonctionnement de la SONAPRA. En effet, le manuel de procédures constitue un guide de la vérification des services publics. Outils de gestion indispensables, les manuels de procédures doivent être actualisés compte tenu des événements qui surviennent dans la vie de l'entreprise, afin de permettre au service des corps de contrôle d'assurer pleinement leur mission. C'est dans ce cadre que la Direction de l'Audit et de Contrôle de Gestion (DACG) à travers son Service d'Audit Interne (SAI) initie

des notes de services à la signature du Directeur Général pour indiquer les nouveaux procédés à suivre. Ainsi, pour résoudre ce problème de façon spécifique, il serait indiqué :

- que l'organigramme de la société soit adopté pour faciliter la mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise, ce qui favorisera l'actualisation des manuels de procédures et l'élaboration de certains manuels dans des domaines où ils n'existent pas,
- de procéder au renforcement des capacités du personnel en poste à la DACG afin de renforcer leur capacité d'intervention.

3- Les approches de solutions relatives à l'inexistence des tableaux de bord dans les services

L'inexistence des tableaux de bord dans les différents services provient de la faible culture du personnel en matière de Gestion Axée sur les Résultats. Pour résoudre ce problème, il serait souhaitable d'inculquer une nouvelle méthode de travail aux agents de l'entreprise.

Cette amélioration passerait par :

- la formation des directeurs techniques et des chefs services à la méthode de réalisation des tableaux de bord ;
- la formation de tous les agents en matière de gestion axée sur les résultats, management de la qualité et les techniques d'organisation du travail ; ce qui leur permettra d'être mieux outillés, de comprendre la portée des tableaux de bord, de se doter d'indicateurs, de cerner les capacités et les limites ;
- l'institution des rencontres périodiques avec les différents acteurs afin d'analyser les résultats et de trouver des solutions pour leur amélioration.

B- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées

L'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA suppose inéluctablement la résolution des problèmes spécifiques à travers les approches de solutions proposées. La réussite des propositions de solutions ci-dessus faites est étroitement liée aux conditions de mise en œuvre. Des suggestions sont faites à l'endroit des autorités du MAEP et de la SONAPRA.

1- les suggestions à l'endroit des autorités du MAEP

La SONAPRA est une société qui a connu des évolutions institutionnelles visant à mieux recentrer les missions et à rechercher de meilleurs impacts dans les interventions. Les fonctions exercées par l'entreprise sont d'une importance capitale pour la mise en œuvre du PSRSA puisqu'elle concerne directement les champs d'impacts du MAEP, en lien direct avec les groupes cibles que sont les populations en général (sécurité alimentaire), les acteurs économiques (société privée et producteurs). Dans le souci de se conformer à ses nouvelles missions, elle est en pleine mutation. Cependant, il faut noter que l'enjeu est de taille parce que l'histoire de la société la prédispose très peu à une mission aussi vaste. Pour lui permettre donc de réussir cette lourde mission, nous suggérons à l'endroit des autorités du MAEP d'adopter les mesures suivantes :

- faire prendre un nouveau décret portant, attributions, organisation et fonctionnement de la SONAPRA. Cela permettra de définir clairement l'organigramme de l'entreprise par rapport à ses nouvelles attributions ;
- définir une nouvelle politique globale d'orientation de l'entreprise et recruter des consultants qui se chargeront avec l'appui de la DACG de l'élaboration des manuels de procédures ;

- faire un toilettage des autres textes fondamentaux comme le règlement intérieur ;
- définir les rôles et les responsabilités au niveau de chaque entité ;
- éviter au maximum l'immixtion du politique dans la gestion administrative de la SONAPRA ;
- réintégrer au regard des dysfonctionnements observés la gestion de la filière cotonnière dans le portefeuille de la SONAPRA aux côtés de la promotion des filières agricoles ou créer dans son antichambre l'Agence Béninoise pour la Promotion des Filières Agricoles (ABeProFA).

2- Les suggestions à l'endroit des responsables de la SONAPRA

Les responsables de la SONAPRA et surtout le Directeur Général ont un rôle important à jouer dans la réussite des solutions proposées. En effet, le Directeur Général pourrait œuvrer et manager auprès du Ministère de tutelle pour qu'un organigramme de la société soit défini ; la même clairvoyance amènerait à ce que les manuels de procédures soient mis à jour et surtout à l'établissement d'un manuel de procédures administratives sans lequel le succès de promotion des filières agricoles risque de ne pas être une réalité. La nécessité d'un tel manuel s'impose davantage pour une meilleure capitalisation des retombés de l'implication effective et efficiente de l'Etat dans le processus de la mise en œuvre des activités de l'entreprise. A l'intérieur de sa structure, il pourrait œuvrer avec tous les directeurs techniques à l'élaboration des tableaux de bord dans les différents services quelles que soient les difficultés que leur mise en place rencontrerait, ceci, pour l'amélioration de la gestion des activités et pour le renforcement des performances de l'entreprise.

De plus, il serait souhaitable que des objectifs de performance soient fixés aux agents afin de valoriser leurs compétences et d'optimiser leur potentiel par

une réelle implication dans les actions à mener. Le Directeur devrait donc procéder au recrutement d'agents qualifiés en respectant le profil des postes et veiller à la formation du personnel en gestion axée sur les résultats afin de permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances.

CONCLUSION GENERALE

La bonne gouvernance est devenue pour les dirigeants de notre pays, un facteur important pour permettre au Bénin d'amorcer un développement durable. Cette préoccupation doit passer par la mise en place de structures compétentes capables de faire face aux nombreux défis qui se présentent à elles et de mieux répondre aux attentes des usagers.

Ainsi, l'objectif poursuivi par la présente étude, est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative de la SONAPRA. Les observations faites sur le terrain ont permis de déceler des problèmes majeurs dans la gestion administrative de l'entreprise. Des problèmes spécifiques se trouvant à la base de cette problématique ont été dégagés. Il s'agit de :

- l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA ;
- la non actualisation des manuels de procédures ;
- l'inexistence des tableaux de bord dans les services.

Pour résoudre ces problèmes, des entretiens ont été réalisés avec des personnes ressources. Ils ont été complétés par des enquêtes de terrain qui ont permis de vérifier les hypothèses émises.

Aussi, convient-il de signaler que l'entreprise doit se doter d'outils de gestion administrative modernes pour faire face aux nombreux défis auxquels elle est confrontée. Ces outils de gestion modernes doivent s'adapter à son objectif et à son environnement. Des suggestions ont été ensuite apportées aux différents problèmes spécifiques soulevés. Les suggestions proposées se résument à la définition d'un nouvel organigramme qui tienne compte des missions nouvelles de l'entreprise, l'actualisation des manuels de procédures, et l'instauration des tableaux de bord dans les services pour permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés.

Toutefois, nous sommes conscients du fait que notre étude et les solutions proposées n'ont pas épuisé la problématique de la gestion

administrative à la SONAPRA. Ce ne sont pas seulement les insuffisances décelées qui constituent un handicap dans cette gestion. D'autres pesanteurs sont sans doute à considérer. C'est pourquoi, nous souhaiterions que notre contribution puisse aider à l'amélioration de la situation actuelle.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- 1- A.R. François, (1985) : « Manuel d'organisation, tome 2, les éditions d'organisation
- 2- Don Hellriegel, John W. Slocum, (2006) « Management des Organisations » ; 2^{ème} édition, NOUVEAUX HORIZONS
- 3- Gagnon, Savard, Gosselin, Ouimet et collaborateurs, (1990) « Structure et dynamique de l'entreprise », 2^{ème} édition, Gaëtan Morin éditeur
- 4- J. de GUERNY, J.C GUIRIEC et J. LAVERGNE, (1990) « Principes et mise en place du tableau de bord de gestion », 5^{ème} édition, Paris, Delmas
- 5- Michel SPIELMAN, (1992) : « De la définition du poste à l'organigramme » ; les éditions d'organisation.
- 6- PIERRE VOYER, (2011) « Tableaux de bord de gestion » ; 2^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec.

II- MEMOIRES

- 1-Djibril, MAMA CISSE MOUSSA (2010) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion administrative de la Mairie de Parakou** » ; Mémoire cycle 2, PDL
- 2-Epiphania, A. DAN, (2012) : « **Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA** » ; Mémoire cycle 2, GRH.
- 3- Sophie, SOSSOUKPE, (2010) : « **Contribution à une meilleure gestion administrative du CNHU-HKM de Cotonou** » ; Mémoire cycle 2, MSP.

III- AUTRES DOCUMENTS

- 1- ENAM, (2007) ; Référentiel des mémoires, 2^{ème} édition.
- 2- GAUTHE, Bernardin (2005) : « **Méthodologie pour l'élaboration d'un manuel de procédures** »

- 3- MAEP, (2011) : « **Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole** »
- 4- MAEP, (2009) : « **Rapport d'Audit Institutionnel et Organisationnel** »
- 5- SONAPRA, (2012) : « **Programme de Travail Annuel budgétisé** »

IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Décret n°83-77 du 04 mars 1983 portant approbation des statuts de la SONAPRA ;
- Décret n°91-161 du 22 juillet 1991 portant approbation des statuts de la SONAPRA ;
- Règlement intérieur de la SONAPRA du 16 octobre 1996.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), cycle II, option : Management, filière Management des Services Publics (MSP), nous effectuons notre stage à la Direction Générale de la SONAPRA à Cotonou où nous réalisons une étude dont le thème est intitulé : « Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : cas de la SONAPRA »

Ce questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

1-Que savez-vous du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) ?

.....

 ...

2-Connaissez-vous les nouvelles missions de la SONAPRA ?

Oui

Non

3- Selon vous, est-ce que toutes les conditions sont favorables aujourd'hui pour permettre à la SONAPRA de faire face à ses nouvelles missions ?

Oui

Non

4- Quelles sont les raisons pour lesquelles à ce jour, la SONAPRA n'a pas un nouvel organigramme, c'est-à-dire, répondant à ses nouvelles missions ?

- la libération de l'économie nationale.
- Les réformes dans le secteur de l'agriculture et la section de l'outil industriel.
- L'absence de vision et d'une volonté clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau.

5- A quoi liez-vous la non actualisation des manuels de procédures existant à la SONAPRA ?

- A l'insuffisance de moyens financiers.
- A la non mise en place d'une nouvelle structuration de l'entreprise.

6- A quoi est due l'inexistence des tableaux de bord dans les services.

- la méconnaissance de l'importance des tableaux de bord.
- la faible culture des agents de la société en matière de gestion axée sur les résultats ? (GAR).

7-Quelles sont vos suggestions pour :

a. qu'il y ait un nouvel organigramme adapté aux nouvelles missions de la SONAPRA ?

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

b. que les manuels de procédures soient actualisés

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

c. l'utilisation des tableaux de bord dans les services de la SONAPRA

8- Avez-vous autres choses à ajouter ?

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

MERCI DE VOTRE DISPONIBILITE.

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicaces	... iii
Remerciements iv
Liste des sigles v
Liste des tableaux vi
Liste des graphiques.....	vii
Glossaire viii
Résumé x
Sommaire xii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,	
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA	
GESTION ADMINISTRATIVE DE LA SONAPRA	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation de la SONAPRA.....	5
A- Historique, missions et activités de la SONAPRA.....	5
1-Historique.....	5
2-Missions et activités de la SONAPRA.....	8
a- Mission de la SONAPRA.....	8
b- Les activités de la SONAPRA.....	9
B- Organisation de la SONAPRA.....	11
1-Les organes d'orientation et de décisions.....	11

a- Le Conseil d'Administration.....	11
b- La Direction Générale (DG)	11
c- Le Comité de Direction (CODIR).....	12
2- Les Directions d'aide à la décision.....	12
3- Les Directions Techniques	14
Paragraphe 2 : Etat des lieux du fonctionnement de la SONAPRA.....	16
A- Restitution des observations de stages	17
1-la gestion du courrier	
2- Au plan organisationnel et des concertations.....	17
3- Au niveau de l'administration et des ressources humaines.....	17
4-Au niveau de la programmation du suivi et de la prospective	22
5-Au plan de la promotion des filières agricoles.....	23
6-Au plan comptable et financier	24
7-Au niveau commercial	24
8-Au plan de l'audit interne et du contrôle de gestion	25
9-Du syndicat, des délégués du personnel au cadre de travail	26
B- Synthèse des observations de stage	26
1-Inventaire des atouts.....	26
2-Inventaire des problèmes.....	27
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....	28
Paragraphe1 : Choix et spécification de la problématique.....	28
A- Identification des problématiques possibles.....	28
1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	28
2- Présentation des problématiques possibles de l'étude.....	30
B- Choix et spécification de la problématique de l'étude et intérêt du sujet.....	30
1- Choix et spécification de la problématique	30
2- Justification et intérêt du sujet	31

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	32
A- Vision globale de résolution de la problématique	32
B- Synthèse des approches théoriques	34
CHAPITRE DEUXIEME :CADRE THEORIQUE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	36
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	37
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude	37
A- les objectifs, les causes possibles et les hypothèses de l'étude	37
1- les objectifs de l'étude	37
2- Les causes et hypothèses de l'étude	38
B- Revue de littérature.....	44
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	49
A-L'approche empirique	49
1- Objectif de la collecte et conception du questionnaire	49
a- Objectifs de la collecte des données...	49
b- Cadre de l'enquête et population ciblée	49
c-Collecte des données et élaboration du questionnaire.....	50
2- Echantillonnage et dépouillement des données	50
a- La détermination de l'échantillon de l'étude.....	50
b-Techniques de dépouillement et de présentation des données	50
B- Les approches théoriques retenues.....	51
1- Approche théorique liée à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA.....	51
a- Présentation de la théorie retenue.....	51
b- Normes et repères d'amélioration	51

c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°1	52
2- Choix théorique relatif au problème spécifique n°2	52
a- Présentation de la théorie retenue.....	52
b- Normes et repères d'amélioration	52
c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°2	52
3- Choix théorique relatif au problème spécifique n°3	52
a- Présentation de la théorie retenue.....	52
b- Normes et repères d'amélioration.....	53
c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°3	53
Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	53
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	54
A- Préparation des enquêtes et analyse des résultats.....	54
1- Préparation des enquêtes	54
2- Présentation et analyses des résultats de l'enquête	55
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	59
1- Vérification des hypothèses	60
a- Degré de vérification de l'hypothèse n°1	60
b- Degré de vérification de l'hypothèse n°2	60
c- Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	60
2- Etablissement des éléments du diagnostic.....	61
a- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°1	61
b- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	61
c- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	61

Paragraphe 2 : Les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.....	61
A- Les approches de solutions.....	62
1-Approches de solution relatives à l'inadaptation de l'organigramme avec les nouvelles missions de la SONAPRA... ..	62
2-Approches de solutions relatives à la non actualisation des manuels de procédures	63
3-Les approches de solutions relatives à l'inexistence des tableaux de bord dans les services.....	63
B-Condition de mise en œuvre des solutions proposées	64
1-Suggestions à l'endroit des autorités du MAEP	64
2-Les suggestions à l'endroit des responsables de la SONAPRA	65
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	