



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION

Management

FILIERE

Gestion des Projets

ANNEE ACADEMIQUE : 2014 - 2015

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
PLANIFICATION DES ACTIVITES DE
L'ADMA-SA

REALISE ET SOUTENU PAR : Wilfried DAVID-GNAHOUI

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage

M. Konsè OROU BOKO

*Directeur du suivi-évaluation
et de la statistique de l'ADMA-SA*

Maître de mémoire

M. Sébastien H. AZONDEKON, Ph.D

*Enseignant à l'ENAM, Professeur titulaire,
Département des sciences administratives
Université du Québec en Outaouais*

Mars 2016

IDENTIFICATION DU JURY

Président : M. AKPO E. J. Pasteur

Vice-président : M. AKPLOGAN Léon

Membre : M. ODIDI Edmond

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

- A Mon père, Léopold DAVID-GNAHOU, pour ses encouragements et le modèle qu'il constitue pour ma sœur et moi ;
- A Ma sœur Alvine, pour ses précieux conseils et son soutien permanent ;

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué, d'une façon ou d'une autre, à la réalisation du présent mémoire, en particulier :

- Mon Maître de mémoire, le professeur **Sébastien H. AZONDEKON**. Ce travail n'aurait pu être réalisé dans les délais impartis sans sa disponibilité permanente et son charisme motivateur. Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude ;
- Mon Maître de stage Monsieur **Konsè OROU BOKO** pour m'avoir consacré de son temps ;
- Mes éminents professeurs de l'ENAM pour les précieuses connaissances qu'ils m'ont transmises ;
- Messieurs **Gérard P. OLODO** et **Guy HOUNTONDJI**, respectivement ancien et actuel directeurs de l'ADMA-SA qui ont accepté d'accompagner l'ENAM dans la formation pratique de ses étudiants ;
- Monsieur **Roland DOSSOUMOU D.**, en particulier pour m'avoir été d'une aide sans faille durant mon stage à l'ADMA-SA. Je lui transmets mes sincères reconnaissances ;
- Monsieur **Adjibi LASSISSI** et tous les autres cadres concernés de l'ADMA-SA qui m'ont facilité la collecte des données de travail ;
- Tous mes camarades de la promotion 2014-2015 du cycle II de l'ENAM et particulièrement à ceux de la filière Gestion des Projets pour leur esprit de partage.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

- ADMA-SA** : Agence de développement de la mécanisation agricole au Bénin
- AIL** : Angélique International Ltd
- CARDER** : Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
- CEMA** : Centre de machinisme agricole
- CeRPA** : Centre régional pour la promotion agricole
- CUMA** : Centre d'Utilisation en Commun du Matériel Agricole
- CV** : Cheveaux
- DGAER** : Direction Générale de l'aménagement et de l'équipement rural
- DICAF** : Direction des Innovations du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle
- DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DSES** : Direction du suivi évaluation et de la statistique
- GTZ** : Agence de coopération allemande
- MA** : Mécanisation agricole
- MAEP** : Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- PPMA** : Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole
- PPO** : Planification par objectif (ou PIPO, PPOO, PPPO, ZOPP)
- PSRSA** : Plan stratégique pour la Relance du Secteur Agricole
- PTAB** : Plan de travail annuel et budget
- SMA** : Stratégie de mécanisation agricole
- SNMA** : Stratégie nationale de mécanisation agricole
- SONAPRA** : Société Nationale de Promotion Agricole
- TDR** : Termes de références

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Tableau de regroupement des problèmes par problématiques (page 21)

Tableau II : Tableau de bord de l'Etude (page 28)

Tableau III : L'approche du cadre logique (page 30)

Tableau IV : Structure du cadre logique (page 32)

Tableau V : Diagramme de GANTT (page 34)

Tableau VI : Echantillonnage (page 39)

Tableau VII : Répartition des données d'enquêtes par rapport aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique (page 45)

Tableau VIII : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la faible concordance entre les activités planifiées (page 46)

Tableau IX : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015 (page 47)

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Répartition des données d'enquêtes par rapport aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique (page 45)

Graphique n°2 : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la faible concordance entre les activités planifiées (page 46)

Graphique n°3 : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015 (page 48)

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activités de l'ADMA-SA : Il s'agit ici de toutes activités de mécanisation agricole et de tous projets conduits par l'ADMA-SA.

Evaluation : Selon la Banque Mondiale, elle est «une mesure aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus » C'est donc l'examen périodique des réalisations.

Mécanisation : La mécanisation agricole au sens large, peut être définie comme tout le matériel agricole employé à des fins agricoles. La mécanisation agricole comprend la fabrication, la distribution et les réparations des machines agricoles. Selon les sources d'énergie on peut distinguer trois formes de mécanisation : Celle manuelle, celle animale et celle motorisée.

Planification : Elle représente toute disposition prise par l'homme pour anticiper la meilleure manière de réaliser un objectif donné avec les ressources en homme, en argent, en matériel et en temps disponibles. Elle suppose donc, une prévision du travail à faire et la définition des moyens requis pour réaliser le travail en question.

Planification opérationnelle : Elle a pour but de permettre la production du plan d'opération du projet, un document qui indique dans le temps, la façon dont les différentes opérations ou tâches programmées seront exécutées. Pour qu'elle soit donc possible, elle doit se pencher sur l'examen de la séquence d'exécution des tâches, c'est-à-dire leur articulation entre elles ainsi que sur la fixation des durées objectives de chaque tâche.

Programme : C'est un ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant ensemble à la réalisation d'une même finalité (objectif global). C'est déjà une solution avancée, quoique toujours partielle, aux problèmes fondamentaux.

Projet : Un projet est un ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Il est temporaire et unique.

Projet de développement : C'est une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement. Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres de la communauté, les autorités locales et des agents externes d'appui technique et financier.

Suivi : Selon la Banque Mondiale, le suivi est un « Processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues. »

RESUME

Le Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (aujourd'hui Agence de Développement de la Mécanisation Agricole), créé à cet effet en 2008, a eu à acquérir de nombreuses machines agricoles dont il convient de mesurer leur impact au double plan de la population de leurs utilisateurs et des avancées réalisées dans la production.

A l'analyse, il est constaté des problèmes classiques, tels que l'inadaptation des tracteurs aux réalités du terrain, l'indisponibilité des pièces de rechanges, le manque de formation des bénéficiaires par exemples ;

De même, l'exploitation des données nous a permis d'identifier les trois problèmes spécifiques que voici :

- Les **insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique** (dressé dans le PTAB 2015 de l'ADMA-SA)
- La **faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA**.
- La **non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA**

Ces différentes incohérences qui posent problèmes au niveau des différentes méthodes de planification à l'ADMA-SA, aussi bien au niveau stratégique qu'aux niveaux opérationnelle et tactique méritent d'être réglés au plus tôt.

Nous avons donc fixé les objectifs spécifiques liés à chacun de ces problèmes, et l'objectif général qui est d'analyser les conditions d'amélioration de la planification à l'ADMA-SA.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons identifié des causes supposées être à la base de chaque problème spécifique et formulé des hypothèses.

Par la suite, l'analyse des données collectées à l'aide de méthodes statistiques a permis de confirmer toutes ces hypothèses. Dès lors, le diagnostic a été établi selon lequel :

- Les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration ;
- Le déficit des moyens et techniques de planification explique la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA ;

- La non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de MA résulte de la non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités .

C'est pourquoi nous avons à travers les pages du présent mémoire, proposé des approches de solutions et fait des recommandations, allant des conditions adéquates d'utilisation d'une matrice de cadre logique à la participation réelle des bénéficiaires de tracteurs à la planification par la méthode de la planification par objectif (PPO). De même, avons-nous proposé à l'ADMA-SA l'utilisation de techniques classiques de planification opérationnelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Cadres institutionnel théorique et méthodologique de l'étude.....	3
SECTION I : Cadre général de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	4
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre général de l'étude et restitution des observations de stage.....	4
<u>Paragraphe 2</u> : La problématique de l'étude.....	19
SECTION II : Cadres théorique et méthodologique de l'étude.....	25
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs de l'étude et revue de littérature.....	25
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.....	38
CHAPITRE II : Enquêtes de vérification des hypothèses, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	43
SECTION I : Réalisation des enquêtes, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	44
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation et analyse des résultats.....	44
<u>Paragraphe 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	49
SECTION II : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	50
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions aux problèmes spécifiques.....	50
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	56
LISTE DES ANNEXES.....	59
TABLE DES MATIERES.....	74

INTRODUCTION GENERALE

Ces dernières décennies, la plupart des Etats africains en général et ceux de l'Afrique subsaharienne en particulier ont connu la mécanisation de leur agriculture.

Cette politique de modernisation dans le secteur agricole s'est manifestée par l'élaboration de stratégies de mécanisation agricole et la naissance de structures chargées de les mettre en œuvre. Notre pays, la République du Bénin n'est pas resté en marge de ce phénomène d'évolution sociale et économique.

En effet, le secteur agricole dont l'importance est vitale pour l'économie du Bénin représente selon le Programme Alimentaire Mondial (dans son analyse globale de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire) près de « 75% de ses recettes d'exportation de produits locaux, environ 35% de son PIB et emploie plus de 70% de sa population active. »¹

Ainsi, dans le but d'assurer davantage la sécurité alimentaire, l'Etat béninois a engagé la Stratégie Nationale de Mécanisation Agricole² qui prévoit une introduction progressive de l'utilisation des machines en commençant par le développement de la mécanisation légère pour aboutir à la pleine motorisation. Le Bénin a également adopté le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) qui met l'accent sur la mécanisation des travaux agricoles sur 20% des superficies en 2015. Pour y parvenir, le MAEP a initié en 2008, le Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA), aujourd'hui devenu l'Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA-SA).

La mécanisation agricole motorisée représente le niveau de mécanisation le plus élevé et implique d'importantes dépenses aussi bien au niveau de l'acquisition qu'au niveau du fonctionnement. Il s'agit de machines dont les principales sources d'énergie sont des moteurs à combustion thermique, électrique et parfois d'autres sources d'énergie telles que les énergies renouvelables (HOUMY, 2008).³

Il convient de noter que malgré l'introduction de ces machines dans les activités de production et de transformation des produits agricoles par le PPMA, l'agriculture reste dominée par l'outillage manuel et les méthodes traditionnelles de transformation. Des problèmes récurrents

¹ République du Bénin, Programme Alimentaire Mondial, *Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA)*, Janvier 2014, p. 64.

² La SNMA a fixé comme priorité le développement de la culture attelée tandis que le PSRSA met beaucoup plus l'accent sur la motorisation de l'agriculture Hakinath-Laï, p.21.

³ HOUMY K. (2008), Guide de formulation d'une stratégie de mécanisation agricole. Etude de cas : *stratégie nationale de la mécanisation agricole au Mali*, FAO, Rome, Italie.

comme la qualité des équipements acquis, leur inadaptation aux conditions agro pédologiques des régions, le manque de formation et les difficultés de maintenance sont relevés.

L'expérience dans d'autres Etats africains au sud du Sahara et dans la République Démocratique du Congo par exemple, montre que la plupart des programmes de développement ou d'accompagnement des paysans échouent, non par faute de moyens, mais surtout en raison de l'utilisation des méthodes inappropriées de planification (WELE, 2009).

Ces programmes sont réalisés et se réalisent encore de nos jours sans une réelle participation des paysans qui sont les principaux concernés.

Notre séjour à l'ADMA-SA (ex PPMA) nous a permis de faire les mêmes constats dans la planification du PPMA et des activités de l'ADMA-SA.

Etant donné que les activités de l'ADMA-SA devraient et doivent correspondre aux différents projets qu'elle doit mener dans le domaine de la mécanisation agricole en tant que maître d'ouvrage délégué ou maître d'œuvre (comme indiqué dans le PSRSA), et compte tenu de tout ce qui précède, nous avons focalisé notre réflexion, à travers notre mémoire, sur le thème « **Contribution à l'amélioration de la planification des activités de l'ADMA-SA** ».

Tout d'abord, quelles méthodes fondamentales de planification de projet permettront à l'ADMA-SA de garantir le développement de la mécanisation agricole ? Ensuite, les bénéficiaires de machines agricoles ont-ils effectivement participé à la planification des activités de l'ex PPMA et de l'ADMA-SA pour une mécanisation réussie et généralisée de l'agriculture ?

La réponse à ces différentes interrogations qui constituent le fondement de notre travail, permettra d'analyser les différents facteurs qui entravent la planification rigoureuse des activités de l'ADMA-SA.

Le présent mémoire s'attellera donc :

- Dans un premier chapitre, à présenter le cadre général de l'étude, à procéder au ciblage de la problématique, à fixer la théorie et la méthodologie de l'étude ;
- Dans un second chapitre, à présenter et analyser les résultats de notre enquête, à proposer des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

Chapitre I

Cadres Institutionnel Théorique et Méthodologique de l'Etude

Dans ce chapitre, nous allons dans une première section présenter l'ADMA-SA, restituer les observations de stage (**paragraphe 1**) et aborder la problématique de l'étude (**paragraphe 2**) ; dans la seconde section nous précisons les objectifs de l'étude, ferons la revue de littérature (**paragraphe 1**), et pour finir nous indiquerons la méthodologie que nous avons adoptée pour cette étude. (**paragraphe 2**).

SECTION I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

PARAGRAPHE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

I- CADRE GENERAL DE L'ETUDE

A- Présentation de la structure d'accueil

Le MAEP (1), est le ministère de tutelle de l'ADMA-SA. Toutefois, cette première section portera essentiellement sur la présentation de l'ADMA-SA(2).

1- Le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)

Conformément au décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 fixant ses attributions, son organisation et son fonctionnement, le MAEP a pour mission de créer les conditions favorables à l'amélioration de la production, des revenus agricoles et du niveau de vie des populations.

Parmi ses fonctions essentielles, le ministère assure, la définition et l'analyse de la politique agricole (dont l'analyse et l'information sur les infrastructures et équipement agricoles), la recherche agricole, le conseil agricole, la coordination de la gestion du secteur, la régulation et le contrôle, l'appui aux investissements agricoles.

Le MAEP dispose de deux directions générales dont celle de l'Aménagement et d'Équipement Rural (DGAER) qui assure la gestion rationnelle et durable des infrastructures agricoles et rurales.

A cet effet il s'occupe de la promotion de la mécanisation agricole et l'adaptation des technologies appropriées.

De même, le MAEP a des agences sous sa tutelle dont l'Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA-SA) créée dans le cadre de la mécanisation de l'agriculture.

(L'organigramme du MAEP est présenté en **annexe n°1**)

2- L'Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA-SA)

Dans le but de **faire du Bénin un pays autosuffisant au plan alimentaire** et capable de développer l'exportation et la transformation des cultures de rentes, le Ministère de l'agriculture a

élaboré le Plan Stratégique pour la Relance du Secteur Agricole (PSRSA). Ce plan, prévoit entre autres, de dynamiser la production par la mécanisation des opérations agricoles en faisant passer le taux de mécanisation agricole qui était de 0,1% en 2006 à 20% à l'horizon 2015.

A cet effet, le MAEP a mis en place le Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA), par arrêté N°059/MAEP/D-CAB/SGM/DPP/DRFM/DRH/SA du 03/03/08, pour une durée de 10 ans.

Lors du conseil des Ministres en séance du mercredi 16 Janvier 2013, deux projets de décret ont été adoptés portant respectivement :

- Création de l'ADMA-SA ;
- Autorisation de prise de participation de l'Etat au capital de ladite agence.

L'Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA-SA) a été créée pour succéder au Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA) venu à terme le 31 décembre 2014.

B- Structure organisationnelle, objectif et rôles de l'ADMA-SA

1- Structure et organigramme

De création récente l'ADMA-SA, dispose d'un organigramme susceptible de connaître quelques modifications dans les jours à venir.

Pour le moment, l'ADMA-SA comprend une direction générale dont dépendent la direction générale adjointe (DGA), la direction Administrative et financière (DAF), la direction du suivi évaluation et de la statistique (DSES), la direction commerciale et marketing (DCM), la direction des technologies de la mécanisation agricole (DTMA). (cf. **Annexe n°2**)

2- Objectifs et Rôles

a- Objectifs

Le but essentiel assigné à l'ADMA-SA peut se résumer en trois points :

- La promotion de la mécanisation agricole pour l'amélioration des performances agricoles et agronomiques ;
- La réduction de la pauvreté, la réduction du chômage et l'amélioration des revenus ;
- L'intensification des cultures pour le développement.

b- Rôles

L'ADMA-SA est chargée de⁴ :

- Mobiliser, organiser et sensibiliser les acteurs autour des objectifs de la politique de développement de la mécanisation agricole ;
- Engager toutes les actions jugées opportunes, ainsi que celles confiées par l'Etat, les producteurs, les transformateurs, les fabricants locaux, les prestataires de services, les importateurs de matériels agricoles et autres opérateurs privés ainsi que les collectivités locales
- Œuvrer à la maximisation des effets de ces actions sur le développement de la production agricole, en quantité et en qualité, ainsi qu'à la maximisation des revenus des paysans ;
- Faciliter l'accès au matériel agricole (prospection, recherche-développement, politique de maintenance et d'entretien, suivi-évaluation de l'utilisation du matériel, construction d'une base de données sur la mécanisation, ...) ;
- Former les acteurs dans le domaine de la mécanisation agricole et assurer le conseil en orientation (extension géographique des points de dépôt, de maintenance, de fabrication de pièces de rechange, et de machine-outil, ...), l'assistance en développement de technologie, les conseils aux producteurs, transformateurs, fabricants locaux et importateurs de matériels agricoles et le service après-vente à travers notamment la maintenance et la réparation des matériels agricoles.

L'ADMA-SA est aussi appelée à jouer le rôle de maître d'œuvre ou de maître d'ouvrage délégué dans les actions de mécanisation agricole.

II- ENVIRONNEMENT ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A L'ADMA-SA

Après avoir sommairement décrit l'environnement dans lequel évolue l'ADMA-SA (A) nous aborderons les observations de stage (B).

A- Environnement de L'ADMA-SA

Nous retrouvons ici le macro environnement et le micro environnement.

⁴ République du Bénin, MAEP, *Cadre Institutionnel de mise en œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole*, 2011, p.12.

1- Le macro environnement

Il comporte des facteurs sur lesquels l'entreprise ne peut influencer, mais sur lesquels elle doit anticiper car ce sont des sources d'opportunités et de menaces. On retrouve dans le macro environnement de l'ADMA-SA :

a- L'environnement économique et démographique

L'agriculture est la principale activité économique exportatrice du Bénin : elle fait vivre près des 2/3 de la population. Elle est de type paysanne et familiale avec des productions vivrières plutôt destinées au marché intérieur (maïs, sorgho, riz, arachide...).

Mais les exploitations sont en moyenne de petite taille (2 à 5ha) et une faible proportion du territoire national est cultivée, ce qui ne permet pas la rentabilisation de la motorisation. De plus, la présence de nombreux arbres et de souches dans certaines zones rendent complexe l'introduction du tracteur.

On assiste entre autres, au coût élevé du matériel et des intrants, au coût élevé d'utilisation des équipements, au faible pouvoir d'achat des utilisateurs et à leurs difficultés d'accès aux crédits.

b- L'environnement politique et juridique

Il est essentiellement marqué par les différents accords de coopération agricoles entre le Bénin et l'Inde (dont l'accord portant création de la commission Mixte bénino-indienne de coopération politique, économique, scientifique, technique et culturelle du 04 Mars 2009 et les accords de crédits de 15 millions de dollars US signés respectivement le 19 Octobre 2009 et le 23 Août 2012...).

Par ailleurs, il existe certaines règles fondamentales définies dans la plupart des documents, plans et stratégies qui encadrent le secteur agricole.

Nous pouvons citer par exemple le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) qui définit dans son cadre institutionnel les principes directeurs devant le régir (dont la reddition des comptes) et à respecter par ses différents acteurs y compris l'ADMA-SA.

c- L'environnement socio-culturel

La proportion des ménages qui pratiquent l'agriculture a beaucoup baissé depuis 2008. Elle est passée de 53% à 36% aujourd'hui (Selon l'INSAE).

Le secteur informel, avec le développement des activités comme les taxi-moto, draine un nombre important et croissant de jeunes ruraux vers les centres urbains et pourrait en partie expliquer l'abandon des activités agricoles des cinq dernières années.

L'agriculture a du mal à satisfaire les besoins des populations qui s'y adonnent comme en témoignent les taux élevés de pauvreté en milieu rural. Les moyens de production rudimentaires et l'infertilité du sol ne permettent pas des rendements importants couvrant les besoins des ménages.

Les techniques de cultures demeurent essentiellement manuelles et on rencontre un morcellement et éloignement des parcelles souvent mal essouchées et une faible organisation des producteurs autour de la mécanisation.

De plus, dans certaines localités, la MA est encore perçue comme un obstacle, dans la mesure où la main d'œuvre champêtre pense que ses services ne seront plus sollicités et que ses revenus vont s'amenuiser à l'arrivée des tracteurs.

Cependant, un grand engouement pour la mécanisation agricole se développe de plus en plus sur toute l'étendue du territoire national.

d- L'environnement technologique

La technologie en MA n'est pas très développée au Bénin.

A part l'ADMA-SA, aucune entreprise ne s'est réellement encore investie dans l'importation de tracteurs, mais plutôt dans celle d'autres équipements de transformations de produits agricoles.

Par contre dans certains pays de la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, nous assistons à un effort accru d'importation de tracteurs plus résistants (de technologie plus avancée) et à la diversification des fournisseurs (américains, européens, japonais,) mais pas seulement les indiens ou les chinois.

Cependant, certains appareils se sont révélés d'usage inutile au Bénin et ne doivent donc plus être importés.

2- Le micro environnement de l'ADMA-SA

Il regroupe quatre facteurs qui influencent directement la performance de l'entreprise sur le marché mais sur lesquels l'entreprise est active. Dans celui de l'ADMA-SA on distingue :

a- La concurrence

Les entreprises ou structures exerçant dans le même domaine que l'ADMA-SA et qui constituent sa concurrence sont la COBEMAG, Becrema, APROMAH, CEBEMAB, AGRITECH et les privés venus du Nigéria.

b- Les clients

La clientèle de l'ADMA-SA sur le territoire national est essentiellement constitué par ses groupes cibles. On retrouve dans les différents groupes cibles de l'ADMA-SA :

- Les CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériels Agricoles) ;
- Les producteurs, transformateurs et fabricants Locaux ;
- Les prestataires privés de services ;
- Les gros exploitants agricoles ;
- Les CEMA (Centre d'Exploitation des Machines Agricoles).

c- Les fournisseurs

Les fournisseurs de l'ADMA-SA sont essentiellement les partenaires indiens (dont la société Angélique International Ltd), les partenaires chinois, japonais, algériens...

d- Les distributeurs

On retrouve dans le canal de distribution directe de l'ADMA-SA, les usines de montage de tracteur et de transformation de produits agricoles, les CARDER du Bénin, et de façon indirecte les revendeurs privés de machine agricoles vers les pays voisins (surtout au Nigéria)

B- Déroulement du stage

Au cours de notre stage à la Direction du Suivi Evaluation et de la Statistique (DSES), nous avons noté que les activités de l'ADMA-SA pourraient être regroupées en trois grandes catégories : Les activités majeures de l'ADMA-SA (1), les activités de planification et de suivi-évaluation (2), et les actions entreprises au cours du PPMA (3).

Elles se présentent comme suit :

1- Les activités majeures de l'ADMA-SA

a- La répartition des tracteurs

L'une des activités fondamentales de l'ADMA-SA porte sur la répartition des tracteurs. Ces derniers et leurs kits représentent essentiellement le matériel agricole sur lequel l'ADMA-SA a fondé sa stratégie de mécanisation de l'agriculture.

- L'utilisation d'une diversité de modèles et de marques de tracteurs

Au cours du PPMA, il a été commandé différentes marques de tracteurs parmi lesquelles nous pouvons citer les marques FARMTRAC, FOTON 750 et FOTON 904, TS 304, YTO 304, SONALICA 750, et JIMA.

Les différents accessoires qui les accompagnent sont en général des remorques, des charrues à disque, des rotovateurs, des pulvérisateurs à disque, des semoirs, des charrues à socs et à disque, et des faucheuses de riz.

Récemment, il a été assemblé à l'usine de montage de Ouidah depuis son installation cent (100) tracteurs de marque MAHINDRA avec leurs kits (charrues à disque, pulvérisateurs à disque et remorques) à partir des pièces commandées et reçues des partenaires indiens.

Nous pouvons donc noter la multiplicité des marques de tracteurs commandées dans le PPMA.

Cependant, il arrive que les agriculteurs soient confrontés à la complication de l'approvisionnement en pièces de rechange du fait de cette tendance à la **multiplicité des marques et modèles de tracteurs**.

- La décision de répartition des tracteurs

Une proposition de la répartition des cents (100) tracteurs montés à Ouidah dans tous les départements du territoire national a été faite par l'ADMA-SA et soumise en Conseil des ministres. A ce niveau, la répartition a connu certaines modifications en raison des aléas climatiques et des impératifs liés aux objectifs de l'Etat par rapport à la production du coton pour la campagne 2015-2016.

Ainsi, le gouvernement béninois a non seulement décidé d'attribuer prioritairement les tracteurs aux producteurs de coton mais à titre gratuit.

Ces modifications entraînent donc un décalage significatif par rapport à la proposition de l'ADMA-SA. Cette **interférence des décisions politiques dans les activités de l'ADMA-SA** peut porter un coup à l'efficacité de la mécanisation perçue par les techniciens.

- L'enlèvement des tracteurs

Il est opéré à l'usine par la Direction du Génie de la Participation au Développement (communément appelé génie civil) avec l'intervention de la société franco-indienne Angélique Internationale (AIL) et les représentants de l'ADMA-SA.

Les représentants de l'ADMA-SA s'assurent du bon déroulement des opérations et de certains détails tels que le bon état du matériel, le numéro du moteur et d'autres qui sont tous indiqués dans un bordereau d'enlèvement qui sera signé par les trois parties.

Nous constatons la **rigueur de l'ADMA-SA dans l'assurance de la qualité des machines assemblées**. Ce constat se ressent aussi à travers l'établissement systématique d'un rapport à la Direction Générale sur l'ensemble des opérations.

Le convoyage se fait ensuite sous la garde de militaires armés.

De même il convient de noter un **manque de matériels pour le transport des tracteurs** (grue, porte-char). Les grues utilisées par exemple pour le déplacement des tracteurs sont fournies par Angélique International Ltd (AIL).

b- La gestion des usines

L'usine de montage d'assemblage des tracteurs et des équipements agricoles de Ouidah, traduit certainement la **volonté de l'Etat à faire du Bénin une puissance agricole** dans la sous-région de l'Afrique de l'ouest.

Fruit du partenariat entre le Bénin et l'Inde et preuve du **renforcement du partenariat public-privé** étranger, l'unité de montage de Ouidah a été construite sous l'égide de l'ADMA-SA. Elle a une capacité de montage de 10 tracteurs par jour, et une capacité annuelle moyenne de 2000 tracteurs.

Le **montage des cents (100) premiers tracteurs** a été entièrement **réalisé par des techniciens béninois** formés à cet effet.

Mais il ne serait pas excessif d'avancer la **non effectivité d'une chaîne de montage de tracteurs à l'usine de Ouidah**.

Par ailleurs, il a été relevé une **lenteur certaine dans l'établissement de la société Bénin Tracteurs** depuis l'inauguration de l'usine le 19 décembre 2014.

La direction de l'usine ayant été confiée à des indiens de AIL, cette situation pourrait conduire à ce que la gestion de Bénin Tracteurs échappe à l'ADMA-SA.

Quant aux six usines de transformation de produits agricoles en jus, amande et alcools comestibles (orange, tomate, ananas, mangue, noix et pommes de cajou) installées au sud et au nord du Bénin, elles ont été montées par des experts indiens.

Mais, le **non fonctionnement des six usines de transformation** pose un véritable problème.

○ La formation à l'utilisation des tracteurs

Elle est organisée directement par la DTMA (qui rédige les TDR de la formation), de concert avec la DICAF, la DGAER, les CARDER (au niveau du MAEP), la DAF et la Direction Générale de l'ADMA-SA.

Les personnes à former sont en général :

- Des personnes en possession de tracteurs (fonctionnels ou non)
- Des personnes désirant se faire former en conduite et entretien de tracteurs.

L'ADMA-SA liste les candidats à la formation et les répartit dans les centres prévus à cet effet.

Cependant au cours de cette formation, nous avons remarqué le **ciblage en grand nombre de « tractoristes »** afin de perfectionner leurs compétences.

Par ailleurs, l'information de la formation relayée par les CARDER a entraîné le **dépassement du nombre de personnes retenues pour la formation.**

Cette augmentation du nombre de candidats à la formation traduit sans nul doute **l'ardent désir** qui anime les **paysans de passer du traditionnel à la mécanisation.**

- La formation proprement dite

Comme nous l'avons constaté plus haut, il s'agit en réalité d'une formation sommaire à l'utilisation des équipements, c'est-à-dire la conduite des tracteurs, leur entretien sommaire, le travail du sol et non une formation approfondie de maintenance. Cela signifie que les paysans et les tractoristes pourraient encore être confrontés à des difficultés lors du dépannage de leurs tracteurs, l'ADMA-SA n'ayant pas formé de mécaniciens de tracteurs.

Beaucoup de producteurs n'ont pas pu assister personnellement aux formations.

Il résulte de tout ce qui précède le **caractère incomplet de la formation à l'utilisation des tracteurs.**

2- Les activités de planification et de suivi-évaluation

a- La planification des activités à l'ADMA-SA

Elle se fait à travers le Plan de Travail Annuel et Budgétaire (PTAB).

Cette planification annuelle appelle les observations ci-après :

La première, et contrairement au PPMA, est la **prise en compte du cadre logique comme méthode de planification** par l'ADMA-SA. Ce choix pourrait constituer pour l'entreprise un atout majeur dans la conduite de ses activités. De même nous y avons noté la présence d'un plan d'opérationnalisation du budget de l'année avec un échéancier indiquant les périodes d'exécution des activités. Cependant quelques insuffisances sont à relever que nous allons illustrer par les exemples ci-après:

Pour commencer, un cadre logique est normalement élaboré pour un projet bien défini. Or le cadre logique présenté dans le PTAB 2015 (cf. annexe n°3) n'est pas propre à un projet en particulier, et n'indique en réalité qu'une planification des activités de l'ADMA-SA pour l'année, d'autant plus que le PPMA est déjà terminé.

Il a été développé dans ce cadre logique des objectifs spécifiques, présentés comme des résultats. Alors qu'un cadre logique doit présenter et développer un seul objectif spécifique ainsi que les résultats, activités et ressources nécessaires et suffisants pour l'atteindre.

Les objectifs ne devraient pas être confondus aux résultats.

La logique verticale n'y est pas établie dans la mesure où une analyse rapprochée indique que chaque palier n'est pas nécessaire et apparemment pas suffisant pour concourir à la réalisation du palier supérieur.

Les indicateurs de chaque niveau hiérarchique ne contribuent pas non plus directement à la satisfaction du niveau supérieur.

A titre d'illustration, le résultat « La construction des infrastructures en mécanisation agricole » présenté en dernière position dans le cadre logique retrouve ses activités en première position par rapport aux activités des autres résultats.

Les activités majeures concourant aux différents résultats ne sont pas présentées dans le même ordre que ces derniers et ne sont pas non plus assez détaillées.

L'ordre n'est donc pas respecté dans le cadre logique.

Nous pouvons aussi relever à ce niveau un défaut de formulation des objectifs et résultats dans le cadre logique.

Les objectifs sont en général formulés avec un verbe à l'infinitif et les résultats comme des choses accomplies et non avec des substantifs, normalement utilisés pour formuler les activités.

De plus, des activités ne sont pas indiquées pour certains résultats dans le cadre logique.

Il existe donc **des insuffisances dans la présentation du cadre logique**.

C'est ainsi que le résultat « Suivi de l'exploitation des usines de transformation de produits agricoles et de l'usine de montage de tracteurs et équipement de Ouidah » n'a pas ses activités indiquées dans le cadre logique.

Par ailleurs, ses objectifs et activités indiqués dans le cadre logique ne sont pas non plus présentés dans le même ordre au niveau du plan d'opérationnalisation de l'ADMA-SA, et sont formulés différemment. Il existe donc là une **faible concordance entre les activités planifiées** à l'ADMA-SA.

Ce cadre logique ne répond donc pas aux prescriptions en gestion de projet et ne peut être imaginé porteur de résultats.

b- Le suivi et l'évaluation au temps du PPMA

Le suivi était en grande partie assuré par les différentes associations, centres et groupements de paysans bénéficiaires d'équipements agricoles (les groupes cibles en général).

Par exemple dans le cas des CeRPA⁵, elles réalisaient le suivi des matériels agricoles par l'intermédiaire des agents des directions et services de l'aménagement de l'équipement rural. Ils établissaient un compte rendu périodique de l'état des matériels et faisaient le point de leurs besoins en pièces détachées au PPMA qui les leur fournissait selon les disponibilités.

Toutefois il est constaté la **non disponibilité des rapports de suivi au cours du PPMA.**

Ainsi, aucun document officiel n'existe sur le nombre exact de paysans formés avant la création de l'ADMA-SA. Certainement, la plupart de ces rapports sont gardés à tort ou à raison sous le sceau de la confidentialité et donc inaccessibles.

Nous avons aussi remarqué que la plupart des indicateurs de résultats n'étant pas clairement définis au départ dans le document cadre⁶, leur suivi et leur évaluation posent problème.

Aussi les différentes études menées auprès des producteurs provenaient en majorité des travaux de recherches de quelques particuliers externes au PPMA (étudiants, journalistes...) ou d'autres organisations internationales et ONG, et portent, pour la plupart, sur les plaintes enregistrées auprès des paysans...

Par ailleurs, il convient de mentionner l'absence de la matrice du cadre logique dans le document cadre du PPMA, un outil pourtant indispensable dans la gestion des projets et programmes.

En effet, même si la fiche de projet qui y est présentée (cf. annexe n°4) se rapproche quelque peu du cadre logique par certains éléments de son contenu, elle ne saurait se substituer à un cadre logique.

c- Le suivi et l'évaluation à l'ADMA-SA :

A l'externe, le suivi et l'évaluation sont assurés par la DPP⁷, les CARDER⁸ et les responsables des points focaux⁹ de l'ADMA-SA.

A l'interne, il est opéré par la DSES, et se fait de façon transversale. Mais nous allons plus nous intéresser au suivi à l'interne car le suivi à l'externe ne consiste en général qu'en l'appui technique

⁵ CeRPA : Centre régional pour la Promotion Agricole

⁶ République du Bénin- MAEP, Direction du Génie Rural, PPMA- *Document Cadre*, Janvier 2008.

⁷ DPP : Direction de la programmation et de la prospective

⁸ CARDER : Centre Agricole Régional pour le Développement Rural

⁹ Points focaux : Agents placés dans les 12 départements du Bénin qui représentent l'ADMA-SA

et la transmission d'informations provenant des différents acteurs cités. Il n'y a pas non plus d'équipes de projet pour se charger du suivi et de l'évaluation.

○ Le suivi à l'interne

Il porte sur diverses activités de l'ADMA-SA (leurs dates, taux et budgets alloués), dont l'organisation des missions de suivi, les ateliers de formations, les ateliers de partage, l'inventaire...

Quant au système de suivi et d'évaluation, il doit comporter essentiellement les indicateurs, les critères d'évaluation, les méthodes, moyens et outils de collecte et d'analyse.

A l'ADMA-SA, nous distinguons au niveau du système de suivi et d'évaluation :

- les fiches de collecte de données adressées par la DSES aux autres directions techniques (notamment pour établir les données statistiques)
 - les termes de référence (TDR)¹⁰
 - le tableau de bord
 - les rapports d'enquêtes et d'activités¹¹ (mensuels et trimestriels) réalisés suite aux descentes sur le terrain.
 - les bilans (source de vérification)
 - le PTAB
- La réalisation d'études

Il a été en effet décidé qu'une étude socio-économique de référence soit faite dès le premier trimestre de l'année 2015. Cette étude devrait être réalisée par la DSES (et des consultants) afin de rendre totalement disponibles tous les paramètres de suivi et d'évaluation de l'ADMA-SA et dont un volet prévoit la vérification de l'impact de la mécanisation agricole à travers les performances des six (06) usines de transformation.

Cependant, force est de constater l'**absence d'une étude d'impact de la mécanisation agricole** jusqu'à ce jour.

De même, les indicateurs dressés dans le cadre logique (développé plus haut) pour permettre ne serait-ce qu'une évaluation, sont vagues et incomplets. Il s'agit là du **manque de précision des indicateurs de suivi des activités de l'ADMA-SA.**

¹⁰ Il s'agit notamment des TDR du Suivi-évaluation de la Formation des Utilisateurs de tracteurs et équipement qui a été préparé par la DTMA associée à d'autres directions de l'ADMA-SA et du MAEP.

¹¹ Ces rapports concernent le suivi rapproché des utilisateurs de matériel agricole (utilisations et formations), le suivi rapproché de l'usine de montage de tracteurs de Ouidah et des six usines de transformation.

En outre il est à indiquer le **nombre réduit de personnel à la DSES**. Cette direction ne comporte en effet que deux membres, ce qui ne peut pas techniquement contribuer à une conduite efficace de toutes les activités de la DSES compte tenu du rôle important qu'elle doit jouer au sein de l'ADMA-SA.

A ces difficultés s'ajoute **l'absence de formation du personnel de la DSES**.

3- Les actions entreprises au cours du PPMA

a- La conduite du PPMA

Le PPMA est à l'origine un programme. Un programme est une collection de projets reliés dans une certaine mesure à un objectif commun.

Mais, les stratégies exposées dans le document cadre du PPMA n'ont pas été utilisées pour définir des projets ou microprojets.

La non définition de projets ou microprojets au cours du PPMA est susceptible de porter entorse à son efficacité dans l'atteinte de ses objectifs.

Ce constat est d'ailleurs le même pour les activités de l'ADMA-SA. Nous y avons en effet remarqué la **non définition de projets ou microprojets** jusqu'à ce jour.

Par ailleurs, il y a des **imprécisions par rapport à la durée du PPMA**.

Dans son document cadre, il était prévu qu'il dure une dizaine d'années.

Récemment, lors de la table ronde qui a eu lieu du 17 au 19 Juin 2014 entre le Bénin et les investisseurs potentiels en France, le PPMA a été présenté comme un programme de cinq (05) ans nécessitant des financements. Alors que l'ADMA-SA a été créée en 2014 ce qui fait une durée de six (06) ans pour le PPMA à compter de 2008.

Cette imprécision n'est pas de nature à assurer une gestion efficace du PPMA.

b- Les actions principales menées par l'ADMA-SA (ex PPMA) pour la mécanisation agricole au Bénin

Le PPMA a permis d'acquérir un certain nombre d'équipements (par don ou sur budget national) grâce aux différents partenaires de l'Etat Béninois dont les plus importants ont été la Chine et l'Inde.

○ Les actions traduisant quelques progrès

Déjà en 2011, le PPMA avait mis en place près de 450 tracteurs dont 200 tracteurs indiens de 60 cv, 250 tracteurs chinois de 30 cv, 550 charrues à disques, 100 remorques agricoles de 3 tonnes et

124 de 5 tonnes, 250 motoculteurs, 300 faucheuses de type VARI, 04 essoucheuses, 100 semoirs à céréales avec fertiliseurs, 200 appareils de traitement avec kit herbicide, 300 pulvérisateurs à dents coudés rotovator dont 150 de 1,2m et 150 de 2,00m, 50 épandeurs d'engrais chimiques et des lots de pièces de rechange de tracteurs...

En 2014, on enregistrait entre autres au total 350 motoculteurs, 10 moissonneuses de riz, 10 moissonneuses de maïs, 2 bulldozers, des pompes d'irrigation, des complexes pour la transformation du manioc et du karité, des égreneuses à maïs, du matériel de provenderie, des batteries d'élevage de pondeuses...

Le PPMA a permis aussi de construire diverses infrastructures telles que deux rizeries à Glazoué et à Malanville aujourd'hui sous tutelle de la SONAPRA, les sept (07) usines de transformation en jus y compris celle de montage de tracteur.

Le PPMA a aussi engagé la réalisation d'une étude de faisabilité pour la construction d'une usine de montage de tracteurs et équipements agricoles à Banikoara sous financement japonais.

Aussi nous devons rappeler que pour les équipements agricoles acquis sur le compte du budget national, ils ont été cédés avec une subvention de 50% de leurs prix.

Il n'y a pas de risque de nous contredire et par rapport à la situation avant PPMA et ADMA-SA des progrès ont été enregistrés sur le terrain. A titre d'illustrations, il s'agit de l'augmentation des superficies emblavées, la réduction de la main d'œuvre, une meilleure préparation du sol...

Malgré cette note de satisfaction, certaines difficultés enregistrées auparavant persistent jusqu'à ce jour.

- Des actions fort limitées

En effet des plaintes venant de la part des paysans persistent et portent le plus souvent sur les pannes répétées, l'insuffisance de machines, les difficultés de réparation, l'exclusion des petits producteurs sans oublier l'inadaptation des machines aux sols...

A titre d'exemple, sur les 15 ateliers de maintenance prévus pour être construits depuis le PPMA, à peine quatre (04) sont réceptionnés.

- D'une part, les machines sont encore confrontées à l'obstacle de l'essouchage des sols, ce qui pose toujours le problème d'une étude préalable de la compatibilité des machines aux conditions agro pédologiques des régions-cibles du pays.

C'est ainsi que la plupart des machines importées jusqu'à présent marchent tant bien que mal dans la partie septentrionale où il n'y a pas de problèmes de souches d'arbres. Il n'en est pas de même dans les parties centrale et méridionale du Bénin où on note une présence plus grande de souches d'arbres.

- D'autre part nous remarquons le nombre réduit d'essoucheuses réceptionnées par le PPMA.

La tendance à trop concentrer l'agriculture béninoise sur la production du coton privilégie les producteurs de coton au détriment des autres cultures et des autres petits producteurs qui constituent un nombre important de personnes qui ont l'impression d'être oubliées par l'ADMA-SA.

- Par ailleurs, il a été estimé que pour que les 20% de taux de mécanisation soient atteints en 2015, il faudrait une moyenne de 7000 tracteurs¹². Alors qu'aujourd'hui, il a été distribué par le PPMA un total d'environ 840 tracteurs, plus les 100 tracteurs montés à l'usine de Ouidah ce qui revient à un total de 940 tracteurs. Même si nous considérons en plus les 500 kits de tracteurs déjà commandés en Inde et en voie de réception (lors de notre séjour à l'ADMA-SA), tout cela est bien loin du nombre de tracteurs nécessaires à atteindre.

Dans ces conditions, il est aisé de comprendre que le taux de mécanisation est aussi loin d'atteindre aujourd'hui les 20% prévus par l'Etat béninois grâce au PSRSA et au PPMA en particulier.

Les informations partielles recueillies dans les départements du Borgou et de l'Alibori pour la mécanisation proprement dite indiquent que 8,6% seulement¹³ des labours effectués sont mécanisés contre 1,39% en 2010. C'est surtout dans ces deux régions que la plus grande partie des machines agricoles a été mise en place au cours de l'année 2011 et encore aujourd'hui plus précisément dans le bassin cotonnier du Bénin.

Il ressort objectivement de tout ce qui précède au dernier trimestre de l'année 2015 une non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA.

¹² FELE H. M.S. : *Relations bénino-indiennes: enjeux et perspectives pour le renforcement de la mécanisation agricole au Bénin*, Mémoire cycle I ENAM, DRI, 2012-2013, p.24

¹³ République du Bénin, Ambassade de Belgique-Bureau de la Coopération au Développement, *dossier de base Préparation Programme Indicatif de Coopération final*, version 15/07/2012, p.64

PARAGRAPHE 2 : LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

I- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux

1) Inventaire des atouts

- *Opportunités :*

- 1- Volonté de l'Etat à faire du Bénin un pays autosuffisant au plan alimentaire
- 2- Renforcement du partenariat public-privé
- 3- Ardent désir des paysans de passer du traditionnel à la mécanisation

- *Forces*

- 1- Montage de cents (100) tracteurs réalisé par des techniciens béninois
- 2- Rigueur de l'ADMA-SA dans l'assurance de la qualité des machines assemblées
- 3- Montage des tracteurs réalisé par des techniciens béninois formés
- 4- Ciblage en grand nombre de « tractoristes » à former
- 5- Prise en compte du cadre logique comme méthode de planification

2) Inventaire des problèmes

- *Menaces*

- 1- Multiplicité des marques et modèles de tracteurs (commandés au temps du PPMA)
- 2- Interférences politiques dans les activités de l'ADMA-SA
- 3- Lenteur certaine dans l'établissement de la société « Bénin tracteurs »
- 4- Tendance à trop concentrer l'agriculture béninoise sur la production du coton

- *Faiblesses*

- 1- Rôle limité de l'ADMA-SA dans l'acheminement des tracteurs aux bénéficiaires finaux
- 2- Manque de matériels pour le transport des tracteurs
- 3- Non effectivité d'une chaîne de montage de tracteurs à l'usine
- 4- Non fonctionnement des six usines de transformation
- 5- Dépassement du nombre de personnes retenues pour la formation à l'utilisation des tracteurs
- 6- Caractère incomplet de la formation à l'utilisation des tracteurs
- 7- Non disponibilité des rapports de suivi au cours du PPMA
- 8- Absence d'une étude d'impact de la mécanisation agricole

- 9- Manque de précision des indicateurs de suivi des activités de l'ADMA-SA
- 10- Nombre réduit de personnel à la DSES
- 11- Absence de formation du personnel de la DSES
- 12- Insuffisances rencontrés dans la présentation du cadre logique
- 13- Faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA
- 14- Non définition de projets ou micro-projets
- 15- Imprécisions par rapport à la durée du PPMA
- 16- Non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015.

B- Détermination de la problématique de l'étude

1) Les problématiques identifiées

Les différents problèmes que nous avons répertoriés, en l'occurrence les faiblesses, ont été regroupés par centres d'intérêts et restitués dans le tableau suivant par problématiques (Tableau I) :

Tableau I: Tableau de regroupement des problèmes par problématiques

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion de projet	-Non définition de projets ou microprojets -Imprécisions par rapport à la durée du PPMA	Définition peu rigoureuse de projet	Problématique de la définition rigoureuse de projet
2	Suivi-évaluation à l'ADMA-SA	-Non disponibilité des rapports de suivi au cours du PPMA -Absence d'une étude d'impact de la mécanisation agricole -Manque de précision des indicateurs de suivi des activités de l'ADMA-SA	Gestion non optimale du système de suivi-évaluation de l'ADMA-SA	Problématique de la gestion optimale du système de suivi-évaluation de l'ADMA-SA
3	Planification des activités à l'ADMA-SA	-Insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique -Faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA -Non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de MA à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015	Inefficacité de la planification à l'ADMA-SA	Problématique du renforcement de la planification à l'ADMA-SA
4	Organisation des formations à l'ADMA-SA	-Absence de formation du personnel -Caractère incomplet de la formation à l'utilisation des tracteurs -Dépassement du nombre de personnes retenues pour la formation à l'utilisation des tracteurs	Insuffisances dans l'organisation des formations à l'ADMA-SA	Problématique de l'organisation efficace de la formation à l'ADMA-SA
5	Management de l'ADMA-SA	-Nombre réduit de personnel à la DSES -Non fonctionnement des six usines de transformation -Manque de matériels pour le transport des tracteurs -Non effectivité d'une chaîne de montage de tracteurs à l'usine de Ouidah - Rôle limité de l'ADMA-SA dans l'acheminement des tracteurs aux bénéficiaires finaux	Défauts dans le management de l'ADMA-SA	Problématique du management efficace de l'ADMA-SA

Source : Réalisé par nous même

2) Choix et justification de la problématique retenue

Après analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre travail, nous pouvons estimer que tous ces centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles l'ADMA-SA devra faire face pour une plus grande efficacité.

Cependant pour un choix judicieux de la problématique, nous avons pris en compte non seulement le fait qu'elle doit être en étroite relation avec notre formation professionnelle, c'est-à-dire la gestion des projets, et nous permettre d'appliquer les connaissances acquises, mais aussi qu'elle doit contribuer à améliorer les actions de l'ADMA-SA en vue de déboucher sur des résultats précis et valorisants pour le développement réel de la mécanisation agricole au Bénin.

A cet effet, nous avons ciblé un certain nombre de problématiques dont :

- **La problématique de la définition rigoureuse de projet**
- **La problématique de la gestion optimale du système de suivi-évaluation de l'ADMA-SA**
- **La problématique de l'amélioration de la planification à l'ADMA-SA**
- **La problématique de l'organisation efficace de la formation à l'ADMA-SA**
- **La problématique du management efficace de l'ADMA-SA**

De toutes les problématiques identifiées, celle relative à l'amélioration de la planification à l'ADMA-SA retient particulièrement notre attention au regard de ses problèmes spécifiques que sont :

- Insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique
- Faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA
- Non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015.

Afin d'atteindre le seuil idéal de mécanisation agricole au Bénin, l'ADMA-SA doit déterminer et réaliser un certain nombre d'activités en continuité avec celles déjà entreprises au cours du PPMA. Etant donné que ce programme est déjà terminé, nous avons jugé qu'il n'était pas important dans l'immédiat de s'intéresser à la problématique de la définition rigoureuse de projet.

De même, l'on ne saurait faire le suivi-évaluation des activités de l'ADMA-SA si elles ne sont pas correctement planifiées. La problématique de la gestion satisfaisante du système de suivi-évaluation de l'ADMA-SA malgré son importance sera donc mise en réserve.

Avec les constats relevés pendant nos observations de stage, il est clairement apparu que la planification des activités connaissait déjà quelques difficultés depuis le PPMA, et qu'elle requiert la plus grande attention.

La planification est fondamentale dans la mesure où elle contribue à déterminer par séquences et dans le temps les résultats à atteindre et les moyens à utiliser.

Il convient de noter que la planification constitue une étape durant laquelle des difficultés sont le plus souvent rencontrées dans la gestion de la plupart des programmes et projets initiés par l'Etat béninois, du fait de l'ignorance ou de la négligence des « gestionnaires ». En effet la politisation à outrance de presque tous les secteurs vitaux de l'Etat projette aux commandes des programmes et projets des « gestionnaires » qui manquent de savoir-faire et se perdent dans les confusions de rôles.

Cependant, une bonne planification favorise la transparence dans la gestion des deniers publics et contribue à réduire les nombreux cas de dysfonctionnements observés dans la gestion des fonds alloués aux projets et programmes.

De plus, une bonne planification évitera les « éléphants blancs » que presque tous les citoyens béninois toutes tendances et régions confondues déplorent.

En raison de tout ce qui précède, nous avons retenu comme thème de notre travail : « **Contribution à l'amélioration de la planification des activités de l'ADMA-SA** »

II- SPECIFICATION ET DETERMINATION DES SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

A- Spécification de la problématique

La matrice du cadre logique est un instrument important dans la planification des projets de développement. Etant donné que la direction de l'ADMA-SA est consciente de cette réalité, il convient de l'accompagner dans la réalisation de ses objectifs à travers l'utilisation efficace de cet outil.

De même, pour qu'une planification soit efficace, elle nécessite une démarche claire qui garantisse à toutes les étapes et quels que soient les outils et méthodes utilisés, la séquence des activités, des tâches, des ressources et des moyens.

Lorsque des objectifs ne sont pas clairement fixés, ils sont voués à l'échec. Or l'atteinte de tout objectif nécessite un certain niveau d'entente, de coopération entre toutes les parties concernées. De plus il existe des méthodes spécifiques selon les domaines d'intervention pour aboutir à des résultats efficaces, comme dans le cas d'un projet de mécanisation agricole.

C'est pourquoi nous avons jugé bon de garder les trois problèmes spécifiques que nous avons relevés à savoir:

- Insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique
- Faible concordance entre les activités planifiées
- Non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015.

B- Détermination des séquences de résolution de la problématique

La résolution de la problématique nécessitera une démarche méthodologique qui se déroulera en huit (08) étapes à savoir :

- 1- fixation des objectifs de l'étude ;
- 2- formulation des hypothèses de recherche ;
- 3- construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 4- revue de littérature ;
- 5- choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- 6- mobilisation des données et vérification des hypothèses ;
- 7- établissement du diagnostic ;
- 8- approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre;

SECTION II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

I- FIXATION DES OBJECTIFS, FORMULATION DES HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Après avoir procédé au choix de la problématique, il nous revient de fixer les objectifs à atteindre (A), d'identifier les causes supposées être à la base des problèmes afin de formuler les hypothèses de travail à consigner dans le tableau de bord de l'étude (B).

A- Fixation des objectifs

Deux types d'objectifs sont définis, un objectif général en rapport avec la problématique globale (1) et des objectifs spécifiques en rapport avec les problèmes spécifiques (2).

1- Objectif général

Analyser les conditions d'amélioration de la planification à l'ADMA-SA

2- Objectifs spécifiques

N°1 : Définir les conditions de présentation correcte d'un cadre logique

N°2 : Déterminer les modalités d'établissement d'une concordance efficace entre les activités planifiées

N°3 : Définir les conditions d'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers l'ADMA-SA

B- Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

1- Hypothèses liées aux problèmes en résolution

a- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Pour le problème spécifique n°1 lié aux insuffisances rencontrées dans la conception du cadre logique, nous avons identifié deux causes possibles classées par ordre croissant d'importance :

- Méconnaissance de l'utilité de la matrice du cadre logique

- Non-respect des préalables à l'élaboration du cadre logique

La matrice du cadre logique n'est pas qu'un simple outil de planification, mais sa particularité porte sur l'importance qu'elle accorde à une détermination plus logique et claire des résultats d'un projet. Or dans le PTAB de cette année 2015 à l'ADMA-SA, le cadre logique n'a pas été élaboré pour un projet en particulier, mais a juste servi pour prévoir diverses activités à mener dans un futur proche. Il fallait donc identifier un projet ou une intervention précise avant d'élaborer la matrice du cadre logique sinon utiliser tout simplement un calendrier d'activités. C'est pourquoi nous trouvons que la cause du non-respect des préalables à l'élaboration du cadre logique est plus probable que la première.

L'hypothèse n°1 peut donc être formulée comme suit :

Les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration.

b- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

Par rapport au problème spécifique n°2 lié à la faible concordance entre les activités planifiées, nous avons identifié deux causes possibles positionnées par ordre croissant d'importance :

- Peu de rigueur dans l'établissement de la précédence des activités
- Déficit des moyens et techniques de planification

La cause du peu de rigueur dans l'établissement de la précédence des activités peut amener à ce qu'une activité soit réalisée après une autre qu'elle devait normalement précéder ou simultanément. Cela occasionne une dispersion des ressources allouées à chaque activité ce qui déstabilise complètement les liens établis entre elles, et se répercute sur la réalisation globale du projet. Cependant la deuxième cause nous paraît plus évidente.

Pour la cause du déficit des moyens et techniques de planification, il existe des techniques et outils modernes et variés qui garantissent de façon systématique une certaine concordance entre les activités au sein du processus de planification, mais auxquels l'ADMA-SA ne semble pas encore avoir recours pour le moment. Il convient de noter que l'utilisation de ces moyens nécessite des compétences professionnelles avérées.

L'hypothèse n°2 peut être alors formulée comme suit :

Le déficit des moyens et techniques de planification explique la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA.

c- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 de la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole nous a amené à formuler deux causes possibles présentées par ordre croissant d'importance :

- Inadaptation des machines agricoles aux réalités du terrain
- Non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités

La cause de l'inadaptation des machines aux réalités du terrain a longtemps été soulevée par les utilisateurs de machines agricoles au Bénin du fait de la forte présence de souches, des sols légers donc vulnérables dans certaines zones, de la forte présence d'arbres... Mais nous ne la retiendrons pas car la plupart des tracteurs et accessoires importés sont de fonctionnalités élémentaires (donc adaptables à toutes régions en général) et il reviendrait seulement de prendre quelques dispositions sur le terrain avant leur introduction.

Par contre, la cause de la non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification est plus importante car si les agriculteurs étaient associés dès le début à la planification, on pourrait identifier avec exactitude et avec eux, les futures bénéficiaires de tracteurs et ainsi déterminer le nombre d'engins à importer pour atteindre le taux de mécanisation fixé. De même par ce biais, les superficies à emblaver seraient repérées à l'avance. De cette manière, les tensions et tracasseries pour le choix des bénéficiaires ou les recherches des terres à emblaver au dernier moment après que les tracteurs ne soient convoyés sur le terrain seraient évitées et des économies seraient réalisées sans nul doute.

Nous formulons donc l'hypothèse n°3 comme suit :

La non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole en 2015 résulte de la non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités.

d- Causes et hypothèses liées au problème général

Bien que les causes et hypothèses spécifiques soient des manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, il nous a été difficile de formuler une cause générale susceptible de synthétiser l'ensemble des causes spécifiques identifiées. Aussi, il ne nous a pas été possible de formuler une hypothèse générale.

e- **Tableau II : Tableau de bord de l'étude**

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		Problème Général Inefficacité de la planification à l'ADMA-SA	Objectif Général Analyser les conditions d'amélioration de la planification à l'ADMA-SA	Cause Générale	Hypothèse Générale
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Problème spécifique 1 Insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique	Objectif spécifique 1 Définir les conditions de présentation correcte d'un cadre logique	Cause spécifique 1 Non-respect des préalables à l'élaboration du cadre logique	Hypothèse spécifique 1 Les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration.
	2	Problème spécifique 2 Faible concordance entre les activités planifiées	Objectif spécifique 2 Déterminer les modalités d'établissement d'une concordance efficace entre les activités planifiées	Cause spécifique 2 Déficit des moyens et techniques de planification	Hypothèse spécifique 2 Le déficit des moyens et techniques de planification explique la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA
	3	Problème spécifique 3 Non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de MA à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015	Objectif spécifique 3 Définir les conditions d'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de MA à travers l'ADMA-SA	Cause spécifique 3 Non-participation des bénéficiaires finaux de tracteur à la planification des activités	Hypothèse spécifique 3 La non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de MA résulte de la non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités

II- REVUE DE LITTERATURE LIEE A LA PROBLEMATIQUE RETENUE

Dans cette partie, il sera apporté une clarification à quelques concepts et éléments théoriques relatifs à chaque problème spécifique. La revue de littérature s'articulera autour de trois points :

- Les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique ;
- La faible concordance entre les activités planifiées ;
- La non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015

A- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

L'élaboration du cadre logique comporte deux étapes, qui se déroulent progressivement dans les phases d'identification et d'instruction du cycle de projet :

- *L'étape d'analyse* : A ce niveau, la situation existante est analysée pour développer une vision de la « situation future souhaitée » et sélectionner les stratégies à utiliser pour y parvenir. C'est également au cours de cette phase que sont évalués les atouts, les risques. Quatre types d'analyse sont effectuées à savoir celle des parties prenantes, celle des problèmes (image de la réalité), celle des objectifs (image d'une situation future améliorée), et celle des stratégies (comparaison de différentes options en réponse à une situation donnée).
- *L'étape de la planification* : Ici l'idée de projet se traduit en un plan opérationnel pratique, prêt à la mise en œuvre. Le cadre logique est élaboré, les activités et ressources sont définies, puis intégrées dans leurs calendriers respectifs.

Tableau III : L'approche du cadre logique

L'ANALYSE	LA PLANIFICATION
<p>↓ Analyse des parties prenantes : Identifier et caractériser les principaux intéressés ; évaluer leur capacité. (Les bénéficiaires, les réalisateurs, les décideurs, les bailleurs de fonds)</p> <p>↓ Analyse des problèmes : Identifier les problèmes clés, les contraintes et opportunités ; déterminer les relations de cause à effet.</p> <p>↓ Analyse des objectifs : Mettre au point des solutions aux problèmes identifiés ; identifier les relations entre les moyens et les fins.</p> <p>↓ Analyse de la stratégie : Identifier les différentes stratégies pour trouver les solutions ; choisir la stratégie la mieux adaptée.</p>	<p>↓ Mise au point de la Matrice du Cadre logique : Définir la structure du projet, tester sa logique et ses risques internes, formuler des indicateurs de réussite mesurables.</p> <p>↓ Calendrier des actions : Déterminer la succession et l'interdépendance des actions, estimer leur durée, et identifier les responsabilités.</p> <p>↓ Calendrier des ressources : Sur la base du calendrier des activités, développer un calendrier des ressources et des moyens.</p>

Source : Commission Européenne, 2004.

- Configuration du cadre logique :

Le cadre logique est un outil de programmation, de suivi et d'évaluation de projet. Il est une forme matricielle de la planification du projet selon une certaine logique. Le cadre logique est en général constitué de quatre colonnes et de quatre lignes.

Nous devons donc comprendre que les étapes précédemment décrites sont complémentaires et que la matrice logique du projet couramment désignée dans la pratique par le thème « cadre logique » sera remplie à partir de l'arbre des objectifs. Ainsi :

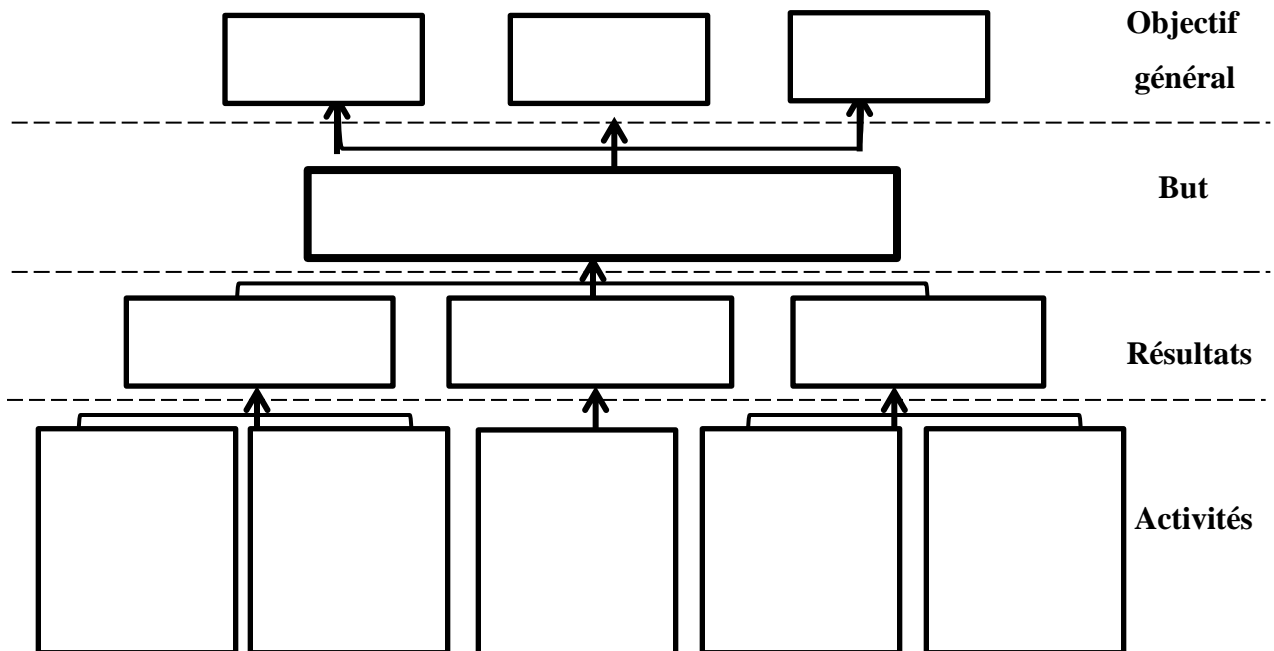
- Le haut de l'arbre à objectifs comprend les objectifs que l'on peut regrouper sous le terme d'**objectif général (ou global)** qui figurera en première position à partir du haut dans la colonne « description du projet » de la matrice.
- Le centre du diagramme comprend l'objectif central correspondant au **but** appelé aussi **objectif spécifique** au niveau de la matrice du cadre logique.
- En dessous du centre du diagramme figurent les différents objectifs qui sont les résultats au niveau de la matrice.
- Encore en dessous figurent les activités qui seront nécessaires pour atteindre les résultats.

Enfin, il faudra plus tard définir les ressources qui seront nécessaires pour réaliser les activités.

Il est important de noter que dans diverses publications, d'autres termes sont utilisés dans la matrice logique et pour la matrice logique (comme le tableau **synoptique de projet** par exemple), mais ce ne sont pas les termes qui sont importants, c'est la hiérarchie.

Voyons donc comment se présente la structure d'un arbre à objectifs et les liens qui y sont établis avec le cadre logique d'un projet :

Figure I : Structure d'un arbre à objectifs



Source : Notre étude inspirée du manuel d'orientation de planification de projet/programme de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2010.¹⁴

¹⁴ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2010) : *Planification de projet/programme Manuel d'orientation*, Genève, 62 pages

Tableau IV: Structure du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux - contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité qualité et délai ?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	
Objectif spécifique - avantages directs destinés au(x) groupe cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité qualité et délai ?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG ?
Résultats - produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité qualité et délai ?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique ?
Activités -tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités	Quels sont les moyens requis pour mettre en œuvre ces activités ?(Personnel, matériel, formation, étude, fournitures...)	Coûts (et sources) Résumé des coûts pour chacune des ressources/ activités définies ; les sources de revenus peuvent aussi être précisées	Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?

Source : *Commission Européenne, 2004.*

Le cadre logique emploie trois typologies de logiques à savoir:

- La logique « verticale » : ou logique du projet.
- La logique « horizontale » : qui sert à l'évaluation et le suivi.
- La logique « zig-zag » : qui sert au contrôle final du projet ¹⁵(SCHUNK et ABI YAZBECK, 2009)

Mais nous tenons à préciser que la première colonne décrit la logique « moyens-finalité ».

Pour CASTELLANET (2003)¹⁶, la méthode du cadre logique est centrée sur l'idée qu'une meilleure préparation des projets (identification, faisabilité et sélection) doit permettre de proposer

¹⁵ SCHUNK J., ABI YAZBECK K. (2009) *Conception de projet: Cadre logique et planification* Guide de formation, Emergences, Beyrouth, Liban 20 pages.

¹⁶ CASTELLANET C. (2003) : *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*, série Traverses n°13, groupe Initiatives, Lyon, France, 34 pages

une planification détaillée des activités proposées avec leur coût et leurs résultats attendus, pour la durée du projet. Le suivi est ensuite grandement facilité, puisqu'il n'y a plus qu'à vérifier que les activités se déroulent conformément aux prévisions, et dans le cas contraire, de prendre des mesures correctives, exactement comme un architecte vérifie lors de visites de chantier l'avancement d'une construction.

Cependant, selon BOLIVAR (2008)¹⁷, si les politiques sont mal conçues, ou si la logique «ne tient pas», le cadre logique devrait en révéler les contradictions, bien qu'il ne soit pas en mesure, à lui seul, de concevoir de meilleures politiques. Le cadre logique était donc, depuis à l'origine, un outil développé pour améliorer la planification et la mise en œuvre.

Un outil ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite d'un projet / programme dépend d'autres facteurs, outils ou techniques, tels que la compétence de l'équipe de mise en œuvre à utiliser de nouvelles connaissances et la motivation que possède celle-ci pour apprendre.

B- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2 lié à la faible concordance entre les activités planifiées

L'outil requis de la planification est le planning. Sa construction passe par la modélisation du réseau de dépendance entre tâches sous forme graphique. Il s'agit d'une décomposition structurée du projet en sous-ensembles plus simples à travers le WBS (Work Breakdown structure) qui est la structure hiérarchique des tâches du projet¹⁸.

Il existe plusieurs techniques à la base de la construction d'un planning parmi lesquelles les plus connues sont :

- Le CPM ou méthode du chemin critique (Critical path method) :

Dans ce réseau, les activités sont liées entre elles par des liaisons de dépendances représentées par des flèches. Elle permet d'identifier le chemin critique¹⁹ du projet, soit la suite la plus longue des activités reliées entre elles dans le réseau.

¹⁷ BOLIVAR J. G. (2008) : *Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet : une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'Approche Cadre Logique*. Mémoire de maîtrise en gestion de projet, novembre, 231 pages, Université du Québec à Rimouski, Québec, Canada.

¹⁸ Encore appelé SFT (Structure de Fractionnement des tâches)

¹⁹ Il se trouve sur le chemin critique, les activités « critiques » ayant une marge nulle. Il peut y avoir plus d'un chemin critique dans un réseau.

Etant donné que certaines activités partagent une même marge²⁰, il faut être prudent dans l'utilisation de cette dernière comme outil de planification.

- La technique PERT (Program Evaluation and Review Technique) :

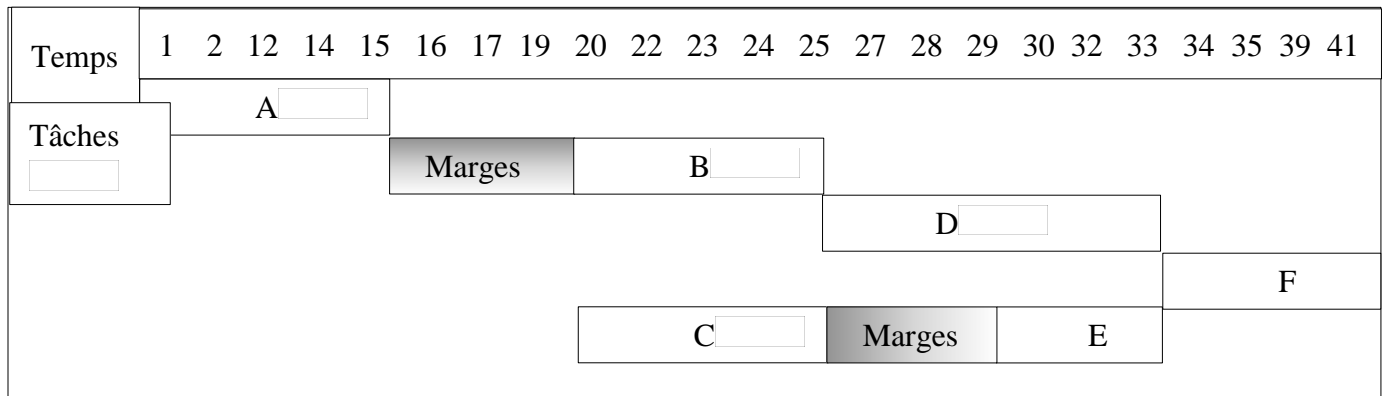
Sur ce réseau les tâches sont représentées par des flèches. Ces deux techniques sont pratiquement équivalentes, sauf que PERT permet d'incorporer la dimension incertitude (probabilité)²¹.

- Le diagramme de GANTT (ou chronogramme):

Construit en 1917 par un certain Henry L. GANTT, il représente des tâches qui peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle entièrement ou partiellement.

Tableau V : Diagramme de GANTT

La construction du GANTT retient en abscisse, le temps nécessaire à l'exécution des opérations. A l'ordonnée, on représente soit les tâches soit les ressources affectées aux différentes opérations.



Source : Présentation du diagramme de GANTT (DJUATIO, 2004 p.94)

Le GANTT croise le temps avec les tâches à effectuer. Simple d'utilisation, il est néanmoins d'un usage peu commode sur des projets complexes ou comportant de nombreuses modifications. (CORDELIER, 2012 p.239)²²

Le PERT d'un maniement facile devient lourd et fastidieux dans le cadre d'un projet mettant en évidence plusieurs dizaines de tâches.

²⁰ L'utilisation des marges permet aussi de niveler l'utilisation des ressources (on peut être transférer le personnel des activités ayant une marge non nulle aux activités critiques)

²¹ PERT utilise trois dimensions de temps (optimiste, la plus probable et pessimiste) desquelles on peut calculer une durée espérée. CPM utilise une seule estimation considérée comme durée normale. PERT est donc plus réaliste.

²² CORDELIER B. (2012). *Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des système d'information*, Paris, l'Harmattan, 325 pages

« Les logiciels de projet tels que Project 2000 et Project Central de Microsoft, Mc Project de Apple permettent de présenter les projets les plus complexes. Tant en ce qui concerne la maîtrise des délais que la gestion des ressources financières du projet ». (DJUATIO, 2004 p.93)²³

Ces techniques représentent en fait des outils de la planification opérationnelle.

Dans la mise en œuvre du planning d'exécution des tâches, la vérification des relations entre activités est un moment important de l'enchaînement des opérations.

« C'est ainsi que certaines tâches seront appelées à se dérouler au même moment alors que d'autres seront décalées dans le temps. L'optimisation des liens consiste donc à ne plus concevoir les phases d'exécution des opérations uniquement en termes de développement séquentiel pur et dur. Elle permet de s'interroger sur la cohérence des liens existant entre les différentes étapes retenues par le planning ». (DJUATIO, 2004 p.96)

Il est essentiel de s'assurer que le planning et le budget²⁴ soient en parfaite cohérence avec le sous-système de contrôle existant (DECLERCK, DEBOURSE, 2012 p.120)²⁵.

Cependant de tout ce qui précède, nous devons essentiellement retenir que pour analyser et présenter graphiquement les activités du projet, on va réaliser un plan d'action, qui permettra d'identifier la séquence logique entre les diverses activités, la durée de chacune d'elle, et les relations de dépendance qui existent entre elles (certaines activités ne peuvent pas commencer avant que d'autres aient été réalisées). Le plan d'action va aussi permettre de répartir les responsabilités (qui fait quoi ? Pour quand ?).

Une fois le plan d'action préparé, il sera possible de faire la liste des ressources nécessaires pour les réaliser et de calculer les coûts induits (élaboration du budget).

Le plan d'action qui devra être révisé et adapté régulièrement peut donc se faire en ces étapes suivantes :

1. Faire la liste des principales activités
2. Diviser les activités en tâches plus facilement gérables
3. Clarifier les séquences d'activités et les dépendances entre activités

²³ DJUATIO E. (2004). *Management des projets Techniques d'évaluation, analyse choix et planification*, Paris, l'Harmattan, 170 pages

²⁴ Le planning d'exécution comprend l'allocation des ressources humaines et des engins et est accompagné d'un budget des dépenses avec son échéancier. Ce planning et ce budget doivent être conçus, non seulement pour calculer des coûts et des prix, mais aussi pour servir de base aux diverses tâches d'exécution (depuis l'approvisionnement jusqu'à la réalisation physique des activités planifiées) et au contrôle de celles-ci.

²⁵ DECLERCK R.P., DEBOURSE JP. (2012) : *Principes d'analyse technique de projets d'investissement stratégie et projets*, Paris, l'Harmattan, 150 pages.

4. Estimer la date de commencement, la durée et la date de fin de chaque activité
5. Etablir le résumé du plan d'action indiquant les activités les plus importantes
6. Définir les évènements-clés ou les jalons
7. Définir les compétences nécessaires
8. Partager les tâches entre les différents membres de l'équipe.

C- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 lié à la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA

L'atteinte des objectifs en matière de projet ou programme nous fait référer à la méthode de planification des projets par objectifs (PPO). Encore appelée PIPO, PPOO, PPPO ou ZOPP, elle est un outil pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets.

« Mais c'est aussi un outil qui favorise le processus participatif. Cette méthode permet de visualiser les discussions et les décisions prises par le groupe avec lequel vous travaillez. La seule contrainte est que les personnes doivent être capables de lire et écrire. Cependant si vous modifiez légèrement les outils vous pourrez aussi l'utiliser avec des personnes illettrées. » (WELE, 2009)²⁶

La participation est donc un principe fondamental de la PPO qui s'appuie sur une démarche de planification participative, transparente et orientée vers les besoins des partenaires et des groupes cibles.

Selon le FIDA (2001)²⁷, cette participation peut revêtir la forme d'ateliers, de consultations, d'analyses ou d'évaluations, d'utilisation des techniques de diagnostic participatif.²⁸

Dans les années 80, la GTZ a élaboré et introduit la planification des projets par objectifs (ZOPP), un système de planification inspiré du « Logical Framework » (Cadre logique) provenant

²⁶ WELE G. W. J. (2009) : *Analyse critique des méthodes de planification de suivi et d'évaluation des interventions dans le secteur agricole en RDC, cas du Programme de Relance de l'Agriculture dans la Province Orientale (PRAPRO)* Mémoire de licence en gestion des projets de développement, Institut facultaire de développement rdc. Disponible sur le site <http://www.memoireonline.com/10/12/6332/Analyse-critique-des-methodes-de-planification-de-suivi-et-devaluation-des-interventions-dans.html>. Consulté le 22/12/2015 à 10h36

²⁷ FIDA (2001), « *Approche participative pour un cycle des projets orienté vers l'impact* » Rapport d'atelier « Renforcer l'orientation du cycle des projets du FIDA sur l'impact », Rome, 33 page.

²⁸ Nous pouvons citer entre autres, la carte du village, l'interview semi structuré, le transept, le profil historique, le diagramme de Venn, le profil à risque, la priorité et la hiérarchie des problèmes, le calendrier journalier, et le plus recommandé ici le **calendrier saisonnier des activités**.

des Etats Unis. Les aspects essentiels en étaient les méthodes de communication (ateliers, animation, visualisation) et de planification (analyse des parties concernées, des problèmes et des objectifs...).

Par ailleurs, parmi les questions essentielles à poser dans le cadre de la gestion des programmes initiés dans le secteur agricole figurent : « Les paysans qui sont destinataires de ce programme ou projet sont-ils impliqués dans le processus de planification, de suivi et d'évaluation ? » ; « Ont-ils le sentiment d'être parties prenantes de ce processus ? » et « Se sont-ils appropriés ces processus ainsi que le plan ou programme ? » (WELE, 2009).

En effet, lorsque les paysans trouvent un intérêt personnel à quelque chose, lorsqu'ils se l'approprient, il en découle davantage de fierté et de satisfaction, une meilleure disposition à défendre le programme et un engagement accru dans la résolution des problèmes agricoles.

De même, selon HOUMY (2008), l'approche participative est un principe fondamental dans la réussite d'une stratégie de mécanisation agricole (SMA). Prise au sens large, la notion d'approche participative désigne une méthode de développement permettant à tous les acteurs concernés de jouer un rôle déterminant dans le processus de conception, de mise en œuvre des actions de développement et dans les activités de suivi et d'évaluation.

La formulation de la stratégie de mécanisation agricole nécessite la coopération de plusieurs catégories d'acteurs. Ainsi, suite au constat d'échecs des stratégies menées par le passé, où l'approche était plus descendante, actuellement, il est reconnu que l'intégration de la dimension humaine est considérée comme primordiale.

De plus, comme le souligne HOUMY (2008, p.4)²⁹ :

« L'agriculteur, l'élément principal, constitue la première cible à prendre en considération dans une SMA. Il dispose également d'une stratégie individuelle lui permettant de choisir et de décider les options de production à mener. Cette stratégie prend en considération tous les éléments de base tels que ses capacités financières, sa trésorerie, les coûts et les prix de production, le risque d'intervention compte tenu des incertitudes ainsi que d'autres éléments qui sont souvent très difficiles à appréhender. »

²⁹ HOUMY K. (2008) : « Guide de formulation d'une stratégie de mécanisation agricole. Etude de cas : stratégie nationale de la mécanisation agricole au Mali », Rome, FAO, 50 pages. Disponible sur le site : <http://www.fao.org> consulté le 22/12/15 à 13h 39.

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE

Notre méthodologie reposera sur deux (02) volets à savoir, l'approche empirique et l'approche théorique.

I- APPROCHES EMPIRIQUES

A- Objectifs de l'enquête, cadre et population mère

1- Objectifs de l'enquête :

Dans le cadre de notre recherche, nos enquêtes ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail.

Ainsi, nos enquêtes nous permettront de voir si :

- Les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration.
- Le déficit des moyens et techniques de planification explique la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA
- La non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole est due à la non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités.

2- Cadre de l'enquête et population mère

Nous avons principalement retenu la ville d'Abomey-Calavi comme le cadre de déroulement de notre enquête. Nous avons aussi tenu compte des différentes zones de répartition des 100 tracteurs récemment montés à l'usine de Ouidah.

La population mère est constituée du personnel de l'ADMA-SA, d'agriculteurs et de représentants d'agriculteurs (bénéficiaires).

B- Echantillonnage et conception des questionnaires

1- Echantillonnage et spécification des données à collecter

a- Echantillonnage :

Nous avons ici opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste, celle de la convenance.

La méthode de convenance consiste à constituer un échantillon d'enquêtés dont le profil est assez proche du domaine étudié.

Ainsi, notre échantillon est composé de 35 personnes dont 10 membres du personnel et 25 personnes, questionnées (hors de l'ADMA-SA) parmi celles qui ont eu à bénéficier de l'utilisation d'un tracteur ou toutes autres machines fournis par le PPMA ou l'ADMA-SA.

Tableau VI : Echantillonnage

Eléments		Nombre de personnes ciblées		Taille de l'échantillon		Méthode d'échantillonnage	
		Effectifs	Pourcentages	Effectifs	Pourcentages		
Personnel de l'ADMA-SA	Personnel de bureau	33	36	26,47 %	10	28,57 %	Méthode de convenance
	Tractoristes de l'ADMA	2					
	Ancien personnel	1					
Bénéficiaires de tracteurs du PPMA ou de l'ADMA-SA	Agriculteurs	55	100	73,59 %	25	71,43 %	Méthode de convenance
	Représentants de groupement de paysans	15					
	Tractoristes des Université du Bénin et du lycée agricole	8					
	Autres clients de l'ADMA-SA	22					
Total		136		100 %	35	100 %	

Source : Résultats de notre étude

b- Spécification des données à collecter

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent :

- L'opinion du personnel sur les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique
- Les avis du personnel sur la faible concordance entre les activités planifiées
- Ce que les enquêtés pensent de la non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA

2- Conception des questionnaires et technique de dépouillement

a- Conception des questionnaires

Nous avons conçu nos questionnaires en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Seules les questions fondamentales qui nous permettront de vérifier de manière directe nos hypothèses seront prises en compte.

Notons qu'à côté de ces questions fondamentales, il existe des questions de regroupement. Ces questions sont présentées en **annexe n°5**

b- Technique de dépouillement

A la fin de la collecte des données, nous avons procédé à un dépouillement manuel sur la base d'un guide de dépouillement conçu pour chaque questionnaire. Le traitement des données quantitatives s'est fait au moyen de tableau Excel et les différents taux obtenus dans nos résultats ont été calculés grâce à la formule suivante :

Nombre de réponses ____ x 100

Nombre total d'enquêtés

Les résultats de notre enquête seront présentés par les méthodes de tris à plat ou tris simples afin de vérifier les hypothèses accompagnées de graphique.

II- APPROCHES THEORIQUES

A- Choix théorique lié au problème des insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retiendrons pour étudier le problème des insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique est celle qui porte sur les étapes d'élaboration du cadre logique présentée dans la revue de littérature.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°1

Nous pensons résoudre ce problème en optant pour base, la grande tendance des réponses ou opinions émises sur la question lors de notre enquête. Toute cause ayant au moins 50% comme poids sera retenue.

B- Choix théorique lié au problème de la faible concordance entre les activités planifiées

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche que nous retiendrons pour étudier le problème de faible concordance entre les activités planifiées sera celle qui porte sur les techniques à la base de la construction d'un planning mentionnée dans la revue de littérature.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°2

Au nombre des causes susceptibles d'être à la base de ce problème, nous pensons retenir toutes causes qui réuniraient le pourcentage le plus élevé.

C- Choix théorique lié au problème de la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA

1- Présentation de la théorie retenue

En ce qui concerne ce problème, les théories retenues sont celles du FIDA qui porte sur la planification de projet par objectif et de HOUMY selon laquelle l'agriculteur, l'élément principal, constitue la première cible à prendre en considération dans une SMA.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°3

Nous allons résoudre ce problème en retenant comme base, la grande tendance des réponses et opinions émises sur la question lors de notre enquête. Toute cause ayant le poids le plus élevé sera retenue.

Chapitre II

Enquêtes de vérification des hypothèses, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Dans ce chapitre, nous allons au niveau de la première section analyser les résultats de nos enquêtes (**paragraphe 1**) et établir un diagnostic après la vérification des hypothèses (**paragraphe 2**); dans la seconde section nous proposerons des approches de solutions (**paragraphe 1**) et indiquerons les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration de la planification à l'ADMA-SA (**paragraphe 2**).

SECTION I : REALISATION DES ENQUETES VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

I- REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES

A- Réalisation des enquêtes :

Nous avons mené deux enquêtes. Il s'agit d'abord d'une enquête à l'interne auprès du personnel de l'ADMA-SA. A cette occasion nous avons surtout sollicité le concours du personnel qui a participé de façon directe et soutenue à l'élaboration du PTAB 2015 de l'ADMA-SA. La deuxième enquête, externe, a été menée auprès des bénéficiaires finaux de tracteurs (ou d'autres machines agricoles) et de représentants de bénéficiaires provenant de différentes localités du Bénin.

B- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de nos enquêtes résident surtout dans la méfiance avérée des personnes questionnées en général, dans l'accessibilité des bénéficiaires finaux de tracteurs et le temps limité dont nous avons disposé pour administrer les questionnaires. La plupart des enquêtés se trouvant dans le nord du territoire nous avons souvent dû procéder par correspondance pour les atteindre.

II- DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

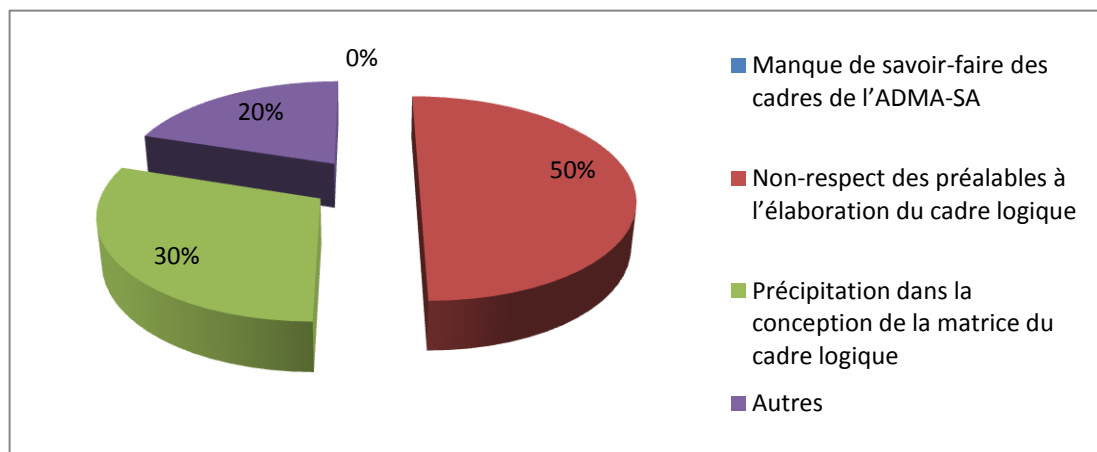
A- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

A la question «*Comment s'explique selon vous les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique ?* », les réponses obtenues ont été regroupées dans le tableau VI accompagnées d'une représentation graphique.

Tableau VII : Répartition des données d'enquêtes par rapport aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

Causes du problème (modalités)	Effectifs	Pourcentage
Manque de savoir-faire des cadres de l'ADMA-SA	0	0%
Non-respect des préalables à l'élaboration du cadre logique	5	50%
Précipitation dans la conception de la matrice du cadre logique	3	30%
Autres	2	20%
TOTAL	10	100%

Source : Résultats d'enquête



Graphique n°1 : Répartition des données d'enquêtes par rapport aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

En ce qui concerne la question d'assistance sur la précipitation dans la conception de la matrice du cadre logique, une bonne partie du personnel interrogé soit 30% ont donné leur accord car, selon eux, leurs responsables ont disposé d'un temps réduit pour préparer certains documents dans cette période qui était surtout marquée par la mobilisation que suscitaient les négociations avec la partie indienne concernant l'usine de Ouidah.

Cependant pour 50% des enquêtés, les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration.

Nous tenons à signaler que 20% des enquêtés avancent que le problème étudié est une résultante de la non installation du Conseil d'Administration de l'ADMA-SA en cette période.

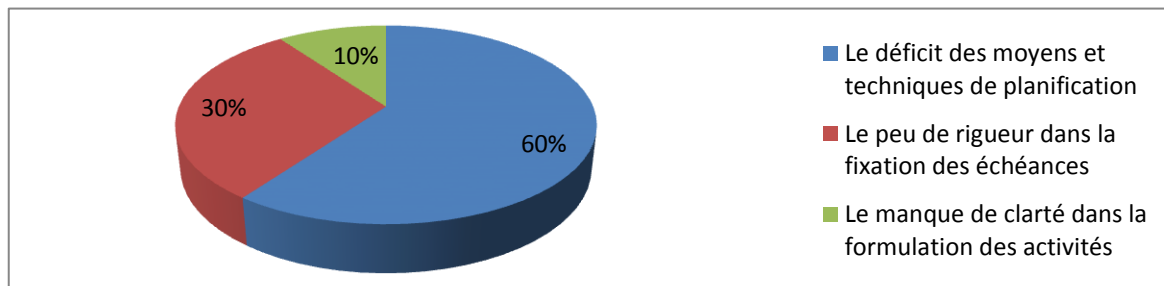
B- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur la faible concordance entre les activités planifiées

A la question « Qu'est ce qui explique selon vous la faible concordance constatée entre les activités planifiées à l'ADMA-SA dans le PTAB 2015 ? », les réponses obtenues ont été regroupées dans le tableau VII accompagnées d'une représentation graphique.

Tableau VIII : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la faible concordance entre les activités planifiées

Causes du problème (modalités)	Effectifs	Pourcentage
Le déficit de ces moyens et techniques de planification	6	60%
Le peu de rigueur dans la fixation des échéances	3	30%
Le manque de clarté dans la formulation des activités	1	10%
TOTAL	10	100%

Source : Résultats d'enquête



Graphique n°2 : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la faible concordance entre les activités planifiées

Le peu de rigueur dans la fixation des échéances est perçue par une partie du personnel questionné, soit 30% comme la raison principale à la faible concordance entre les activités planifiées

En ce qui concerne le manque de clarté dans la formulation des activités, la plupart du personnel a répondu par une négation totale et affirme que les responsables de l'ADMA-SA ne peuvent pas ne pas savoir bien désigner une activité sauf 10% de l'échantillon.

Mais la majorité du personnel, soit 60%, pensent que la faible concordance entre les activités planifiées est due au déficit des moyens et techniques de planification.

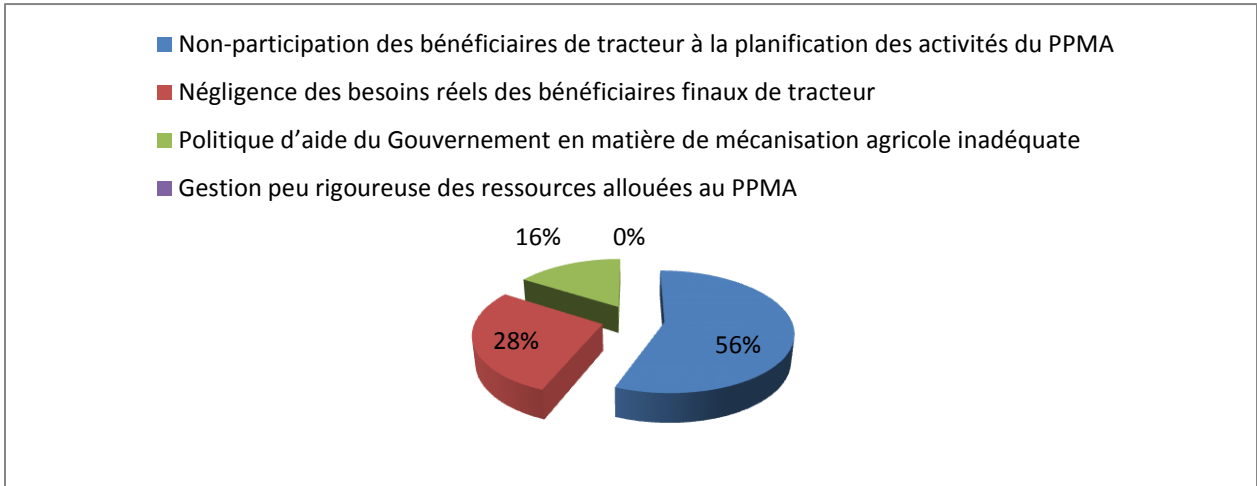
C- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur la non atteinte des objectifs en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015

A la question « Comment s'explique selon vous la non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole fixés pour l'année 2015 à travers l'ADMA-SA (ex PPMA)? », les réponses obtenues ont été regroupées dans le tableau VIII accompagnées d'une représentation graphique.

Tableau IX: Répartition des données d'enquêtes par rapport à la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015

Causes du problème (modalités)	Effectifs	Pourcentage
Non-participation des bénéficiaires de tracteur à la planification des activités du PPMA	14	56%
Négligence des besoins réels des bénéficiaires finaux de tracteur	7	28%
Politique d'aide du Gouvernement en matière de mécanisation agricole inadéquate	4	16%
Gestion peu rigoureuse des ressources allouées au PPMA	0	0%
TOTAL	25	100%

Source : Résultats d'enquête



Graphique n°3 : Répartition des données d'enquêtes par rapport à la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015

Nous observons dans les résultats obtenus que 56% des enquêtés avancent que la non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015 est due au fait qu'ils n'ont pas été associés à la planification des activités du PPMA les concernant, donc qu'ils n'y aient pas participé.

Une partie non négligeable des enquêtés soit 28%, estiment que les besoins réels des bénéficiaires finaux de tracteurs sont toujours négligés, raison du problème évoqué.

Quant au reste de l'échantillon, 16% des enquêtés pensent que le problème considéré est dû à une mauvaise politique d'aide à la mécanisation agricole au Bénin. Mais aucun ne s'est prononcé sur la gestion peu rigoureuse des ressources du PPMA.

PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

I- DEGRE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

A- Degré de validation de l'hypothèse n°1 liée aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique

Des résultats de notre enquête auprès du personnel de l'ADMA-SA, il ressort que les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au non-respect des préalables à son élaboration.

L'hypothèse n°1 se trouve donc vérifiée.

B- Degré de validation de l'hypothèse n°2 liée à la faible concordance entre les activités planifiées

Le seuil de décision fixé au départ nous permet de confirmer que des résultats d'enquête obtenus, l'hypothèse n°2 est validée.

Nous retenons alors que le déficit des moyens et techniques de planification explique la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA.

C- Degré de validation de l'hypothèse n°3 liée à la non atteinte des objectifs de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015

En raison des résultats obtenus après notre enquête, l'hypothèse n°3 est aussi vérifiée. De ce fait, la cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°3 est la non-participation des bénéficiaires finaux de tracteurs à la planification des activités.

II- ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

A- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique sont dues au **non-respect des préalables à son élaboration.**

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La cause réelle à la base du problème spécifique n°2 étant identifiée, nous pouvons avancer que la faible concordance entre les activités planifiées à l'ADMA-SA est due au **déficit des moyens et techniques de planification.**

C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La confirmation de l'hypothèse n°3 permet de retenir que la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole est due à la **non-participation des bénéficiaires de tracteurs à la planification des activités.**

SECTION II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES SPECIFIQUES

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte de l'objectif préalablement fixé.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES AUX INSUFFISANCES RENCONTREES DANS LA PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE

La cause réelle se trouvant à la base de ce problème est le non-respect des préalables à l'élaboration du cadre logique.

Afin d'éradiquer cette cause, les responsables de l'ADMA-SA doivent respecter toutes les étapes qui précèdent la construction de la matrice d'un cadre logique. Ces étapes consistent en l'analyse de toute situation pouvant déboucher sur un projet et la présentation de son cadre logique. Ce sont :

- L'analyse des parties prenantes
- L'analyse des problèmes
- L'analyse des objectifs
- L'analyse des stratégies
- La détermination du nom du projet
- La construction de la matrice du cadre logique

La construction de cette matrice doit se faire avec la participation de la DSES qui doit rigoureusement veiller à ce que les indicateurs de suivi et d'évaluation soient mentionnés de façon claire.

Les concepteurs de cette matrice doivent veiller au fur et à mesure au respect des différentes logiques de la matrice du cadre logique.

Les responsables de l'ADMA-SA doivent nécessairement considérer que la matrice du cadre logique n'est pas juste un tableau pour prévoir des actions majeures à entreprendre, mais un outil lié à un projet précis dont la finalité, le but, les extrants et intrants sont planifiés selon une logique bien définie.

II- APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A LA FAIBLE CONCORDANCE ENTRE LES ACTIVITES PLANIFIEES

Le déficit des moyens et techniques de planification représente la cause réelle se trouvant à la base de ce problème.

Le déficit suppose que les moyens et techniques de planification ne sont pas utilisés. L'éradication de cette cause consistera donc en l'utilisation des moyens et techniques modernes de planification et plus précisément de planification opérationnelle, car, nous tenons à le rappeler, le rôle de maître d'œuvre que doit jouer l'ADMA-SA dans les projets consiste essentiellement en l'exécution du projet.

Pour cela, les responsables de l'ADMA-SA doivent veiller à établir pour chacune de leurs interventions un planning d'activités en passant par les étapes que sont :

- La réalisation du tableau de précedence des activités
- Le réseautage du projet par l'utilisation de l'une des techniques PERT ou CPM
- Le calcul d'ordonnancement du projet³⁰
- L'établissement du diagramme de GANTT (ou chronogramme)

Ce n'est que par ces moyens qu'une concordance, traduite par les relations de précedence entre les activités et tâches d'un projet, peut être forte à l'ADMA-SA.

³⁰ Ensemble d'opérations faites sur chaque tâche de projet ayant pour but de déterminer : La date de début et de fin au plus tôt ; la date de début et de fin au plus tard ; La marge de chaque tâche.

III- APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A LA NON ATTEINTE DES OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX EN MATIERE DE MECANISATION AGRICOLE A TRAVERS LE PPMA ET L'ADMA-SA EN 2015

L'éradication de la cause réelle de non-participation des bénéficiaires finaux de tracteurs à la planification des activités doit nécessairement passer par l'utilisation d'une méthode de PPO (Planification de projet par objectif) qui permettra de faire participer les bénéficiaires finaux de tracteurs et leurs représentants à la planification des activités qui seront engagées pour eux. Il ne s'agira pas d'une simple consultation des bénéficiaires potentiels, mais de les associer réellement aux choix proposés, ce qui supposerait de pouvoir effectuer plusieurs aller-retour, de laisser le temps à la maturation des points de vue.

Notamment avant chaque campagne de mécanisation, l'ADMA-SA devra :

- Tenir des ateliers participatifs avec les représentants d'associations ou groupements de paysans.
- Dresser une liste exhaustive de tous les bénéficiaires potentiels de tracteurs (y compris les associations d'agriculteurs, et autres centres tels que les CARDER, CUMA...) et de leurs terres (superficies à labourer)
- Retenir avec les représentants des bénéficiaires les caractéristiques (qualité, marque, puissance...) des machines de sorte qu'elles soient adaptées aux conditions agro-pédologiques du milieu des bénéficiaires.
- Déterminer les autres critères d'attribution de tracteurs adéquats³¹ pour chacun.
- Déterminer les modalités de paiement correspondant aux capacités financières de chaque bénéficiaire.
- Obtenir l'engagement de chacun par la signature d'un contrat d'achat
- En déduire les objectifs (et taux) de mécanisation agricole à atteindre, les dates et échéances des activités de répartition de machines agricoles.
- Prévoir avec les bénéficiaires le suivi et l'évaluation des activités
- Commander les machines et les distribuer aux propriétaires.

³¹ Ces critères sont entre autre le poids agricole de la zone, la disponibilité des terres agricoles, les filières agricoles à promouvoir, le niveau de production moyenne annuel, l'adéquation entre les revenus des paysans bénéficiaires et l'échéancier des remboursements (MAMA B. et TCHANILE, 2009)

Toutes ces étapes doivent se faire avec la participation des responsables de l'ADMA-SA (notamment ceux de la DSES), de ceux de Bénin Tracteurs, des partenaires techniques et financiers, et des agriculteurs.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

I- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES AUX INSUFFISANCES RENCONTREES DANS LA PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE

Un comité de pilotage chargé de l'orientation et du suivi du projet de MA doit être créé.

Etant donné le rôle de maître d'ouvrage délégué ou de maître d'œuvre des projets de mécanisation agricole (MA) qui a été attribué à l'ADMA-SA dans le PSRSA, il est nécessaire qu'elle mette en place dans l'immédiat une équipe de projet :

Elle doit être composée de spécialistes en gestion de projet, de spécialistes en MA et de membres de chaque direction de l'ADMA-SA pour assurer une certaine transversalité dans la gestion des projets et des activités de l'ADMA-SA.

Il sera nécessaire que le MAEP associe l'ADMA-SA à l'identification de tout projet de MA.

L'ADMA-SA ne devra plus attendre aussi que les projets proviennent du MAEP, mais elle pourra en définir elle-même afin d'obtenir des partenaires financiers en permanence les financements nécessaires pour un bon fonctionnement car c'est sur ces projets que porteront la plupart de ses activités.

Des séances de formation doivent être régulièrement organisées pour compléter les connaissances des membres de l'équipe de projet.

II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES A LA FAIBLE CONCORDANCE ENTRE LES ACTIVITES PLANIFIEES

Un logiciel de gestion de projet doit être adopté et installé à l'ADMA-SA.

Ainsi, pour faciliter la tâche à l'équipe de projet, ses membres devront suivre des formations pour renforcer leurs capacités à l'utilisation de ce logiciel de gestion de projet à l'ADMA-SA.

Pour cela nous suggérons le Microsoft Project qui est le logiciel de gestion de projet le plus couramment utilisé au Bénin.

III- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES A LA NON ATTEINTE DES OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX EN MATIERE DE MECANISATION AGRICOLE A TRAVERS LE PPMA ET L'ADMA-SA EN 2015

Pour que les ateliers participatifs aboutissent à de bons résultats, l'ADMA-SA doit faire appel à un professionnel (modérateur d'atelier) pour les conduire.

Par ailleurs, en dehors des suggestions liées à chacun des problèmes spécifiques quelques suggestions méritent d'être faites de façon générale.

Ainsi, il est important qu'avant toute importation ultérieure de machine agricole, l'ADMA-SA élabore un projet d'essouchage des terres dans lequel il sera prévu l'acquisition des équipements appropriés, car les souches constituent l'un des premiers obstacles au développement de la MA.

Un autre projet devra porter sur le renforcement des capacités techniques des paysans à travers des séances de formation à l'utilisation des machines.

L'ADMA-SA devra aussi :

- Etendre la participation des bénéficiaires de tracteurs au suivi et à l'évaluation de tout projet et activités
- Rendre disponibles les rapports
- Garantir la disponibilité à plein temps des pièces de rechange des machines.

CONCLUSION GENERALE

Pendant notre stage à l'ADMA-SA, les observations faites nous ont permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés en problématiques dont celle relative à l'amélioration de la planification a été retenue comme centre d'intérêt de notre travail de recherche.

En effet, le défaut d'efficacité de la planification à l'ADMA-SA est sous-tendu par trois problèmes spécifiques que sont les *insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique*, la *faible concordance entre les activités planifiées*, la *non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015*.

A l'analyse de ces problèmes, des causes ont été identifiées et nous avons proposé des solutions devant améliorer les performances de l'ADMA-SA en matière de projets dans le domaine de sa compétence.

Il convient cependant de noter que la présente étude n'a pas pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confrontée l'ADMA-SA.

C'est pour cela que nous formulons le vœu que des recherches ultérieures continuent ce travail en vue d'apporter des remèdes aux autres maux qui minent l'évolution normale de la mécanisation agricole. Il s'agit entre autres de :

- la rareté de prestations de services à caractère champêtre comme la location de machines agricoles aux paysans afin de faire face au problème fondamental du faible pouvoir d'achat de ces derniers dans l'acquisition de ces équipements ;
- la prise en charge complète de l'entretien et de la réparation des tracteurs par l'ADMA-SA elle-même à travers la location de machines agricoles aux fins d'éviter les abandons de machines pour cause de défaillance d'une simple pièce et l'arrêt de leur suivi sur le terrain.

Ainsi après une bonne planification, nous nous acheminerons vers la **mise en œuvre efficace** des futurs projets de développement de la mécanisation agricole au Bénin. Cela requerra certainement le développement d'autres stratégies et l'utilisation de techniques spéciales de mise en œuvre et de suivi d'activités desdits projets.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- CORDELIER B. (2012): *Changement organisationnel et management par projet : mobilisation des système d'information*, Paris, l'Harmattan, 325 pages.
- DECLERCK R.P., DEBOURSE JP. (2012): *Principes d'analyse technique de projets d'investissement stratégie et projets*, Paris, l'Harmattan, 150 pages.
- DJUATIO E. (2004): *Management des projets Techniques d'évaluation, analyse choix et planification*, Paris, l'Harmattan, 170 pages.
- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2010) : *Planification de projet/programme Manuel d'orientation*, Genève, 62 pages
- FIDA (2001): *Approche participative pour un cycle des projets orienté vers l'impact*, Rapport d'atelier « Renforcer l'orientation du cycle des projets du FIDA sur l'impact », Rome, 33 pages.
- GIARD V. (1991) : *Gestion de projet*, Paris, Economica, 160 pages.
- Le BISSONNAIS J. (1992) : *Le management de projet de A à Z*, AFNOR, France 232 pages.
- SCHUNK J., ABI YAZBECK K. (2009) : *Conception de projet: Cadre logique et planification*, Guide de formation, Emergences, Beyrouth, Liban, 20 pages.

II- MEMOIRES ET THESES

- BOLIVAR J. G. (2008): *Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet : une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'Approche Cadre Logique*. Mémoire de maîtrise en gestion de projet, novembre, 231 pages, Université du Québec à Rimouski, Québec, Canada.
- FELE H. M. S.(2013): *Relations bénino-indiennes: enjeux et perspectives pour le renforcement de la mécanisation agricole au Bénin*, Mémoire cycle I, ENAM, DRI.
- MAMA B., TCHANILE R., (2009) : *Analyse comparée de la rentabilité de la mécanisation agricole aux autres formes de technologie de production végétale dans le département du Zou : cas de la commune de Djidja*, UAC-FASEG.
- MONTCHO B. H.(2013): *Problématique du suivi-évaluation des projets / programmes de développement dans la Commune de Sakété*,UAC-ENAM,GP.

- NGUYEN T. H. (2011): *Contribution à la planification de projet : proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet*, Thèse en vue de l'obtention du doctorat de l'Université de Toulouse, Institut national Polytechnique de Toulouse, Systèmes Industriels.
- OROU S. (2013): *Contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de DJOUGOU*, UAC-ENAM, GP.

III- TEXTES REGLEMENTAIRES

- Arrêté N°059/MAEP/D-CAB/SGM/DPP/DRFM/DRH/SA du 03/03/08, portant création du Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA) au Bénin.

IV- AUTRES DOCUMENTS

- République du Bénin, Ambassade de Belgique-Bureau de la Coopération au Développement, *DOSSIER DE BASE Préparation Programme Indicatif de Coopération*, version 15/07/2012.
- République du Bénin, MAEP- ADMA, *Plan de Travail Annuel et Budget (PTAB) FINAL*, gestion 2015.
- République du Bénin, MAEP, Direction du Génie Rural, PPMA- *Document Cadre*, Janvier 2008.
- République du Bénin, MAEP, *Cadre Institutionnel de mise en œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole*, 2011.
- République du Bénin, Programme Alimentaire Mondial, *Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA)*, Janvier 2014.

V- WEBOGRAPHIE

- CASTELLANET C. (2003): *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*, série Traverses n°13, groupe Initiatives, Lyon, France, 34 pages disponible sur le site [http://www.gret.org.liens/groupe Initiatives/Traverses](http://www.gret.org.liens/groupe_Initiatives/Traverses). Consulté le 22/12/2015 à 11h05.
- HOUMY K. (2008) : *Guide de formulation d'une stratégie de mécanisation agricole. Etude de cas : stratégie nationale de la mécanisation agricole au Mali*, Rome, FAO, 50 pages. Disponible sur le site : <http://www.fao.org> consulté le 22/12/15 à 13h 39.

- WELE G.W.J. (2009): *Analyse critique des méthodes de planification de suivi et d'évaluation des interventions dans le secteur agricole en RDC, cas du Programme de Relance de l'Agriculture dans la Province Orientale (PRAPRO)*, Mémoire de licence en gestion des projets de développement, Institut facultaire de développement rdc. Disponible sur le site <http://www.memoireonline.com/10/12/6332/Analyse-critique-des-methodes-de-planification-de-suivi-et-devaluation-des-interventions-dans.html>. Consulté le 22/12/2015 à 10h36.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : Organigramme du MAEP

ANNEXE N°2 : Projet d'organigramme de l'ADMA-SA

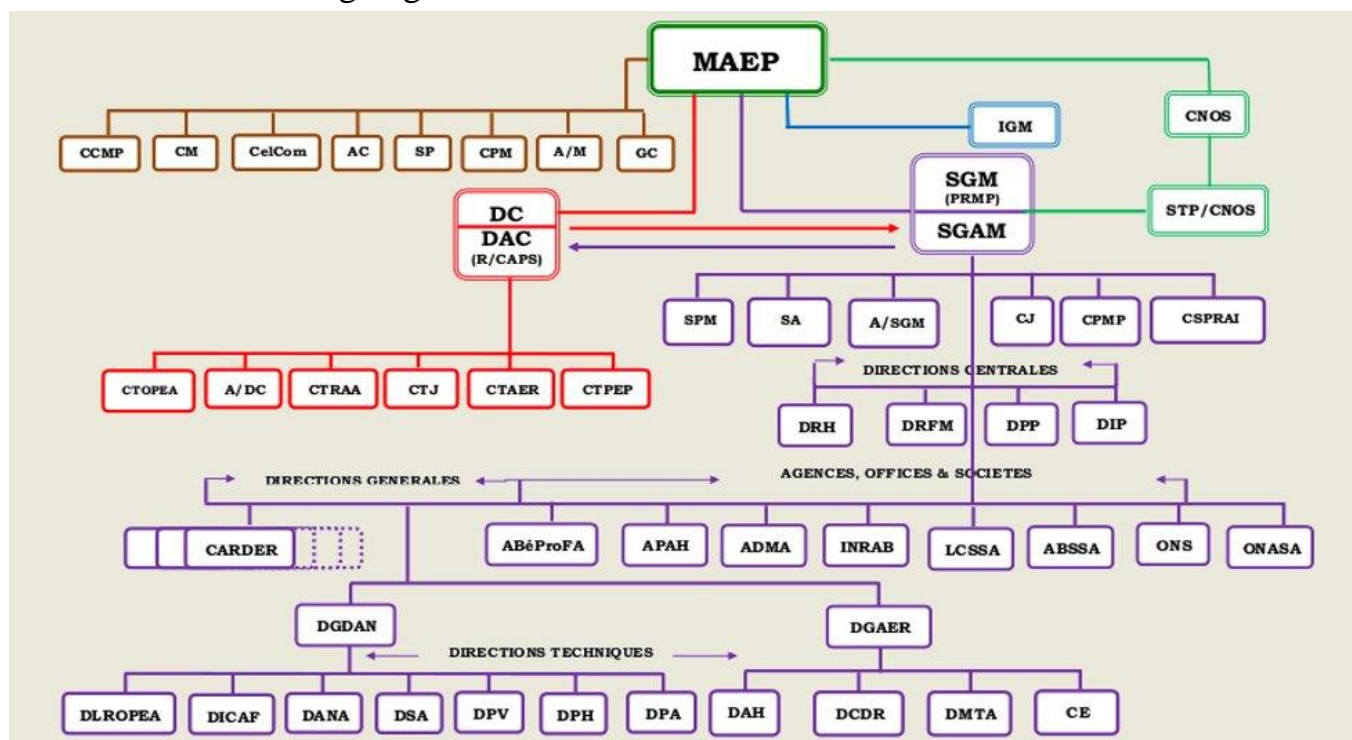
ANNEXE N°3 : Extraits du PTAB 2015 de l'ADMA-SA.

ANNEXE N°4 : Fiche de projet du PPMA

ANNEXE N° 5 : Questionnaires d'enquêtes

ANNEXE N° 6 : Illustrations

ANNEXE N°1 : Organigramme du MAEP

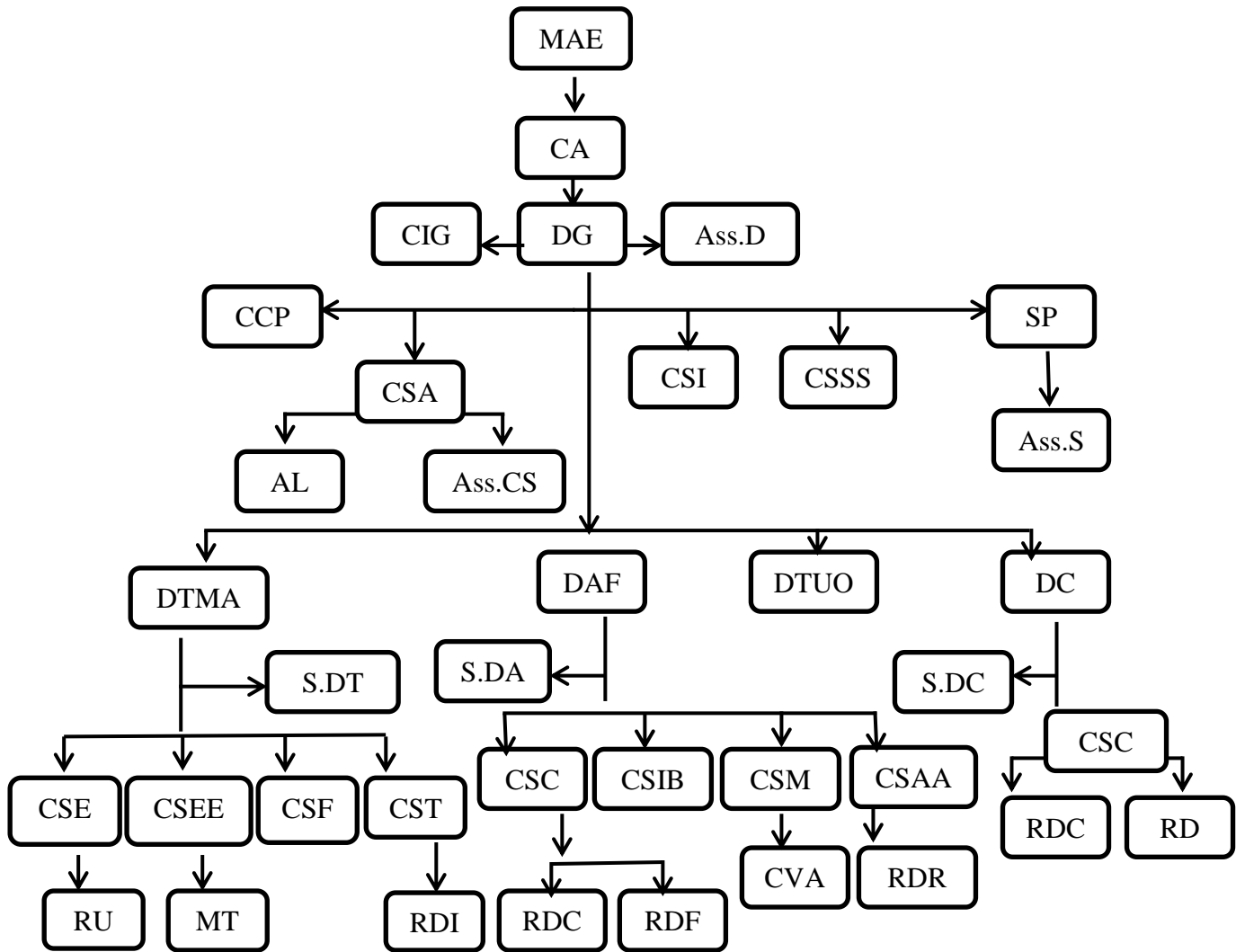


Statistique Agricole (DSA) ; Direction de la Législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entrepreneuriat Agricole (DLROPEA).

La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DGAER) qui comprend quatre (04) directions techniques : Direction des Aménagements Hydro-agricoles (DAH) ; Direction de la Construction et de la Desserte Rurales (DCDR) ; Direction de la Mécanisation et des Technologies Appropriées (DMTA) ; Cellule Environnementale.

Organismes, Agences, Sociétés et Offices sous tutelle : Office National de Soutien des Revenus Agricoles (ONS) ; Agence Béninoise de Promotion des Filières Agricoles (ABéProFA) ; Société Nationale de Promotion Agricole (SONAPRA) ; Centrale d'Achat des Intrants Agricoles (CAIA) ; Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) ; Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) ; **Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA)** ; Agence de Promotion des Aménagements Hydro-agricoles (APAH) ; Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) ; Laboratoire Central de Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA) ; Centre Agricole Régional pour le Développement Rural de l'Atacora et de la Donga (CARDER/Atacora-Donga), Centre Agricole Régional pour le Développement Rural de l'Atlantique et du Littoral (CARDER/Atlantique-Littoral), Centre Agricole Régional pour le Développement Rural du Borgou et de l'Alibori (CARDER/Borgou-Alibori), Centre Agricole Régional pour le Développement Rural du Mono et du Couffo (CARDER/Mono-Couffo), Centre Agricole Régional pour le Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau (CARDER/Ouémé-Plateau), Centre Agricole Régional pour le Développement Rural du Zou et des Collines (CARDER/Zou-Collines).

ANNEXE N°2 : Projet d'organigramme de l'ADMA-SA



Légende :

CA : Conseil d'Administration ; DG : Directeur Général ; Ass/DG : Assistant du Directeur Général ; CCPM : Chef Cellule de Passation des Marchés ; SP : Secrétaire Particulier ; Ass/SP : Assistant du Secrétaire Particulier ; CIG : Contrôleur Interne de Gestion ; CSIC : Chef Service Informatique et Communication ; CSIBR : Chef Service chargé des Relations avec les Institutions Bancaires et du Recouvrement des créances liées aux acquisitions et aux prestations ; CSA : Chef secrétariat Administratif ; AL : Agent de liaison ; ASS/CSA : Assistant du Chef secrétariat administratif ; CSSSE : Chef Service Statistique et Suivi-Evaluation ; DAF : Directeur Administratif et financier ; SDAF : Secrétaire de la Direction Administrative et financière ; CSCF : Chef Service Comptabilité et Finance ; RDCB : Responsable Division Comptabilité et Budget ; RDF : Responsable Division Finances ; CSMA : Chef Service Matériel Administratif ; CVA : Conducteur de véhicules Administratifs ; CSAAJ : Chef Service Affaires Administratives et Juridiques ; RDRH : Responsable Division Ressources Humaines ; DTMA : Directeur des Technologies et de la Mécanisation Agricole ; DTUO : Directeur Technique de l'Usine de Ouidah ; SDTMA : Secrétaire de la Direction des Technologies et de la Mécanisation Agricole ; DTUO : CSEU : Chef Service Exploitation des Usines ; RU : Responsable Usine ; CSEEA : Chef Service Exploitation des Equipements Agricoles ; MT : Maintenançiers-Tractorites ; CSFVP : Chef Service Formation, Vulgarisation et prestations ; CSTI : Chef Service des Technologies et Infrastructures ; DCM : Directeur Commercial et Marketing ; SDCM : Secrétaire de la Direction Commerciale et Marketing ; CSCM : Chef Service Commercial et Marketing ; RDCV : Responsable Division Commerce et Vente ; RDM : Responsable Division Marketing.

II- PROGRAMME DE TRAVAIL AU TITRE DE L'ANNEE 2015

2-1- Cadre logique 2015

Les actions prévues pour l'année 2015 vont renforcer les bases de l'Agence et relever le défi d'une mécanisation maîtrisée. Elles permettront également de poursuivre, améliorer et finaliser certaines actions déjà entreprises par le PPMA. Les paramètres retenus au titre l'année 2015 pour évaluer les performances de l'Agence sont consignés dans le cadre logique qui se présente comme suit :

Cadre Logique 2015.

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES/MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES OU CONDITIONS DE REALISATION
La mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de mécanisation (Réduire la pénibilité des opérations culturales et de transformation en vue de contribuer à l'amélioration des rendements et de la qualité des produits agricoles en faveur d'une économie plus forte et d'une réduction sensible de la pauvreté).	L'accroissement relatif des quantités produites par unité de temps de travail pour les différentes opérations de production et de transformation des produits agricoles passe à 15% en 2015	Rapports d'enquêtes	Réaliser une étude socio-économique de référence au démarrage de l'ADMA-SA
L'acquisition et la mise en place d'équipements agricoles performants et adaptés aux conditions agro pédologiques du milieu d'intervention (L'adaptation des choix technologiques au savoir-faire endogène de chaque zone)	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement des équipements agricoles est atteint à 90%; - Temps d'immobilisation des équipements en fonction des pannes est réduit de 50% ; - Taux de couverture des opérateurs d'équipements agricoles est 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'enquêtes ; - Rapport annuel d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une étude socio-économique de référence au démarrage de l'ADMA - Les différents appels d'offres pour les services et fournitures sont fructueux. - Le déblocage des fonds

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES/MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES OU CONDITIONS DE REALISATION
			est effectif.
La formation et le recyclage des utilisateurs de matériels agricoles	<ul style="list-style-type: none"> - 1 plan de formation est élaboré et validé ; - 4 séries de formations organisées en fin 2015 ; - 75% au moins des bénéficiaires de matériels agricoles sont formés. 	Rapport annuel d'activités	<ul style="list-style-type: none"> -Le déblocage des fonds est effectif ; -Plan de formation disponible.
L'expérimentation des matériels agricoles	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins deux tests d'adaptabilité de matériels sont réalisés en fin 2015 ; - Deux équipements de fabrication locale homologués. 	Rapport annuel d'activités	<ul style="list-style-type: none"> -Le déblocage des fonds est effectif ; -Contrat de Collaboration avec l'INRAB est disponible à temps.
Démonstration et vulgarisation des équipements agricoles	<ul style="list-style-type: none"> - Un champ de 50 ha au moins de démonstration/vulgarisation installé au Nord ; - Un champ de 25 ha au moins de démonstration/vulgarisation installé au centre ; 	Rapport annuel d'activités	Le déblocage des fonds est effectif.

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES/MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES OU CONDITIONS DE REALISATION
	<ul style="list-style-type: none"> - Une journée porte ouverte organisée en fin 2015 ; - Deux publiereportages au moins télévisuels réalisés en fin 2015. 		
<p>La gestion des ateliers de maintenance et de réparation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le cadre institutionnel de gestion des ateliers est défini (Arrêté portant organisation et fonctionnement des ateliers signé en fin 2015) ; - Les outils de gestion élaborés (canevas budget type, manuel de procédure) 	<p>Rapport annuel d'activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les textes disponibles et vulgarisés ; -Le manuel de procédure disponible
<p>Le suivi de l'exploitation des usines de transformation de produits agricoles et de l'usine de montage de tracteurs et équipements de Ouidah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - document cadre sur la relation fonctionnelle entre l'ADMA et les usines élaboré ; - Fiche de suivi des usines est élaborée et validée ; - 100% des usines sont suivies à fin 2015. 	<p>Rapport annuel d'activités</p>	<p>Le débloqué des fonds est effectif</p>
<p>La construction des infrastructures en mécanisation agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % des besoins en constructions et réfections d'infrastructures satisfaits en fin 2015. 	<p>Rapport annuel d'activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents appels d'offre pour les travaux et fournitures sont fructueux. - Le débloqué des fonds est effectif.

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES/MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES OU CONDITIONS DE REALISATION
Activités prévues	Coût Total (en millions) : 13 699 FCFA sur budget national décomposé comme suit	Rapports et taux de consommation du budget	Les ressources financières nécessaires sont accessibles et disponibles à temps
Renforcer la mise en œuvre de l'Agence	1 1695		
Construire et réfectionner les infrastructures	2 510		
Payer les salaires ou primes du personnel	400		
Organiser des formations	475		
Acquérir et mettre en place des matériels agricoles et des pièces de rechange	8 964		
Vulgariser les matériels agricoles	130		
TOTAL	13 699		

Source : République du Bénin, MAEP- ADMA, Plan de Travail Annuel et Budget (PTAB) FINAL, gestion 2015

	2.3. Le système de formation en mécanisation agricole est fonctionnel	Mise en place d'un plan de formation et formation des acteurs	- existence d'un plan de formation - nombre d'acteurs de différentes catégories formés																
	3.1. des structures locales de service en mécanisation agricole sont développées	Appui aux structures locales de prestation de services	- nombre de coopératives et centres de service de mécanisation créés en milieu rural - niveau d'équipement des structures de prestation de service de mécanisation agricole																
	3.2. la fabrication locale d'équipements adaptés est promue	Appui aux structures de fabrication locale d'équipements adaptés	- augmentation du chiffre d'affaire des fabricants locaux et des artisans – - Nombre de fabricants et artisans ayant augmenté leur outil de production																

Source : République du Bénin- MAEP, Direction du Génie Rural, PPMA- *Document Cadre*, Janvier 2008.

ANNEXE N° 5 :

Questionnaire d'enquête
(A l'endroit du personnel de l'ADMA-SA)

Le présent questionnaire se situe dans le cadre du travail de recherche pour l'obtention du diplôme du cycle II en Gestion des Projets à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). L'objectif est de recueillir vos différentes impressions et appréciations pour la «*Contribution à l'amélioration de la planification des activités de l'ADMA-SA*».

Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de nous faciliter cette étude. Nous vous assurons de la confidentialité des réponses qui seront données. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

Nom (Facultatif) :

Prénom (Facultatif) :

Direction (Facultatif) :

1) Quand est-ce que vous avez pris connaissance du Plan de Travail Annuel et Budget (PTAB) 2015 de l'ADMA-SA ?

- Lors de sa conception
- Lors de sa présentation au personnel
- Lors de sa distribution au personnel
- Autres

2) Les objectifs de l'ADMA-SA qui figurent dans le PTAB tiennent-ils compte fidèlement des préoccupations de votre direction ?

- Suffisamment
- Moyennement
- Pas assez

3) Selon vous le PTAB tient-il compte réellement des objectifs de mécanisation agricole pour l'année 2015 :

- Suffisamment
- Moyennement
- Pas assez

4) Pourquoi selon vous le PTAB 2015 n'a-t-il pas reçu du MAEP, le soutien nécessaire pour le financement des activités qui y sont planifiées ?

- Le budget est trop élevé
- Sa préparation a été tardive
- Il a été mal dressé
- Autres (Précisez svp)

5) Comment s'explique selon vous les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique (Tableau utilisé pour planifier les activités dans le PTAB 2015 de l'ADMA-SA)? :

- Manque de savoir faire des cadres de l'ADMA-SA
- Non-respect des préalables à son élaboration
- Précipitation dans la conception de la matrice du cadre logique
- Autres

(NB : Cochez une réponse)

6) A part ces causes qui expliquent les insuffisances dans la présentation du cadre logique, citez les autres que vous connaissez (S'il en existe)

.....

.....

.....

.....

7) Parmi les outils et techniques de planification de projet suivantes, lesquels connaissez-vous ?

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| - Le diagramme de GANTT | <input type="checkbox"/> | - Le planning | <input type="checkbox"/> |
| - Le CPM | <input type="checkbox"/> | - Chronogramme | <input type="checkbox"/> |
| - La technique PERT | <input type="checkbox"/> | - Aucun | <input type="checkbox"/> |

8) Selon vous, utilise-t-on l'une (ou l'autre) de ces techniques à l'ADMA-SA ?

Oui Non

9) Qu'est ce qui explique selon vous la faible concordance constatée entre les activités planifiées à l'ADMA-SA dans le PTAB 2015 ?

- Le déficit de ces moyens et techniques de planification
- Le peu de rigueur dans la fixation des échéances
- Le manque de clarté dans la formulation des activités

Fin.

Questionnaire d'enquête

(A l'endroit des bénéficiaires de tracteurs)

Le présent questionnaire se situe dans le cadre du travail de recherche pour l'obtention du diplôme du cycle II en Gestion des Projets à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). L'objectif est de recueillir vos différentes impressions et appréciations pour la **«Contribution à l'amélioration de la planification des activités de l'ADMA-SA par des méthodes appropriées»**.

Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de nous faciliter cette étude. Nous vous assurons de la confidentialité des réponses qui seront données. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

Nom (Facultatif) :

Profession (Facultatif)

Prénom (Facultatif) :

Localité :

1) Par quel mode avez-vous acquis une machine du Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA) actuel Agence de Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA-SA) ?

Achat Subvention Autres

Don Location

2) Avez-vous rencontré des difficultés dans l'utilisation de la (des) machine(s) que vous avez réceptionné du PPMA (ou de l'ADMA-SA) ?

Oui

Non

3) Si oui, ces difficultés sont liées d'après vous au :

Manque d'encadrement par le PPMA Faible résistance des tracteurs

Manque de formation à l'utilisation des tracteurs Machines inappropriées à vos besoins

Coût élevé de l'entretien des tracteurs Indisponibilité des pièces de rechange

Autres

4) Avez-vous été consulté pendant la planification du PPMA pour la prise en compte de vos besoins ?

Oui

Non

5) Souhaiteriez-vous participer à la planification des activités de l'ADMA-SA qui vous sont destinées si l'on vous en donne l'occasion ?

Oui

Non

6) Selon vous, la stratégie de mécanisation agricole du Gouvernement béninois est :

Bonne

Moyennement bonne

Pas bonne

7) Comment s'explique selon vous la non atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole fixés pour l'année 2015 à travers l'ADMA-SA (ex PPMA)?

- Non-participation des bénéficiaires de tracteur à la planification des activités du PPMA

- Négligence des besoins réels des bénéficiaires finaux de tracteur

- Politique d'aide du Gouvernement en matière de mécanisation agricole inadéquate

- Gestion peu rigoureuse des ressources allouées au PPMA

8) Quelle(s) recommandation(s) pourriez-vous faire en direction de l'ADMA-SA pour l'atteinte des objectifs gouvernementaux de mécanisation agricole ?

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

Fin.

ANNEXE N° 6 : Illustrations



**Tracteurs chinois tous neufs offerts
au PPMA sur don. Ils sont nouvellement sortis de
leurs conteneurs et exposés au CARDER
Atlantique-Littoral.**

**Visite du Ministre de l'Agriculture de l'Elevage et
de la Pêche à l'ADMA-SA et au CARDER Atlantique-
Littoral.**



**Charrues à disque des tracteurs chinois
exposées au CARDER Atlantiques-Littoral**



Tracteurs chinois, remorques et charrues

Vue rapprochée d'un tracteur chinois



**Tracteur indien Mahindra exposé à Ouidah
sur le site de Bénin Tracteurs**

**Vue d'ensemble de l'usine de montage de tracteurs
Bénin Tracteurs à Ouidah**



TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	viii
RESUME.....	x
SOMMAIRE.....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CADRES INSTITUTIONNEL THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION I : CADRE GENERAL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
PARAGRAPHE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE.....	4
I-CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....	4
A- PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	4
B- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, OBJECTIF ET ROLES DE L'ADMA-SA.....	5
II-ENVIRONNEMENT ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A L'ADMA-SA.....	6
A- ENVIRONNEMENT DE L'ADMA-SA.....	6
B-DEROULEMENT DU STAGE.....	9
PARAGRAPHE 2 : LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	19
I-CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE.....	19
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	19
B- Détermination de la problématique de l'étude.....	20
II-SPECIFICATION ET DETERMINATION DES SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	23
A- Spécification de la problématique.....	23
B- Détermination des séquences de résolution de la problématique.....	24

SECTION II : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	25
PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE.....	25
I-FIXATION DES OBJECTIFS, FORMULATION DES HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.....	25
A- Fixation des objectifs.....	25
B- Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	25
II-REVUE DE LITTERATURE LIEE A LA PROBLEMATIQUE RETENUE.....	29
A- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique.....	29
B- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2 lié à la faible concordance entre les activités planifiées.....	33
C- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 lié à la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA.....	36
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE.....	38
I-APPROCHES EMPIRIQUES.....	38
A- Objectifs de l'enquête, cadre et population mère.....	38
B- Echantillonnage et conception des questionnaires.....	38
II-APPROCHES THEORIQUES.....	41
A- Choix théorique lié au problème des insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique.....	41
B- Choix théorique lié au problème de la faible concordance entre les activités planifiées.....	41
C- Choix théorique lié au problème de la non atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA.....	42
CHAPITRE II : ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	43
SECTION I : REALISATION DES ENQUETES VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	44
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	44
I-REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES.....	44
A- Réalisation des enquêtes	44

B- Difficultés rencontrées.....	44
II-DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	44
A- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur les insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique.....	44
B- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur la faible concordance entre les activités planifiées.....	46
C- Dépouillement et présentation des données d'enquête sur la non atteinte des objectifs en matière de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015.....	47
PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	49
I-DEGRE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	49
A- Degré de validation de l'hypothèse n°1 liée aux insuffisances rencontrées dans la présentation du cadre logique.....	49
B- Degré de validation de l'hypothèse n°2 liée à la faible concordance entre les activités planifiées.....	49
C- Degré de validation de l'hypothèse n°3 liée à la non atteinte des objectifs de mécanisation agricole à travers le PPMA et l'ADMA-SA en 2015.....	49
II-ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	49
A- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	49
B- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	50
C- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	50
SECTION II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	50
PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES SPECIFIQUES.....	50
I-APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES AUX INSUFFISANCES RENCONTREES DANS LA PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE.....	50
II-APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A LA FAIBLE CONCORDANCE ENTRE LES ACTIVITES PLANIFIEES.....	51
III-APPROCHES DE SOLUTIONS LIEES A LA NON ATTEINTE DES OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX EN MATIERE DE MECANISATION AGRICOLE A TRAVERS LE PPMA ET L'ADMA-SA EN 2015.....	52
PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES.....	53

I- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES AUX INSUFFISANCES RENCONTREES DANS LA PRESENTATION DU CADRE LOGIQUE.....	53
II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES A LA FAIBLE CONCORDANCE ENTRE LES ACTIVITES PLANIFIEES.....	53
III- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS LIEES A LA NON ATTEINTE DES OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX DE MECANISATION AGRICOLE A TRAVERS LE PPMA ET L'ADMA-SA EN 2015.....	54
CONCLUSION GENERALE.....	55
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	56
LISTE DES ANNEXES.....	59
TABLE DES MATIERES.....	74