



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUE

Option : Economie

Filière : Analyse des Projets

5^{ème} promotion

THEME

INFLUENCE DU MODE DE GESTION SUR L'EFFICACITE
DES PROJETS/PROGRAMMES AGRICOLES : CAS DES
PROJETS PACER ET PADYP DU MAEP.

Présenté par

Yisségnon Samuel AKOAKOU

et

Parfait KPANOU

Sous la Direction de :

Tuteur de stage :

Mr Euloge VIDEGLA

C-SEP/DPP MAEP

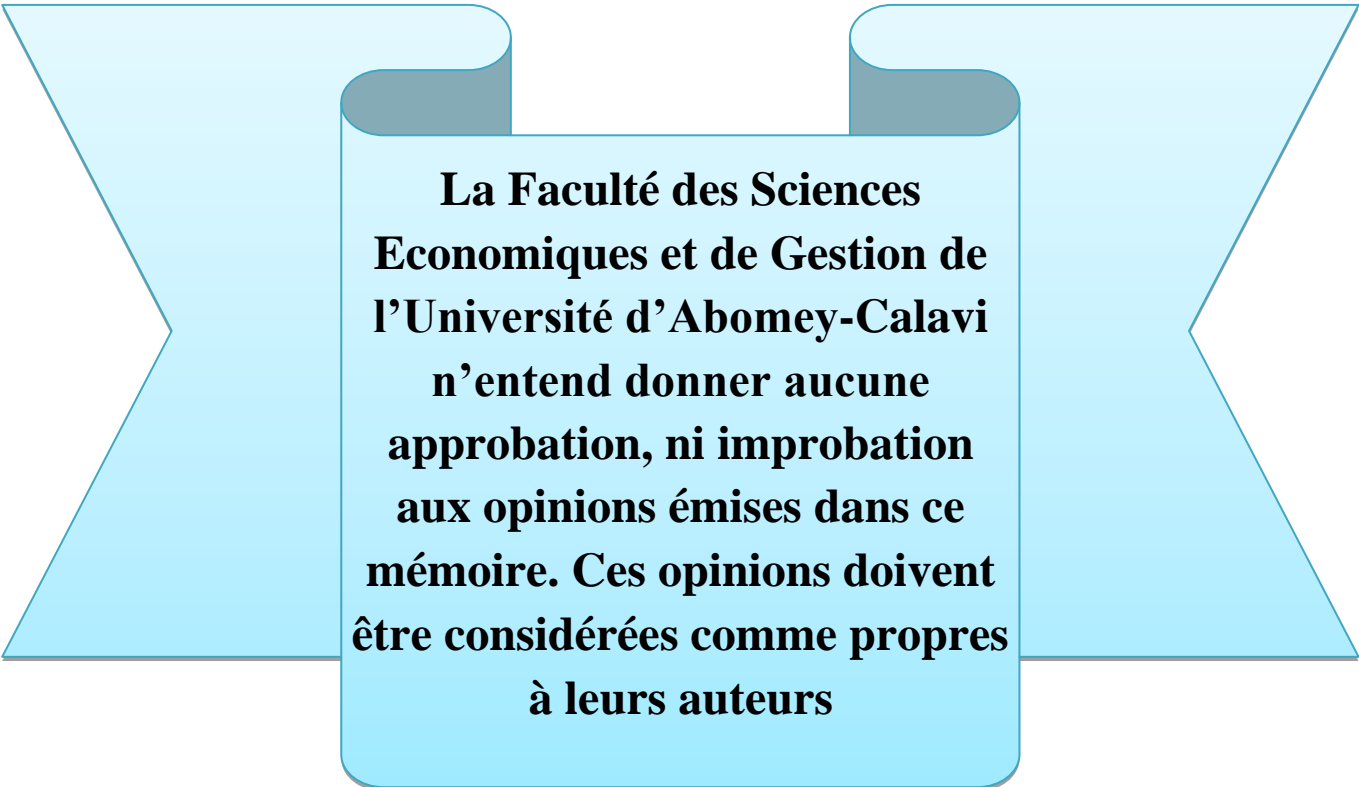
Directeur de mémoire :

Dr Jean ADANGUIDI

Enseignant à la FASEG

Année Académique 2014-2015

AVERTISSEMENT



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

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Dossa Gratien AKOAKOU et ma mère Pauline DINAGNON qui n'ont cessé de me soutenir jusqu'à la réalisation de ce document et que ce travail soit le fruit de leur espoir,
- Mon oncle Dèoumon Robert AKOAKOU pour ses immenses soutiens, que Dieu le protège et le bénisse abondamment,
- Mes oncles, tantes, frères et amis pour leur soutien physique et moral, que Dieu se souvienne d'eux.

Yisségnon Samuel AKOAKOU

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Robert KPANOUE et ma mère Florentine EDORH pour leur soutien et dévouement à mon égard,
- Mon oncle Félicien HOUANYE pour ses multiples soutiens et conseil,
- Ma tante Odette KPANOUE pour tous ses soutiens de quelque manière,

Parfait KPANOUE

REMERCIEMENTS

Au seuil de ce mémoire, il est de notre devoir de formuler nos sincères remerciements à ceux qui ont d'une manière ou d'une autre contribué à la réalisation de ce mémoire, qu'ils reçoivent nos civilités.

Sur ce nous les adressons à :

- Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG),
- Docteur Jean ADANGUIDI, notre maître de mémoire qui malgré ses multiples fonctions et occupations a accepté de nous encadrer,
- Monsieur Denis MOUZOUN, l'Assistant de notre maître de mémoire qui s'est donné à cœur joie pour son aide et attention à l'élaboration de ce mémoire,
- Monsieur Assogba HODONOU, le Directeur de la programmation et de la Prospective du MAEP pour avoir accepté notre demande de stage et pour ses conseils,
- Monsieur Euloge VIDEGLA, Chef Service des Etudes et de la prospective qui est notre maître de stage pour nous avoir pris comme ses enfants et nous avoir accompagné jusqu'au terme de ce mémoire,
- Madame Loubatou SAKA, Collaborateur/SEP pour son cœur de mère,
- Monsieur Justin EDAH, Collaborateur/SEP qui nous a pris comme ses frères,
- Monsieur Abdoul-Aziz AGBOTON, collaborateur/SEP pour son cœur de frère, son soutien et ses conseils vis-à-vis de cette recherche,
- Monsieur Odilon Steven ZOHOUN, stagiaire au SEP qui n'a ménagé aucun effort pour nous aider comme ses frères,
- Monsieur Fabrice Vignon AGUEMON, Ingénieur Agro Socio-Economique responsable Suivi-Evaluation et Boîte à Outils PADYP
- Monsieur SEGO SOUNON Théophile, Expert en Gestion des Projets et Développement Local au PACER
- Les Dames Cécile, Pulchérie du Secrétariat/DPP pour leur gentillesse.
- Mes frères et sœurs Alain, Gisèle, Estelle et Anne-Marie.
- Enfin, nos remerciements vont à l'endroit du Président et des honorables membres de jury qui vont se donner la peine d'apprécier le travail par des critiques dans la perspective de contribuer à son amélioration.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Situation des agents de la DPP par catégories et par sexe au 31 Mars 2015.....	12
Tableau 2: Sources de financement de PADYP.....	36
Tableau 3 : Eléments de mode de gestion étudiés sur le PACER et le PADYP	36
Tableau 4: Résultats obtenus en quatre (04) ans par le PACER et le PADYP	38
Tableau 5: Présentation des niveaux d'efficacité et de performance physique du PACER et PADYP.....	39
Tableau 6: Présentation des niveaux d'efficience et de performance financière du PACER et PADYP.....	40

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition des agents de la DPP/MAEP par catégorie au 31 Mars 2015 13
Graphique 2 : Répartition des sources de financement du PACER 34
Graphique 3 : Diagramme de comparaison de l'évolution de la performance du PACER et du
PADYP..... 41

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	:	Agence Canadienne pour le Développement International
ACE	:	Agent Contractuel de l'Etat
ADFA	:	Appui au Développement des Filières Agricoles
AFD	:	Agence Française de Développement
AGR	:	Activités Génératrice du Revenu
APE	:	Agent Permanent d'Etat
CdG-OP	:	Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs
CE	:	Commission Européenne
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEF	:	Conseil à l'Exploitation agricole Familiale
CG	:	Cellule Genre
CSES	:	Cellule Suivi-Evaluation du Secteur
DE	:	Division des Etudes
DPA	:	Direction de le Production Animale
DPH	:	Direction de le Production Halieutique
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	:	Direction des Ressources Financières et Matérielles
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FASEG	:	Faculté des Sciences Economique et de Gestion
FDSS	:	Fonds de Développement des Services Spécifiques
FIDA	:	Fonds International pour le Développement Agricole
OP	:	Organisations de Producteurs
PACER	:	Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale
PADYP	:	Projet d'Appui à la Dynamique Productive
PAGS	:	Programme Administratif et Gestion du Secteur

PDA	:	Programme Développement de l'Agriculture
PDE	:	Programme Développement de l'Elevage
PDPA	:	Programme Développement de la Pêche et de l'Aquaculture
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSRSA	:	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
SC	:	Service de la Coopération
Se	:	Secrétariat
SEP	:	Service des Etudes et de la Prospective
SGSI	:	Service de Gestion du Système de l'Information
TEA	:	Taux d'Exécution Attendu
TEF	:	Taux d'Exécution Financière
TEP	:	Taux d'Exécution Physique
UAC	:	Université d'Abomey-Calavi
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL	4
Section 1: Présentation de la structure d'accueil et de stage.....	5
Paragraphe 1 : Historique, mission, attribution et structure organisationnelle du MAEP	5
Paragraphe 2 : Présentation de la DPP	9
Section 2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées	13
Paragraphe 1 : Déroulement du stage.....	13
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	16
Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses	17
Paragraphe 1 : Problématique	17
Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses	19
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
Paragraphe 1 : Revue de littérature.	20
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	29
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	32
Section 1 : Présentation du PACER et du PADYP et analyses des résultats	33
Paragraphe 1- Description du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER) et du Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP).....	33
Paragraphe 2 : Analyse des résultats relatifs aux hypothèses.	36
Section 2 : Interprétation et comparaison des résultats, validation des hypothèses et suggestions	41
Paragraphe 1 : Interprétation et comparaison des résultats et validation des hypothèses	41
Paragraphe 2 : Suggestions.	43
CONCLUSION	44
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	46

RESUME

Cette étude porte sur «**Influence du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles : cas des projets PACER et PADYP du MAEP**». Elle a pour objectif d'évaluer les effets du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles afin de contribuer à la bonne gestion des projets pour l'atteinte des objectifs fixés au départ. En vue d'atteindre cet objectif, la méthodologie a consisté d'une part à étudier les éléments du mode de gestion tout en se familiarisant avec les documents de conceptions de ces projets et des résultats issus des entretiens avec les coordonnateurs et quelques agents de la DPP et d'autre part à analyser les résultats de ces projets à travers le calcul d'indice d'efficacité tout en se basant sur les rapports d'exécution des projets du portefeuille actif du MAEP au 31 décembre 2014. L'analyse des résultats montre que le PACER et le PADYP ont le même mode de gestion indépendamment de leurs sources de financement et que le mode de gestion détermine leur niveau de performance. Enfin, certaines suggestions sont formulées pour apporter une amélioration du secteur agricole pour la croissance économique durable.

Mots clés : influence, mode de gestion, efficacité, projets/programmes

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Au lendemain des indépendances, les réflexions économiques ont toujours portées sur la rupture avec l'instabilité et la dépression des périodes précédentes. La grande nouveauté de l'après 1960 est la recherche d'une croissance économique forte et durable. En effet un milliard trois cent mille personnes environ soit 20% de la population mondiale vivent dans la pauvreté absolue, avec un revenu inférieur à un dollar américain par jour (OMS, 2000). Ces personnes n'ont pas pu bénéficier des fruits du développement économique. Compte tenu de son caractère multidimensionnel et multisectoriel, la pauvreté est aujourd'hui un problème crucial pour la communauté internationale.

Au Bénin l'incidence de la pauvreté s'est accrue au cours des dernières années en dépit des Stratégies de Réduction de la Pauvreté (SRP) mise en œuvre. En effet suivant l'approche objective, l'incidence de la pauvreté monétaire est estimée à 37,4% en 2006 contre 28,5% en 2002. En termes non monétaire 40,2% de la population béninoise est pauvre (Rapport d'avancement SCR 2007). La situation est beaucoup plus accentuée en milieu rural qu'en milieu urbain et l'accroissement de la population demeure relativement plus élevé que le taux de croissance économique. A ce titre, la communauté internationale s'est engagée à travers la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à réduire de moitié à l'horizon 2015 le nombre de personnes vivant dans un état de pauvreté extrême.

A cet effet l'Etat béninois à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) définit le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) en s'engageant à améliorer les performances de son agriculture pour la rendre capable d'assurer de façon durable la souveraineté alimentaire de la population et de contribuer au développement économique et social du pays. Le PSRSA porte sur 13 filières et met en relief trois défis majeurs portant sur (i) la couverture des besoins alimentaires, (ii) l'accroissement des revenus, et (iii) l'amélioration de l'attractivité de l'activité agricole et du milieu rural. Ces trois défis confèrent au secteur agricole le double rôle d'accélération de la croissance économique et de la contribution à la réduction de la pauvreté, d'où la vision : « ***Faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse répondant aux besoins de développement économique et social de la population*** » (MAEP, 2011).

Avant tout cela, l'expérience a montré pendant longtemps que les entreprises publiques béninoises ont été gérées à vue sans une vision stratégique et leurs difficultés

n'étaient pas seulement d'ordre financier, commercial, stratégique, mais d'ordre organisationnel et technique.

Pour atteindre ces objectifs, des projets et programmes sont mis en œuvre et sont regroupés en trois (03) programmes sous-sectoriels et un programme transversal d'accompagnement, à savoir : le Programme Développement de l'Agriculture (PDA) ; le Programme Développement de l'Élevage (PDE); le Programme Développement de la Pêche et de l'Aquaculture (PDPA) et le Programme Administratif et Gestion du Secteur(PAGS) (PSRSA 2011).

La mauvaise gestion de leurs ressources ajoutées aux différentes crises successives observées de part le monde va entraîner certains projets en faillite et d'autres en difficultés, ce qui ne va pas permettre l'atteinte de leurs objectifs spécifiques. Face à cette réalité, l'Etat pour permettre à ces projets de retrouver leur performance et d'accomplir leurs missions sociales et économiques va mettre en place un processus de privatisation pour les uns et de restructuration pour les autres. Par ailleurs, le secteur agricole se caractérise par une faible productivité liée à l'utilisation des outils archaïques et des semences non améliorées, la non maîtrise de l'eau, la mauvaise organisation des filières, l'insuffisance de l'encadrement technique, le manque d'infrastructures et l'absence quasi totale de financement des activités de production. Pour surmonter cela, l'Etat par le budget national et en collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) comme le FIDA, l'AFD la FAO, le PNUD, etc. finance les différents projets/programmes pour l'atteinte des objectifs du PSRSA.

Dans l'optique d'une gestion efficace de ces projets/programmes, la présente étude s'inscrit dans la perspective de conduire à terme cet objectif et se formule «*Influence du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles : cas des projets PACER et PADYP du MAEP*».

Pour mieux éplucher ce thème, l'étude s'articulera autour de trois chapitres essentiels à savoir: le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel, dans le deuxième chapitre est abordé le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et le dernier chapitre est consacré à la présentation et analyse des résultats.

Il ne s'agira pas seulement d'analyser la situation organisationnelle (mode de gestion) et la situation financière (source de financement) de ces projets mais aussi de proposer des solutions pouvant contribuer à leurs améliorations ainsi que les conditions de leurs mises en application.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL

Le présent chapitre comporte deux sections. La première section présente la structure d'accueil et de stage après trois (03) ans de formation théorique en économie à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG). Quant à la seconde section, elle décrit le déroulement du stage au sein de la structure d'accueil et les difficultés rencontrées.

Section 1: Présentation de la structure d'accueil et de stage.

Cette section présente, dans un premier temps le profil historique de ce Ministère depuis sa genèse à nos jours, puis nous en décrivons sa structuration.

Paragraphe 1 : Historique, mission, attribution et structure organisationnelle du MAEP

A- Historique du MAEP

Créé le 16 juillet 1958, le Ministère de l'Agriculture en charge du Développement Rural a été successivement dénommé Ministère de l'Agriculture et du Paysannat (MAP) de 1958 à 1962, Ministère de l'Agriculture et de la Coopération (MAC) de 1963 à 1964, Ministère du Développement Rural et de la Coopération (MDRC) 1964, Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative (MDRAC) en 1970, Ministère du Développement Rural (MDR) en 1991, puis en 2001 Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Ces différentes mutations ont toujours été motivées par la recherche d'une grande efficacité au plan stratégique (visions, orientation axe programmation), au plan organisationnel des actions (pertinence et coût/efficacité) et au plan des impacts sur les groupes cibles (améliorations des conditions de vie des populations, sécurité alimentaire, améliorations des revenus et création de la richesse nationale). Ainsi conformément à l'article 1^{er} du décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, ledit Ministère a pour mission « La conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'amélioration de la production, des revenus des producteurs des secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et du niveau de vie de la population, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politique de développement du gouvernement ».

B- Mission et attributions du MAEP.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche a pour mission la conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi évaluation de la politique de l'Etat en matière d'amélioration de la production, des revenus des producteurs des secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et du niveau de vie des populations. Conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du gouvernement.

A ce titre, il est chargé de :

- ✓ définir les politiques dans les domaines de ses compétences :
 - L'Agriculture, l'Elevage et la Pêche ;
 - Les recherches agricoles, la vulgarisation, et les conseils agricoles, la législation rurale, l'aménagement et l'équipement rural ;
 - La promotion de jeunes ruraux et la promotion des activités féminines en milieu rural et préurbain dans l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ;
 - La promotion de la qualité et du conditionnement des produits agricoles ;
 - La sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
 - La formation appui-conseil ;
 - Le stockage/conservation, la transformation et la commercialisation des produits agricoles ;
- ✓ déterminer les conditions favorables à la concrétisation des politiques définies en identifiant les potentialités du secteur rural et en évaluant les besoins en moyens matériels, humains et financiers nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- ✓ favoriser le progrès technique dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ;
- ✓ faciliter avec les Ministères concernés, l'exploitation des ressources naturelles a des niveaux compatibles avec l'équilibre écologique pour la satisfaction des besoins des populations ;
- ✓ créer un environnement incitatif et cadre législatif, réglementaire et fiscal approprié pour favoriser les investissements dans le secteur agricole et rural ;
- ✓ fournir aux acteurs du secteur, l'assistance technique nécessaire à l'accroissement de la productivité et des productions agricoles ;

- ✓ coordonner, suivre et évaluer l'exécution des politiques et des actions dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés dans les domaines de sa compétence ;
- ✓ définir les règlements appropriés et veiller à leur application ;
- ✓ accroître et valoriser le potentiel alimentaire par le développement et la diffusion des technologies de stockage/conservation et de transformation des produits ;
- ✓ définir les mesures visant à promouvoir et à améliorer le fonctionnement des sociétés coopératives, des groupements économiques d'initiative commune et autres institutions agricoles et veiller à leur mise en œuvre ;
- ✓ faciliter le développement de l'entrepreneuriat agricole ;
- ✓ suivre et coordonner les activités des acteurs intervenant dans le secteur agricole et rural ;
- ✓ œuvrer, de concert avec les autres acteurs (publics et privés), à la promotion et au développement des filières agricoles ;
- ✓ œuvrer dans le cadre de la coopération sous régionale et internationale à la promotion du secteur agricole ;
- ✓ assurer la sécurité sanitaire des aliments et la qualité des produits agricoles.

(Décret n°2006-582 du 02 novembre 2006 portant attribution, organisation et fonctionnement du MAEP).

C- La Structure organisationnelle

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche est composé de quatre (04) Directions Centrales, deux (02) Directions Générales, onze (11) Directions Techniques, quatre (04) Offices et une (01) Société à savoir :

1- Directions Centrales

Les Directions centrales, sont des directions d'appui du ministère. Elles sont chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission, du ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances. Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir :

- la Direction des Ressources Humaines(DRH) ;
- la Direction des Ressources financières et du Matériel(DRFM) ;

- la Direction de la Programmation et de la Prospective(DPP) ;
- la Direction de l'Information et du Pré-archivage(DIP) ;

2- Directions Générales et Directions Techniques

❖ la Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition (DGDAN) sous laquelle sont les directions techniques suivantes :

➤ Direction de la Législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et de l'Entreprenariat Agricole (DLROPEA) ;

- Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle (DICAF) ;
- Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA) ;
- Direction de la Production Végétale (DPV) ;
- Direction de la Production Halieutique (DPH) ;
- Direction de la Production Animale (DPA) ;
- Direction de la Statistique Agricole (DSA) ;

❖ La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (DGAE) sous laquelle sont les directions techniques suivantes :

- Direction des Aménagements Hydro-agricoles (DAH) ;
- Direction de la Construction et de la Desserte Rurale (DCDR) ;
- Direction de la Mécanisation et de la Technologies Appropriées (DMTA) ;
- Cellule Environnementale (CE)

3- Offices et Société

- Institut National des Recherches Agricoles au Bénin (INRAB) ;
- Office Nationale d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) ;
- Office Nationale de Soutien des revenus agricoles (ONS) ;
- Centre Régional pour la Promotion Agricole (CeRPA) ;
- Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA).

Le stage passé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est effectué dans deux services à savoir : le Secrétariat (Se) et le Service des Etudes et de la Prospective (SEP) qui était Service de l'Analyse et des Prévisions dans le Secteur (SAPS).

Paragraphe 2 : Présentation de la DPP

A- Mission et Attributions

Conformément aux dispositions de l'article 54 du décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) assure la gestion du processus de planification stratégique du Ministère.

A ce titre, la DPP est chargée de :

- ✓ rechercher toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) notamment, les attentes et besoins des clients/usagers du Ministère ;
- ✓ animer les processus d'analyse, de planification de suivi-évaluation du Ministère ;
- ✓ élaborer, suivre et évaluer en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère les plans stratégiques et opérationnels du Ministère ;
- ✓ élaborer le budget du Ministère en liaison avec les Directions Centrales, les Directions Générales et les Directions Techniques, les Offices, Agences et Sociétés sous tutelle, les programmes et projets ;
- ✓ élaborer, suivre et évaluer le budget programme à partir des plans stratégiques et opérationnels du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- ✓ mobiliser, en liaison avec les services financiers ; les financements pour les programmes et projets ;
- ✓ mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du secteur ;
- ✓ veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et projets du secteur ;
- ✓ promouvoir l'équité et l'égalité du genre dans le secteur agricole ;
- ✓ organiser et animer les revues sectorielles trimestrielles et annuelle ;
- ✓ élaborer les rapports périodiques sur les activités de la direction et du Ministère ;

B- Organisation de la DPP

Pour accomplir sa mission, la Direction de la Programmation et de la Prospective comprend :

- Un Secrétariat (Se) ;
- Un Service des Etudes et de la prospective (SEP) ;
- Un Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI) ;
- Un Service de la Coopération (SC) ;
- Une Cellule de Suivi-Evaluation du secteur (CSE) ;
- Une Cellule Genre (CG) ;

Le fonctionnement des services où nous avons passé notre stage à savoir : le Secrétariat (Se) et le Service des Etudes et de la Prospective (SEP) se décrivent comme suit :

1- Fonctionnement du Secrétariat (Se)

Le Secrétariat assure l'ensemble des fonctions liées au secrétariat.

A ce titre, le Secrétariat DPP est chargé de :

- ✓ accueillir les usagers de la Direction ;
- ✓ élaborer le plan de travail et le budget annuels du secrétariat de la DPP,
- ✓ assurer la réception et l'envoi des correspondances ;
- ✓ rédiger le courrier ordinaire ;
- ✓ assurer la gestion des courriers électroniques ;
- ✓ enregistrer les courriers à l'arrivée et au départ ;
- ✓ assurer la saisie des documents ;
- ✓ préparer le courrier à la signature du Directeur ;
- ✓ assurer la ventilation du courrier conformément aux annotations du Directeur ;
- ✓ assurer le classement des courriers et documents ;
- ✓ centraliser et faire acheminer les dossiers relatifs à la gestion administrative du personnel de la Direction ;
- ✓ gérer les ressources financières et le stock de matériel et fourniture de la Direction ;
- ✓ assurer la multiplication des documents ;
- ✓ établir l'état d'effectif de la Direction au 1^{er} janvier de chaque année en liaison avec le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation du DRH ;

- ✓ gérer la programmation des réunions de la Direction ;
- ✓ tenir l'agenda du Directeur ;
- ✓ assurer le secrétariat du Comité de Direction (CoDir) ;
- ✓ élaborer les rapports périodiques d'activités du service ;
- ✓ exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur ;

Il est à noter que le Secrétariat comprend deux (02) divisions à savoir :

- La Division Courrier Arrivée ;
- La Division Courrier Départ ;

2- Fonctionnement du Service des Etudes et de la Prospective (SEP)

Le Service des Etudes et de la Prospective assure les études sectorielles et les analyses prospectives.

A cet effet, le SEP est chargé de :

- ✓ élaborer le plan de travail et le budget annuels du service ;
- ✓ assurer la réalisation des études prospectives et d'impact et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère en fonction des orientations de la politique agricole ;
- ✓ élaborer, en liaison avec les structures compétentes, les politiques et stratégies de développement agricole ;
- ✓ contribuer à la définition des programmes de développement agricole et des plans d'action ;
- ✓ assurer la capitalisation des expériences des projets et programmes des Directions Centrales, des Directions Générales et des organismes sous-tutelle ;
- ✓ contribuer au suivi et à l'évaluation des stratégies du secteur ;
- ✓ élaborer les rapports périodiques d'activités du service ;
- ✓ exécuter toutes autres tâches confiées par le Directeur ;

En plus, le Service des Etudes et de la Prospective comprend trois (03) divisions telles que :

- La Division des Etudes (DE) ;
- La Division de l'Analyse Prospective et de la Définition des Stratégies (DAPDS) ;
- La Division des politiques agricoles ;

C- Ressources de fonctionnement de la DPP

Dans le souci de concrétiser ses missions et atteindre ces objectifs, la DPP dispose des ressources matérielles, humaines et financières.

1- Ressources matérielles

Les ressources matérielles dont dispose la DPP sont :

- les bureaux administratifs ;
- les matériels et mobiliers de bureau ;
- les matériels informatiques.

2- Ressources Humaines

La DPP dispose d'un personnel de 35 membres pour pouvoir accomplir ses missions. Cela se présente en toutes catégories confondues réparties suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Situation des agents de la DPP par catégories et par sexe au 31 Mars 2015

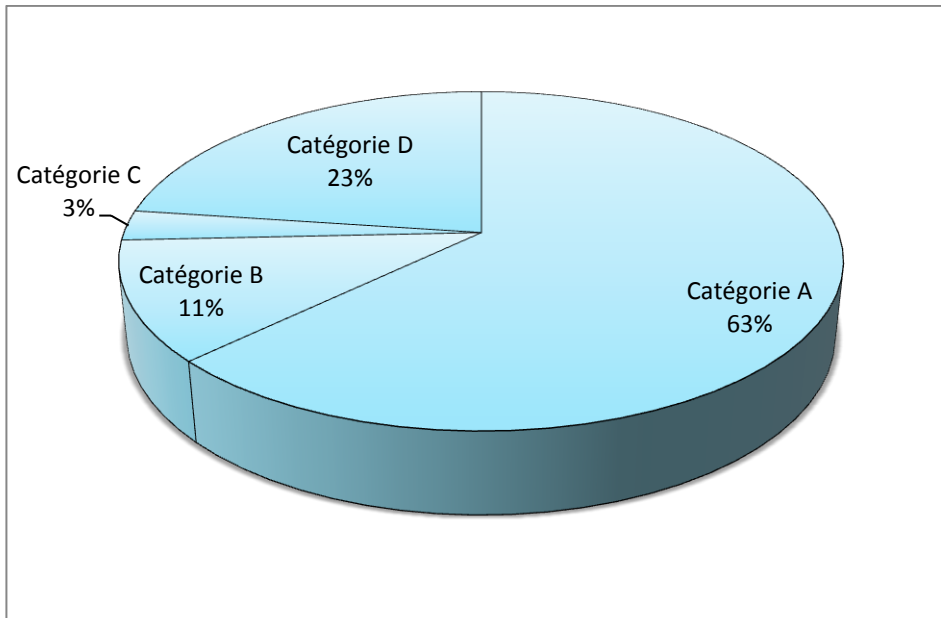
Statuts	Catégories								Total
	A		B		C		D		
Sexe	H	F	H	F	H	F	H	F	
APE	13	1	0	2	0	0	1	0	17
ACE	6	2	1	1	0	1	7	0	18
Total	19	3	1	3	0	1	8	0	35
Pourcentage (%)	54,29	8,57	2,86	8,57	0	2,86	22,85	0	100
	62,86		11,43		2,86		22,85		100
Effectif total	22		4		1		8		35

Source : MAEP, DPP, SAF, 2015

D'après l'analyse du tableau précédant, on remarque que 80% des fonctionnaires au niveau de la DPP sont des hommes, contre 20% des femmes. Cependant il est à constater que 49% des cadres sont des Agents Permanents de l'Etat(APE) et 51% des cadres sont

des Agents contractuels de l'Etat. Donc il existe une forte inégalité de sexe au sein de la DPP.

Graphique 1: Répartition des agents de la DPP/MAEP par catégorie au 31 Mars 2015



Source : A partir des données du MAEP/DPP/SAF, 2015

3- Ressources financières

Les activités de la DPP sont financées par le budget de l'Etat, les dons de l'extérieur et les fonds des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) au développement. Les bailleurs de fonds subventionnent aussi certaines activités à travers les projets du portefeuille du ministère de tutelle.

Section 2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

Nous avons commencé notre stage le 19 Janvier 2015 au Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), plus précisément à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), au secrétariat (Se) et au Service des Etudes et de la Prospective (SEP).

En effet, c'est dans une ambiance conviviale, très relaxe que nous avons passé trois (03) mois de stage au sein du SEP à la DPP du MAEP. Les responsables à divers niveaux n'ont ménagé aucun effort pour nous expliquer les réalités. Tout en nous orientant dans nos recherches, ils ont répondu à toutes les questions, et ont mis à notre disposition les informations et la documentation nécessaire. Le secrétariat nous a permis en quelques sortes de connaître l'image de la maison (MAEP) et la maîtrise des services dont dispose la DPP. Nous avons bénéficié de la disponibilité d'outils informatique au secrétariat et toutes autres logistiques, ce qui a beaucoup facilité nos travaux. Aussi a-t-on appris à enregistrer les courriers arrivés et départs vers les destinataires et le classement des courriers. Une semaine après, on a été au service SEP où tout le personnel nous a accompagnés tout au long du stage pour la rédaction proprement dite du présent mémoire. Ces moments nous ont permis de confronter nos connaissances théoriques à la pratique, ainsi nous avons travaillé conjointement avec les cadres du service dans beaucoup de domaine. Les travaux débutaient tous les jours de travail de 08 heures à 18 heures 30 avec une pause de 02 heures 30 de temps allant de 12heures 30 à 15 heures. En plus d'effectuer un stage pour la rédaction de notre mémoire, nous avons eu l'opportunité d'avoir une connaissance professionnelle à travers les différents travaux effectués au SEP. À partir de plusieurs documents qu'on a lus portant sur les budgets programmes du MAEP, sur le rapport d'exécution des projets sur l'ensemble du portefeuille actif du MAEP au 31 Décembre 2014, sur la fiche des projets (PACER&PADYP) ainsi que les rapports de performance du secteur agricole au Bénin ; on a donc jugé bon de conduire l'étude de la recherche sur le thème « *Analyse de l'influence du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles : cas des projets PACER et PADYP du MAEP* », compte tenue de la place qu'occupe aujourd'hui ce secteur dans le développement béninois. La durée du dit stage est très limitée (03mois). Ce stage a par ailleurs permis d'acquérir beaucoup de connaissances dans le domaine agricole, et de constater les difficultés que rencontrent ces projets dans leur réalisation.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées

Cette recherche comme toute œuvre ne s'est pas rédigée sans difficultés. En effet, on n'a pas eu accès au document concret du PACER car les agents de ce projet ne sont pas disponibles. Aussi on a eu la peine à avoir les formules permettant de calculer les indices d'efficacité et d'efficience de ces projets/programmes. Ceci s'explique par le fait que les

coordonnateurs de ces projets n'ont pas rendu disponible dans les rapports d'exécution les formules de calcul. Enfin, les difficultés les plus énormes se situent au moment d'échange et de compilation des propos recueillis auprès des coordonnateurs de ces projets lors de l'entretien. Les coordonnateurs étaient soit non disponibles et quelques agents de la DPP étaient en mission. Les dépenses de transport sont énormes et celles pour joindre les personnes ressources le sont encore plus.

**CHAPITRE II : CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

Ce chapitre comprend deux (02) sections. La première section présente les fondements sur lesquels repose la présente étude c'est-à-dire le cadre théorique qui comprend la problématique, les objectifs, les hypothèses de recherche. Quant à la seconde section, elle repose sur le cadre méthodologique et présente la revue de littérature, le contenu du thème retenu et définit la méthodologie du travail à faire pour atteindre nos objectifs

Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses

Paragraphe 1 : Problématique

L'agriculture constitue une source pour l'économie des pays en voie de développement. Ce secteur occupe une place primordiale dans le développement de ces pays. Elle est la principale source de revenus et d'emplois pour 70% de la population mondiale.

Au Bénin, la contribution du secteur agricole au Produit Intérieur Brut (PIB) est d'ordre de 33% (INSAE 2013). Ce secteur occupe près de 70% de la population active et a, de ce fait une importance capitale pour la croissance économique et sociale du pays. Le développement économique et social est étroitement lié à l'agriculture, l'élevage et de la pêche qui demeurent les sous-secteurs les plus importants en raison de la part des populations qu'ils mobilisent, des ressources qu'ils s'assurent à l'économie nationale et du caractère renouvelable de celles-ci. L'importance de ces sous-secteurs pour le développement économique et social n'est plus à démontrer.

Malgré les efforts consentis la pauvreté apparaît comme un phénomène rural au Bénin, dans un contexte économique principalement caractérisé par la prépondérance du secteur agricole. Des possibilités réelles de diversification sources de richesses et d'expansion économique avec la création des espaces d'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la proximité le géant Nigéria avec plus de 120 millions d'habitants. Le secteur agricole est donc doté d'atouts pour l'émergence d'entreprises plus performantes et d'énormes potentialités pour la relance de l'économie du pays.

Ainsi, la problématique du développement du secteur agricole met en relief trois (03) défis majeurs portant sur (i) la couverture des besoins alimentaires (ii) l'accroissement des revenus et (iii) l'amélioration de l'attractivité de l'activité agricole et du milieu rural. Ces trois

défis confèrent au secteur agricole le double rôle d'accélération de la croissance économique et de la contribution à la réduction de la pauvreté (PSRSA 2011). De ce fait la croissance agricole restera capitale pour la lutte contre la pauvreté, la faim et un éventuel décollage de l'économie au Bénin. Pour réduire la pauvreté et résoudre le problème de la sécurité alimentaire, chaque pays est tenu de mener des politiques agricoles qui visent à accroître la production. De même, une production agricole accrue peut relever les revenus des producteurs et des ouvriers agricoles. Ceux-ci auront ensuite des revenus monétaires nécessaires pour s'acheter des intrants agricoles, des services et des biens de consommation.

En effet, les pays en voie de développement et en particulier ceux de l'Afrique de l'Ouest, s'étaient retrouvés au lendemain de l'indépendance préoccupés par la nécessité d'amorcer leur développement. Dans le cas du Bénin, plusieurs plans de projets de développement ont été lancés afin de répondre aux problèmes que connaissent les acteurs du secteur agricole. Ces programmes ont eu le mérite de soutenir des filières autres que la filière coton, seule plus importante pourvoyeuse de devise pour l'économie béninoise.

Ainsi, dans le domaine de l'agriculture, plusieurs projets ont vu le jour dans le but d'améliorer la production nationale afin d'assurer non seulement une croissance économique au pays mais aussi une sécurité alimentaire et un développement social aux populations. Parmi ces projets nous pouvons identifier le Projet d'Appui à la Croissance Economique Rural (PACER) et le Projet d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP).

Le PACER est un projet de développement des filières agricoles. Il a pour objectif général de contribuer à la création de conditions nécessaires à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté en milieu rural. Il intervient dans le domaine de la promotion des MPE opérant principalement dans cinq filières : riz, manioc, maraichage, anacarde et ananas. Quant au PADYP, c'est un projet transversal dont l'objectif est de contribuer à promouvoir des exploitations agricoles performantes et des OP transparentes afin d'augmenter et de sécuriser les revenus des producteurs et intervient dans les domaines du conseil agricole et des organisations des producteurs.

Cependant ces projets comme tous les autres dans le domaine concourent vers l'amélioration des performances de l'agriculture du Bénin pour la rendre capable d'assurer de façon durable la souveraineté alimentaire de la population et de contribuer au développement économique et sociale du pays à travers le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole

(PSRSA). Ainsi cela permettra d'aboutir à la vision du gouvernement qui est de : « **Faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse répondant aux besoins de développement économique et social de la population** » (PSRSA 2011). Mais force est de constater que cette vision est loin d'être remarquée car les projets associés n'atteignent pas leurs objectifs. Ce problème peut être dû aux sources de financement ou à la gestion de ces projets car, malgré les multiples financements réalisés les résultats ne sont pas à la hauteur des prévisions.

Dans l'optique d'une meilleure utilisation des ressources, il s'avère important de se demander si tous ces projets répondent aux exigences des populations ou bénéficiaires et s'ils respectent les conditions adéquates de gestion de projet pour l'atteinte de leurs objectifs. Autrement dit comment le mode de gestion met en cause l'efficacité des projets/programmes pour l'atteinte des objectifs fixés au départ. Raison pour laquelle une analyse de l'influence du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles : cas des projets PACER et PADYP du MAEP sera menée. Pour cela l'étude essaiera de trouver quelques suggestions de solutions à travers les réponses aux questions suivantes : le mode de gestion dépend-il de la source de financement de ces projets ? Quels sont les effets du mode de gestion sur les résultats des deux projets ?

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses

A- Intérêt de l'étude

Le but de cette recherche est de faire ressortir le mode de gestion et les critères de performance permettant une bonne gestion des projets/programmes afin de contribuer à l'amélioration du secteur agricole pour l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement en matière de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté.

Telles sont les grandes préoccupations auxquelles cette recherche tend d'apporter des approches de réponses. Ces questions de recherche renvoient aux objectifs spécifiques et aux hypothèses qui suivent.

B- Objectifs

1- Objectif général

L'objectif général du travail consiste à faire une évaluation des effets du mode de gestion sur l'efficacité des projets/programmes agricoles afin de contribuer à la bonne gestion des projets pour l'atteinte des objectifs fixés au départ.

2- Objectifs spécifiques

De manière spécifique il s'agit de :

- ✓ Etudier le mode de gestion du PACER et du PADYP sur la base des sources de financements des deux projets ;
- ✓ Etudier la relation entre les résultats obtenus et le mode de gestion utilisé par le PACER et le PADYP.

C- Hypothèses

Hypothèse 1 : Le PACER et le PADYP ont le même mode de gestion indépendamment de leurs sources de financement.

Hypothèse 2 : Le mode de gestion du PADYP et du PACER détermine leur niveau de performance.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature.

C'est un point critique et évaluatif des publications scientifiques qui requiert un esprit de synthèse, de résumé et d'analyse, qui permet de faire une clarification de quelques concepts afin de bien cerner le sujet d'étude.

A- Clarification conceptuelle

L'une des caractéristiques importantes de toute communication est le consensus sur le sens des mots ou symboles utilisés. En effet, les lecteurs d'un travail de recherche ont besoin de définitions pour identifier les procédures utilisées dans l'étude. De ce fait l'étude liée à la gestion des projets/programmes fait intervenir un certain nombre de concept qu'il conviendrait de clarifier.

1- Notion de projets/programmes

1.1- Notion de projet

Le terme de « Projet » a été employé pour la première fois au XVI^{ème} siècle et vient du latin «projicere», qui veut dire «jeter avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport de l'espace et au temps ([oit](#)). Le projet se définit comme une série d'activités visant à atteindre un objectif spécifique grâce à des moyens mis en œuvre (coûts) pour entreprendre des activités qui débouchent sur des résultats (avantages) qui visent à réaliser l'objectif spécifique. Selon le dictionnaire d'anglais «Oxford» le Projet est «entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier». Exemple : un projet de recherche un projet national pour encourager le développement des entreprises. Le dictionnaire français «Petit Robert» propose les définitions suivantes : Projet : image d'une situation que l'on pense atteindre ; c'est ce qui est jeté devant soi comme guide pour l'action. Autres définitions du projet recueillis auprès d'animateur de cours sur la gestion de projets sont : Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client, ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Concept de gestion a été défini par plusieurs auteurs de différentes manières. Pierre G. et Bergeron définissent la gestion comme étant « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés ». Quant à J.P. SIMERAY, « gérer c'est conduire vers un objectif et d'abord de choisir ».

D'après IDEA INTERNATIONAL (Juin 2007), la gestion de projet est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout le long de la vie du projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps (délais), de qualité et de satisfaction du bénéficiaire

et des participants. Elle peut être perçue comme une organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ». Par conséquent l'objectif de la gestion de projet est d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

Caractéristiques d'un projet

- *Le projet a un but et un objectif* : un projet a un but et un objectif clairement défini et exposé pour produire clairement des résultats définis. Le but est de résoudre un problème ; ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, il vise un changement social durable.
- *Le projet est réaliste* : l'objectif doit être réalisable, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.
- *Le projet est limité dans le temps et dans l'espace* : il possède un début et une fin et se déroule dans un lieu et un contexte spécifiques.
- *Le projet est complexe* : un projet peut faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et implique divers partenaires et acteurs.
- *Le projet est collectif* : un projet est le produit d'une entreprise collective. Il est conduit par une équipe, implique divers partenaires et répond aux besoins d'un public cible.
- *Le projet est unique* : un projet naît d'une idée nouvelle. Il apporte une réponse spécifique à un problème dans un contexte spécifique ; il est innovant.
- *Le projet est une aventure en soi* : chaque projet est différent et novateur, il implique forcément une certaine incertitude et des risques.
- *Le projet peut être évalué* : un projet est planifié et organisé selon les objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.
- *Le projet est constitué de plusieurs phases* : un projet se compose de phases distinctes et identifiables.

A la lumière de ces différentes définitions, on voit que la définition du concept projet implique toujours quatre mots clés qui sont : objectifs- activités- résultats- délais. Notons par ailleurs que le concept de « projet » ne se résume uniquement au « projet de développement » on entend souvent parler entre autre de « projet d'entreprise » ou de « projet de loi ».Le

premier à un objectif très cible et des visées strictement financières tandis que le second se voit politico-stratégique.

Dans le cadre de cette recherche, la gestion de projet renvoie à l'organisation et à l'utilisation rationnelle des ressources allouées dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés dans les délais prévus tout en utilisant des moyens de motivation adéquates.

1.2- Notion de programme

Le concept « programme » peut se définir ou être compris de différentes manières selon le domaine dans lequel nous nous situons. Mais d'une façon générale, on comprend par programme, un ensemble de projets qui se répartissent chronologiquement de façons cohérentes. On peut l'assimiler dans le domaine de la formation comme un ensemble de cours, de modules... etc. Dans le domaine du développement (le domaine qui nous intéresse), le programme se définit grosso modo comme un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global.

La COMMISSION EUROPEENNE(2001) définit le programme de développement comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Il ressort de ces définitions que le programme est un grand axe de développement qui pour sa réalisation, implique plus ou moins un grand nombre de secteurs distincts ; d'où la nécessité d'opter pour une stratégie consistant en un ensemble de petites interventions opérationnelles et cohérentes contribuant par leur finalité à la réalisation de l'objectif global. (Cet objectif global peut être l'alphabétisation, la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté...)

2- Mode de gestion.

De façon générale, le mode de gestion est l'ensemble de méthodes ou de moyens utilisés dans une organisation (projet) pour la détermination de leurs objectifs spécifiques prédéfinis ou pour l'amélioration de leur efficacité (résultat). Il permet donc au coordonnateur du projet d'atteindre son objectif à moindre coût afin de d'améliorer les conditions de vie des

bénéficiaires. En effet on peut citer la Gestion par Objectif (GO) et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme mode de gestion. Bien avant la GAR, la Gestion par Objectif lie les moyens aux objectifs et pas de budget programme mais de budget classique, ce qui ne permet d'obtenir les objectifs spécifiques. Suite à cette défaillance ou limite, la GAR a vu le jour.

Cependant selon l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), la GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement. Ainsi selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2002) «la GAR» est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité... il est donc à savoir que la GAR a un budget programme et non budget classique ce qui permet donc d'atteindre les objectifs spécifiques prédéfinis.

Il existe plusieurs approches possibles de gestion des procédures de subventions pour les projets financés dans le cadre des programmes d'aide au développement des Collectivités Locales. Ainsi nous pouvons distinguer deux modes de gestion à savoir : la gestion directe ou la régie et la gestion indirecte ou la gestion déléguée.

La régie directe regroupe l'ensemble des formules à travers lesquelles une organisation conserve la maîtrise des services qu'elle assure elle-même. Ainsi trois principales formes de régie peuvent être distinguées. Il s'agit de : la régie autonome, la régie simple et la régie personnalisée.

❖ *La régie simple ou directe* : c'est le mode de gestion par lequel le service est géré directement par la collectivité dont il relève. Le service est assuré par les moyens propres (matériels, humains et financiers) de celle-ci. La régie simple n'a ni personnalité ni autonomie financière.

❖ *La régie autonome* : elle jouit d'une individualisation financière se traduisant par l'existence d'un conseil d'exploitation, d'un directeur et d'un budget propre annexé au budget de la collectivité.

❖ *La régie personnalisée* : il s'agit d'une personne morale de droit public, dotée d'organes de gestion propres (un conseil d'administration CA et un directeur nommé sur proposition du CA).

La gestion indirecte ou gestion déléguée est un mode gestion par lequel l'Etat ou une collectivité confie à un opérateur privé, public ou mixte, la gestion et le financement et parfois la réalisation d'un service public ou d'un ouvrage public. Cette forme de gestion donne lieu à un cahier de charges et des règles d'exploitation de service par les contrats entre les deux parties. Ainsi nous pouvons distinguer quatre formes de gestion déléguée : la concession, l'affermage, la régie intéressée et la gérance.

❖ *La concession* : c'est le mode de gestion par lequel la collectivité charge à travers un contrat de durée déterminée, le concessionnaire, de réaliser aux frais de ce dernier, les investissements nécessaires à la création du service public et de le faire fonctionner à ses risques et périls en se rémunérant au moyen d'une redevance payée par les usagers.

❖ *L'affermage* : c'est le mode de gestion dont une collectivité remet à un délégataire appelé fermier, un équipement et charge ce dernier de son exploitation, à ses risques et périls.

❖ *La régie intéressée* : ici la collectivité charge un délégataire de faire fonctionner un service, mais sous sa responsabilité financière. Celle-ci verse au régisseur une rémunération forfaitaire. Ce dernier perçoit également un intéressement lié aux résultats financiers réalisés. Le gérant est associé à la détermination des prix.

❖ *La gérance* : elle est fondée sur les mêmes bases que la régie intéressée mais se diffère par la non association du gérant à la détermination des tarifs.

NB : Pour ce qui concerne notre rédaction, nous étudierons le mode de gestion à travers : l'organisation, la répartition des tâches, la coordination des activités, le processus de prise de décision, les partenaires pour l'exécution des tâches.

3- Notion de la performance d'un projet

Selon L'ACDI (2005), la performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à l'état initial. Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficacité et de l'efficacités d'une organisation ou d'un programme, apprécier s'il est à la fois efficace dans la mise en œuvre des moyens et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs définis.

La performance est le premier stade d'une évaluation de projet ou programme en se fondant sur les résultats obtenus et en vérifiant si l'impact est satisfaisant. La notion de performance est définie dans le cadre du présent mémoire à travers cinq (05) critères généralement reconnus par les partenaires au développement dans l'évaluation des projets et programmes. Il s'agit de :

-La pertinence : elle est relative à la raison d'être du projet ou programme. Elle permet d'indiquer si l'objectif du projet ou programme répond aux besoins des bénéficiaires, s'il est conforme aux politiques sectorielles et s'il est la meilleure réponse au diagnostic établi ;

-Cohérence : elle s'interroge sur la stratégie et les méthodes, les moyens, activités résultats attendus vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres (cohérence interne) ? Sont-ils adaptés ?

-L'efficacité : elle détermine la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles ;

-L'efficience : c'est l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus. C'est-à-dire atteindre son objectif à moindre coût ;

-L'impact : il concerne les effets à long terme et les effets d'entraînement produits par l'exécution d'un projet ou programme y compris le niveau de réalisation de l'objectif du développement et les effets négatifs et positifs imprévus ;

-La reproductibilité : elle s'attache aux effets à long terme du projet et à la pérennité de ses résultats et de ses effets. L'analyse de la reproductibilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre de manière autonome, on apprécie ici leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé.

4- Notion d'efficacité

Au XXème siècle, taylorisation, marchandisation et financiarisation ont poussé à la recherche systématique de l'efficacité. Depuis toujours le philosophe, le sociologue, le psychologue, l'éducateur, le moraliste s'interrogent sur le sens et la valeur qu'une société et

les individus attribuent à l'efficacité (Wikipédia). Le sociologue Pierre VELTS, estime que la période post-industrielle déplace l'efficacité «de l'individu au collectif».

Le dictionnaire français définit l'efficacité comme la capacité d'arriver à ses buts. Être efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. L'efficacité qualifie la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. En effet être efficace revient à produit à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés ; objectifs qui peuvent être définis en terme de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité etc. Dans le monde du travail et de l'économie mondialisée basée sur la consommation de biens et de ressources, la recherche d'augmentation de l'efficacité visant le gain de productivité est au-delà d'un certain seuil, facteur de stress d'accident voire de suicide.

Cependant, en gestion des projets, l'obtention d'un résultat dépend de la combinaison entre trois (03) paramètres (Wikipédia) :

- La charge : qui caractérise l'importance, la dimension du résultat à atteindre, et par conséquent le volume d'effort à produire,
- La ressource affectée : qui caractérise l'importance des moyens mobilisés pour effectuer la charge,
- La durée : qui caractérise le temps alloué aux ressources pour remplir la charge.

Ainsi trois types d'efficacités sont souvent mesurés: il s'agit de l'efficacité technique, de l'efficacité allocative et de l'efficacité économique qui combine les deux précédentes.

L'efficacité technique

Elle révèle la capacité d'une entreprise à obtenir la production maximale à partir d'un panier d'intrants donnés. Définie ainsi, l'efficacité technique correspond à l'efficacité en production physique. Elle se réfère à l'organisation matérielle et technique de l'activité. Elle reflète le niveau de la technologie par l'exploitant.

L'efficacité allocative

Dans le processus de production agricole; l'exploitant combine plusieurs ressources productives. Ainsi, s'adonne-t-il à divers activités (production de maïs, de manioc, du coton

ou conduite d'élevage). Dans ses combinaisons de ressources productives, pour un niveau de production donné, il arrive qu'il, aboutisse à une combinaison de ressources qui minimise son coût de production (Kinkingninhoun, 2003, cité par Adam D.WOUDOU, 2006). A ce niveau, aucune substitution des ressources ne lui est profitable. On dit qu'il a atteint le niveau d'efficacité allocative des ressources. La combinaison effectuée est optimale. L'efficacité allocative des ressources peut être aussi désignée par la combinaison optimale des ressources productives.

L'efficacité économique

Une exploitation agricole peut être techniquement efficace sans avoir alloué efficacement ses ressources et vice versa. L'efficacité économique d'utilisation des ressources productives se rapporte aux combinaisons des inputs qui permettent d'atteindre les objectifs individuels ou sociaux qu'on s'est fixés. Une exploitation agricole n'est économiquement efficace que si elle est techniquement efficace et alloue de façon efficace ses ressources productives; les deux conditions devant être réalisées simultanément (Kinkingninhoun, 2003, cité par Adam D.WOUDOU, 2006). On parle donc d'une efficacité économique.

B- Sources de financement des projets

La notion de financement du développement se définit comme étant l'opération qui consiste, pour celui qui finance, à consentir des ressources monétaires, pour celui qui est financé, à se procurer des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet. L'étude revoie à deux sources de financement provenant soit de l'intérieure ou de l'extérieure.

La source de financement interne du développement provient de plus en plus des recettes budgétaires des pays en développement eux-mêmes, et se mobilise à travers l'impôt.

En effet selon la théorie de Lewis, le financement interne peut se faire par la dégradation des termes de l'échange à l'intérieur même du pays. Ainsi il donne l'exemple que l'Etat achète peu cher la production agricole aux près des paysans, et la revend plus cher sur les marchés internationaux. L'Etat prélève ainsi un bénéfice permettant de financer les projets.

Quant à la théorie marxiste d'accumulation primaire de capital, le prélèvement du surplus des paysans est un point central de source de financement des projets.

La source externe de financement provient des partenaires techniques et financiers et des banques internationales tels que le FIDA, FMI, FAO, BOAD, UEMOA, PNUD etc. sous

forme de dons ou prêt. Ce processus de financement se reconnaît sous le nom de « L'aide au développement » dont bénéficient plus les pays en voie de développement pour combler le déficit du financement de leurs projets de développement.

C'est dans ce sens que Camille A. Segnibindé (2014) le définit comme étant une expression de la solidarité internationale que les pays développés qui ont un peu plus de moyens font à travers des ressources financières qu'ils mettent en faveur des pays en voie de développement dans les efforts de la réduction de la pauvreté. Cet auteur révèle que cette aide dont bénéficient ces pays, notamment ceux de l'Afrique de l'ouest n'est toujours pas la réponse à leurs diverses difficultés. Et parce que l'efficacité est entravée par plusieurs maux.

Quant à l'économiste Milton Friedman qui a exprimé son pessimisme et ses doutes quant à l'efficacité de l'aide. Selon Peter Bauer et cet auteur, l'aide publique au développement est un « excellent moyen de transférer l'argent des riches des pays pauvres. »

Easterly et Moyo estiment que l'aide fait plus de mal que du bien aux pays pauvres d'Afrique parce que cela crée d'une part la dépendance, encourage la corruption et d'autre part cache la vraie croissance économique de l'Afrique.

C'est dans cette logique que Aurélien ATIDEGLA Président de l'Association des Organisations de la Société Civile du Bénin (PASCiB) affirment que « les pays africains » peuvent, même, s'en passer de l'aide au développement si les dirigeants africains prenaient conscience de l'enjeu et associaient les couches sociales à la prise de décision.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Pour mieux aborder le thème consacré à l'étude, il sera adopté une méthodologie axée sur la collecte, le traitement et l'analyse des données pour la vérification des hypothèses et l'atteinte des objectifs fixés.

A- collecte des données

Cette étape s'articulera autour des points suivants :

1- La revue documentaire.

La recherche documentaire a permis d'explorer des ouvrages et des documents ayant abordé des thèmes similaires à la recherche, afin de s'imprégner des opinions de différents acteurs qui ont déjà mené un travail sur les concepts qu'aborde le sujet d'étude. L'exploration de ces documents nous a conduit à la bibliothèque du MAEP, et à la médiathèque de la FASEG, les mémoires soutenus et sur l'internet.

2- La phase exploratoire

Ici il s'agit de consulter les projets/programmes agricoles du MAEP au 31 décembre 2014 et de faire une synthèse de ceux-ci. Il ressort de cette synthèse un choix porté sur le programme de l'Agriculture qui comporte vingt-deux (22) projets parmi lesquels a été sélectionné deux (02) à savoir : les projets PACER et PADYP car ils sont en cours d'exécution. Compte tenu du temps et des moyens à notre disposition on ne peut parcourir tous les sites de ces projets. Par conséquent, nous avons rencontré : les coordonnateurs et les responsables de ces projets et quelques agents de la DPP/MAEP.

3- L'approche qualitative

Dans le cadre de la présente recherche, on a retenu l'entretien semi-directif avec des agents de la DPP du MAEP et des coordonnateurs des projets dans le but de mieux centrer le discours autour des différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien (voir annexe, page a) pour bien cerner ces projets. Cet entretien avec les coordonnateurs a permis d'une part d'obtenir les documents de conceptions de ces projets. D'autre part, nous avons reçus auprès des agents de la DPP du MAEP le rapport d'exécution de ces projets.

B- Le traitement des données.

Le traitement des données consiste à faire un regroupement des éléments et des données qui ont rapport avec les objectifs de notre recherche. En effet nous avons procédé au dépouillement des résultats d'enquête et la sélection des données issues de la documentation sont réalisés de façon manuelle. Les logiciels EXCEL et WORD ont été utilisés pour le traitement des données recueillies. Par ailleurs, grâce aux résultats dégagés et aux analyses faites, cette démarche méthodologique a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

C- Technique de validation des hypothèses.

- Pour valider l'hypothèse n°1 : on a analysé les documents de conceptions de ces projets et les données issus de l'entretien avec les coordonnateurs.

- Pour valider l'hypothèse n°2 : on a utilisé les résultats issus du rapport d'exécution des projets du portefeuille actif du MAEP au 31 Décembre 2014. Ainsi divers critères sont utilisés pour évaluer la performance du PACER et du PADYP à savoir:

- Performance Faible : (Taux d'exécution physique < 60%) ;
- Performance Moyenne : ($60\% \leq$ Taux d'exécution physique < 70%) ;
- Performance Satisfaisante : (Taux d'exécution physique $\geq 70\%$) ;
- Faible Efficience : Indice < 0,8
- Efficience Moyenne : $0,8 \leq$ Indice < 1
- Bonne Efficience : Indice ≥ 1

Source : Rapport de performance des projets/programmes du MAEP au 31 Décembre 2014

NB:

- L'indice d'efficacité = taux d'exécution physique (par trimestre)/taux d'exécution attendus ;

- L'indice d'efficience = taux d'exécution physique/taux d'exécution financière

-Le taux d'exécution attendu (TEA) par un projet/trimestre est égal à 25%

**CHAPITRE III :
PRESENTATION ET ANALYSE
DES RESULTATS**

Ce chapitre présente les résultats de l'étude et fait une analyse pertinente de celle-ci afin d'en déduire des suggestions aussi bien à l'endroit des acteurs étatiques, des responsables des projets mais aussi des bénéficiaires.

Il sera question d'étudier les modes de gestion du PACER et du PADYP et de déterminer les résultats obtenus par ces projets à travers les points fondamentaux suivants : i) présenter le PACER et le PADYP ; ii) analyser leur mode de gestion ; iii) évaluer leur niveau d'efficacité ; ii) analyser les données brutes d'entretien recueillies auprès des coordonnateurs ; et enfin iv) faire des suggestions. Donc il ne s'agira pas seulement d'analyser la situation organisationnelle (mode de gestion) et la situation financière de ces projets mais aussi de proposer des solutions pouvant contribuer à leurs améliorations ainsi que les conditions de leur mise en application.

Section 1 : Présentation du PACER et du PADYP et analyses des résultats

Paragraphe 1- Description du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER) et du Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP).

A- Description du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)

Le Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER) est un projet qui vise à contribuer à la création de conditions nécessaires à une croissance économique durable et à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

L'objectif de ce projet est d'appuyer des conditions de mise en marché des produits agricoles et à l'augmentation des revenus des populations cibles.

Dans cette perspective, il se fixe les objectifs spécifiques suivants : i) améliorer les performances techniques, économiques et financières des Micros et Petites Entreprises (MPE) et des Activités Génératrices de Revenus (AGR) agricoles ou extra agricoles intervenant dans le cadre des filières retenues ; ii) renforcer la structuration et les capacités des organisations professionnelles agricoles et extra-agricoles ; iii) améliorer l'accès aux infrastructures d'appui à la production et à la mise en marché ; et iv) assurer un management performant du projet et un partenariat stratégique bénéfique avec les autres institutions.

Le PACER est divisé en trois (03) composantes à savoir :

- ❖ Appui au Développement des Filières agricole(ADF);

- ❖ Infrastructure Rurale (IR);
- ❖ Coordination et Partenariat stratégique.

Date de démarrage:01/01/2010

Durée : 5 ans

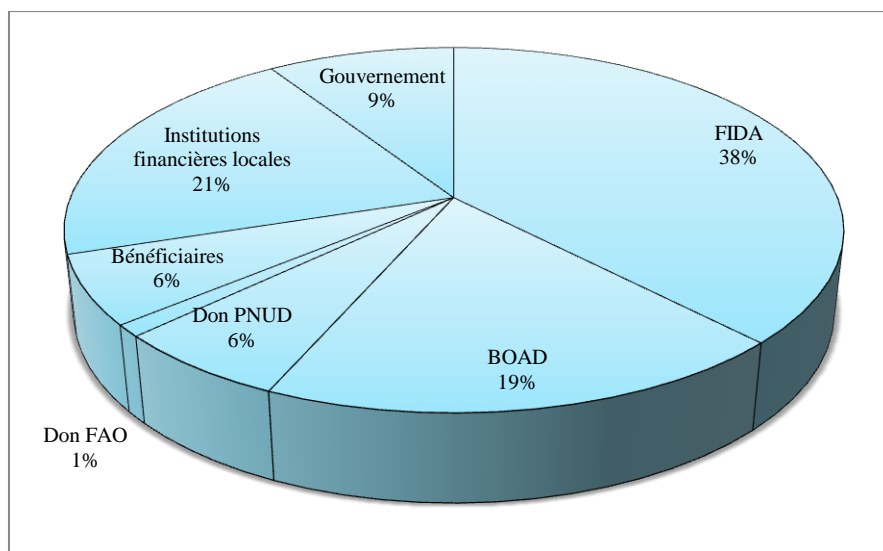
Domaines d'intervention : Promotion des MPE opérant principalement dans cinq filières : riz, manioc, maraîchage, anacarde et ananas

Siège : Godomey

Communes d'intervention : Banikoara, Gogounou, Kandi, Karimama, Malanville, Ségbana, Boukombé, Cobly, Kérou, Kouandé, Matéri, Natitingou, Péhunco, Tanguiéta, Torii-Bossito, Toucountouna, Zè, Allada, Toffo, Kpomassé, Abomey-Calavi, So-Ava, Ouidah, Bembèrèkè, Kalalé, N'Dali, Nikki, Pèrèrè, Sinendé, Tchaourou, Bantè, Dassa-Zoumé, Glazoué, Ouèssè, Savalou, Savè, Lalo, Toviklin, Dogbo, Djakotomè, Klouékanmè, Aplahoué, Bassila, Copargo, Djougou, Ouaké, Athiémé, Lokossa, Houeyogbé, Bopa, Comé, Dangbo, Misséréfé, Adjohoun, Avrankou, Adja-Ouèrè, Kétou, Ifangni, Sakété, Ouinhi, Covè, Djidja, Zakpota, Zagnanado, Zogbodomè.

Le PACER est un projet cofinancé, en voici les sources de financements

Graphique 2 : Répartition des sources de financement du PACER



Source : A partir des documents du PACER.

B- Description du Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP)

Le Projet d'Appui à la Dynamique productive (PADYP) est un projet qui vise à contribuer à promouvoir des exploitations agricoles performantes et des Organisations de Producteurs transparentes afin d'augmenter et de sécuriser les revenus des producteurs.

Dans cette perspective, il se fixe les objectifs spécifiques suivants : i) améliorer la gestion des exploitations agricoles familiales ; ii) améliorer la gestion des Organisations des Producteurs de base ; iii) faciliter la pérennisation des actions ; iv) appuyer les initiatives économiques des Adhérents au Conseil à l'Exploitation agricole Familiale(CEF) et des Organisations de Producteurs (OP) de base.

Le PADYP est divisé en quatre (04) composantes à savoir :

- ❖ Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF)
- ❖ Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP)
- ❖ Suivi-évaluation (SE)
- ❖ Fonds de Développement des Services Spécifiques (FDSS)

Date de démarrage:01/10/2010

Durée : 5 ans

Domaines d'intervention : Promotion des MPE opérant principalement dans cinq filières : riz, manioc, maraîchage, anacarde et ananas

Siège : Cotonou

Communes d'intervention :Banikoara, Kandi, Gogounou, Sègbana, Karimama, Malanville, Kérou, Kouandé, Péhunco, Sinendé, Bembéréké, Kalalé, Nikki, N'Dali, Ouèssè, Dassa, Glazoué, BantéDjidja, Zagnanado, Zogbodomey, Dogbo, Lalo, Comé, Grand-Popo, Athiémé, Houéyogbé, Bonou , Dangbo , Adjohoun, Akpro-Misséréké, Kétou, Sakété, Ifangni, Cotonou, Ouidah , Allada, Toffo, Tori-Bossito, Kpomassè, Zè, Abomey-Calavi

Le PADYP est un projet financé par l'AFD à hauteur de 93% et 7% par les bénéficiaires, en voici le tableau des sources de financements.

Tableau 2: Sources de financement de PADYP.

SOURCES	MONTANTS EN FCFA
Don d'AFD	6 559 570 000
Bénéficiaires	501 019 957
TOTAL	7 060 589 957

Source: Fiche d'identification des projets/programmes du MAEP

Paragraphe 2 : Analyse des résultats relatifs aux hypothèses.

A- Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°1.

Au terme de l'analyse des documents de conception du PACER et du PADYP et des données des entretiens, il ressort la synthèse du mode de gestion des deux projets inscrit dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Eléments de mode de gestion étudiés sur le PACER et le PADYP

Projets Eléments de mode de gestion	PACER	PADYP
Equipe de gestion	L'équipe est composée de : un coordonnateur, un responsable de projet, un responsable suivi-évaluation, un secrétariat, un responsable financier	L'équipe est composée de : un coordonnateur, un responsable de projet, un responsable suivi-évaluation, un secrétariat, un responsable financier, un conseiller technique
Organisation	Le projet est mis en œuvre sur le terrain par les opérateurs partenaires qui ont contractualisé avec le projet. Les unités régionales d'appui du projet sont situées à Bohicon, Parakou et Djougou	Le projet est mis en œuvre sur le terrain par les opérateurs partenaires qui ont contractualisé avec le projet. Les unités régionales sont dirigées par un responsable qui coordonne les activités au

	et dirigées par un responsable qui coordonne les activités au niveau régional.	niveau régional.
Processus de prise de décision	<p>-Les réunions mensuelles sont organisées.</p> <p>-Deux missions de supervision directe du FIDA sont organisées chaque année et la restitution est faite au ministère.</p> <p>-le comité de pilotage présidé par le MAEP siège deux fois par an</p>	<p>-Les réunions hebdomadaires pour le point des activités menées au cours de la semaine précédente et proposition des démarches à suivre pour la semaine suivante</p> <p>- des missions de supervision d'AFD sont organisées</p> <p>- le MAEP est le maître d'ouvrage et la DPP le maître d'ouvrage délégué</p> <p>- analyse de la pertinence des décisions au sein de la coordination et transmission des Termes De Référence (TDR) à la DPP</p> <p>- approbation des TDR avec l'avis de non objection du bailleur AFD.</p>
Répartition des tâches	Les tâches sont réparties à travers les attributions de chaque agent et consignées dans le contrat qu'il a signé avec le projet	Les tâches sont réparties à partir de la compétence et à travers les attributions de chaque agent et consignées dans le contrat qu'il a signé avec le projet
Coordination des activités sur le terrain	La coordination se fait à travers les unités régionales d'appui qui suivent et coordonnent les activités des chargés de programme et animateurs des partenaires du projet.	La coordination se fait à travers les unités régionales d'appui qui suivent et coordonnent les activités des chargés de programme et animateurs des partenaires du projet.
Partenaires pour l'exécution des tâches	Le PACER a contractualisé avec des ONG qui sont des partenaires polyvalents. Les CARDER sont en partenariat avec le projet pour le suivi des infrastructures.	Le PADYP a contractualisé avec des ONG qui sont des partenaires polyvalents. Le projet est en partenariat avec le FUPRO pour le suivi des activités des OP

Source : Auteurs 2015, à partir des données des entretiens.

B- Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2.

L'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2 se présente sur trois volets à savoir: la présentation des résultats d'enquêtes, les résultats obtenus et évaluation de la performance en quatre ans par le PACER et le PADYP.

1- Résultats obtenus en quatre ans par le PACER et PADYP

A travers la fiche d'identification des projets/programmes du portefeuille actif du MAEP au 31 décembre 2014 on a les résultats obtenus en trois ans par le PACER et PADYP dans le tableau ci-après.

Tableau 4: Résultats obtenus en quatre (04) ans par le PACER et le PADYP

Projets Résultats	PACER	PADYP
Réalizations	-Au total 197 microprojets approuvés d'un montant de 414675582 FCFA -1448.04m ² d'infrastructures de soutien à la mise en marché réalisés correspondants à 20 hangars et six magasins -organisation d'un voyage d'échange au profit des cinq unités pilotes de formation (UPF) sur le site d'Ouèdèmè (Glazoué) -élaboration du manuel opérationnel de suivi-évaluation du projet -organisation d'une visite d'échange d'expérience axée sur le maraîchage à Malanville au profit de 46 producteurs maraîchers de l'Atacora/Donga appuyés par le projet	-Développement d'une gamme d'outils et appuis aux adhérents sur les outils de gestion -Amélioration de la sécurité dans les exploitations agricoles accompagnées -75 conseillers maîtrisent la démarche du dispositif opérationnel dont 21 C/CEF ont été recrutés comme ACC par la FUPRO -500 animateurs relais dont 84 doivent être cooptés par la FUPRO et 49 se sont constitués en réseau dans le nord -Contribution au développement d'une réelle expertise du CEF au niveau des PPCEF dont 2 ont été attributaires de contrats de coaching des conseillers du MAEP

		-Constitution d'une boîte à outils CdG-OP
--	--	---

Source: Auteurs 2015, réalisé à partir des données rapports de performance issue des entretiens.

2- Evaluation de la performance du PACER et du PADYP

Suite aux discussions avec les responsables des projets les taux d'exécutions physique et financière ont été déterminés. Les projets retenus ont au moins quatre (04) ans d'exécutions, ainsi deux critères à savoir l'efficacité et l'efficience permettront d'évaluer et de comparer l'efficacité de la gestion de ces projets à partir du tableau de performance.

2.1- Performance physique du PACER et du PADYP.

L'analyse du tableau de synthèse de la performance des projets permet de dégager le niveau d'efficacité de ces projets. Cela se fera dans un tableau comportant les modalités suivantes: projets, taux d'exécution physique (TEP), Indice d'efficacité, Niveau de performance, afin d'évaluer non seulement la performance physique à travers les critères suivants:

- performance physique faible (TEP < 60%)
- performance physique moyenne (60% ≤ TEP < 70%)
- performance physique forte (TEP ≥ 70%)

Mais aussi d'évaluer le niveau d'efficacité selon les critères suivants :

- faible efficacité (indice d'efficacité < 0,8)
- efficacité moyenne (0,8 ≤ indice d'efficacité < 1)
- bonne efficacité (indice d'efficacité ≥ 1)

Tableau 5: Présentation des niveaux d'efficacité et de performance physique du PACER et PADYP

Modalités Projets	TEP	Indice d'efficacité	Niveau de performance	Niveau d'efficacité
PACER	17,5%	0,7	Satisfaisant	Faible
PADYP	19.25%	0,77	Satisfaisant	Faible

Source : A partir des données collectées.

Le tableau ci-dessus présente d'une part le niveau d'efficacité (Indice d'Efficacité=TEP trimestriel/TEA trimestriel), et d'autre part leur niveau de performance physique à partir du taux d'exécution physique.

L'analyse du tableau révèle que ces projets ont une performance physique satisfaisante. Soient 70% de TEP pour le PACER et 77% de TEP pour le PADYP. Pour ce qui concerne leur indice d'efficacité, nous constatons que le projet PACER présente un indice d'efficacité de 0,7 soit un taux de 70% et celui de PADYP présente un indice d'efficacité de 0,77 soit un taux de 77%.

2.2- Performance financière du PACER et du PADYP

L'analyse du tableau de synthèse de la performance des projets permet de dégager le niveau d'efficacité de ces projets. Cela se fera dans un tableau comportant les modalités suivantes: projets, taux d'exécution financière (TEF), Indice d'efficacité, niveau de performance, afin d'évaluer non seulement la performance financière à travers les critères suivants:

- performance financière faible (TEF < 60%)
- performance financière moyenne (60% ≤ TEF < 70%)
- performance financière forte (TEF ≥ 70%)

mais aussi d'évaluer le niveau d'efficacité selon les critères ci-après :

- Faible Efficacité : Indice < 0,8
- Efficacité Moyenne : 0,8 ≤ Indice < 1
- Bonne Efficacité : Indice ≥ 1

Tableau 6: Présentation des niveaux d'efficacité et de performance financière du PACER et PADYP

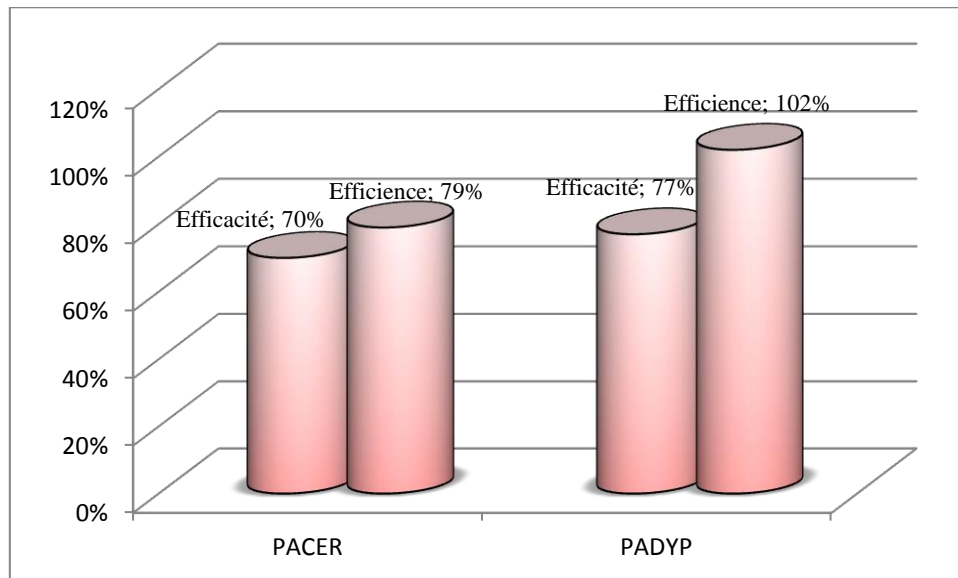
Modalités Projets	TEF	Indice d'efficacité	Niveau de performance	Niveau d'efficacité
PACER	22,28%	0,79	Satisfaisant	Faible
PADYP.	18,95%	1,02	Satisfaisant	Bon

Source: A partir des données collectées.

Ce tableau présente d'une part le niveau d'efficacité (taux d'exécution physique/ taux d'exécution financière) de ces projets et d'autre part leur niveau de performance financière. L'analyse de ce tableau révèle que ces projets ont une performance financière satisfaisante avec des taux d'exécution financière 89,13% pour le PACER et 75,80% pour le PADYP. Quant à leur indice d'efficacité, nous constatons que ces projets présentent une bonne efficacité soit 0,79 soit 79% pour le PACER et 1,02 soit 102% pour le PADYP.

Au terme de l'évaluation (efficacité et efficacité) de ces projets, il en découle le diagramme de comparaison de l'évolution de la performance de ces projets ci-dessous.

Graphique 3 : Diagramme de comparaison de l'évolution de la performance du PACER et du PADYP.



Source: Auteurs 2015, réalisé à partir des données d'efficacité et d'efficacité du PACER et du PADYP

Section 2 : Interprétation et comparaison des résultats, validation des hypothèses et suggestions

Paragraphe 1 : Interprétation et comparaison des résultats et validation des hypothèses

A- Interprétation des résultats de l'hypothèse n°1

Le tableau n°3 montre quelques différents éléments du mode de gestion étudiés sur le PACER et le PADYP. Il ressort de ce tableau que le PACER et le PADYP ont une

même équipe de gestion supervisée par un coordonnateur. Chaque projet est mis en œuvre sur le terrain par les opérateurs partenaires qui ont contractualisés avec ces projets. En effet pour une meilleure gestion des activités, les tâches sont réparties suivant les attributions et la compétence de chaque agent. Ainsi le MAEP est le maître d'ouvrage des deux projets et dont la DPP est le maître d'ouvrage délégué.

Cependant il est à noter que ces projets n'ont pas les mêmes partenaires pour l'exécution de leurs tâches.

A- Interprétation et comparaison des résultats de l'hypothèse n°2

Le mode de gestion des projets PACER et PADYP pendant quatre (04) ans d'exécution montre respectivement à travers le tableau n°4 les actions menées vis à vis des bénéficiaires de ces projets. Il en ressort des tableaux n°5 et n°6 que les projets PACER et PADYP ont une performance physique et financière satisfaisante.

Cette situation s'explique par diverses raisons.

- Au niveau du PACER, ces résultats s'expliquent par une réticence des IF à financer les microprojets générés par les entrepreneurs agricoles ; l'indisponibilité des fonds de la BOAD destinés au financement des pistes rurales ; le retard causé par la lourdeur des procédures de passation des marchés en vigueur ; de plus les fonds de concours ont été obtenu sur le financement FIDA.

- Par rapport au PADYP, on remarque un retard causé par la lourdeur des procédures de passation des marchés en vigueur et le long processus de l'accord de non objection du bailleur AFD du fait du processus de prise de décision au niveau du projet.

Néanmoins, les deux projets ont une faible efficacité. Toutefois le PADYP a une bonne efficience alors que le PACER a une faible efficience.

B- Validation des hypothèses

1- Validation de l'hypothèse n°1

Suite à l'analyse et l'interprétation des données du tableau n°3, il est à remarquer que ces projets ont une meilleure vision par rapport aux résultats à obtenir. Ainsi ces projets ont le

même mode de gestion à travers l'équipe de gestion, l'organisation, le processus de prise de décision, la coordination des activités et la répartition des tâches. Malgré la différenciation de leurs sources de financement et des opérateurs partenaires pour l'exécution des tâches sur le terrain, ces projets ont le même mode de gestion. D'où l'hypothèse n°1 de l'étude est validée.

2- Validation de l'hypothèse n°2

Au vue des calculs effectués ci-dessus, on remarque que le projet PACER et le PADYP ont un niveau d'efficacité faible soit 0,7 pour le PACER et 0,77 pour le PADYP malgré qu'ils ont une performance satisfaisante. Il nous est permis de constater aussi que les résultats de ces projets sont approximativement égaux ; cela est dû au même mode de gestion utilisé par ces projets. On peut donc conclure que le mode de gestion du PACER et du PADYP détermine leur niveau de performance. Par conséquent la deuxième hypothèse de l'étude est validée.

Paragraphe 2 : Suggestions.

Quelques suggestions sont faites pour une gestion efficace des projets/programmes agricoles pour un développement socio-économique durable qui vise à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration des conditions de vie de la population et à la sécurité alimentaire dans le pays et en particulier aux bénéficiaires. Il s'agit entre autre de:

- ❖ élaborer et mettre en œuvre, en collaboration avec les bailleurs de fonds, un manuel de procédures comptables adapté à la bonne gestion des projets/programmes
- ❖ améliorer les procédures d'élaboration des projets PIP
- ❖ œuvrer pour une meilleure performance en matière d'efficacité et d'efficience des projets pour les fois prochaines
- ❖ créer un cadre de contrôle participatif des ressources
- ❖ développer des systèmes de suivi-évaluation
- ❖ créer un répertoire des bénéficiaires
- ❖ améliorer le système de passation des marchés publics
- ❖ approfondir la concordance entre les ministères et les projets

CONCLUSION

CONCLUSION

Le thème qui a fait l'objet de cette recherche, a permis d'étudier les différentes étapes du mode de gestion des projets PACER et PADYP. Il a permis également d'évaluer l'efficacité de leurs résultats de 2010 à 2014 à travers un entretien réalisé avec les coordonnateurs de ces projets et aussi de voir leurs actions vis-à-vis de leurs bénéficiaires dans les communes d'Abomey-Calavi et de Ouidah, afin de ressortir les critères de performance permettant une bonne gestion de ces projets.

Au terme de l'analyse des documents de ces projets, les résultats obtenus ont permis de conclure, dans un premier temps que le PACER et le PADYP ont le même mode de gestion indépendamment de leurs sources de financement. Ce qui a permis de valider la première hypothèse de l'étude.

Les résultats issus de l'évaluation du rapport d'exécution de ces projets montrent dans un deuxième temps à travers l'étude des taux d'exécution financière et physique, que le mode de gestion du PACER et du PADYP détermine leur niveau de performance qui est satisfaisante. D'où la validation de la deuxième hypothèse.

Afin de contribuer à l'amélioration du secteur agricole pour l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement en matière de croissance économique et de la réduction de la pauvreté, ces deux projets doivent accélérer leurs activités dans toutes les communes identifiées afin de satisfaire les bénéficiaires pour une croissance économique durable.

Enfin, pour que ces deux projets améliorent leurs performances et atteignent leur finalité qui est le développement socio-économique de la nation, les coordonnateurs et les partenaires se doivent respecter les principes du système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alimatou S. A. et Gérard M. G. 2014 *mémoire sur «étude comparative de la gestion des projets/programmes agricoles financés par financés par les ressources intérieures et ceux financés par les PTF : Cas des projets PACER et PADYP»* 46 pages

Arrêté N°012 /MAEP/DC/SGM/DRH/DPP/SA du 27 janvier 2014 portant Attributions, organisation, et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

Article Fonds International de Développement Agricole (FIDA), Janvier 2014

Camille A. SEGNIGBONDE (2014) « *Efficacité de l'aide au Développement en Afrique : il faut une politique de gestion participative de toutes les couches* »

Commission Européenne (2001) « *Manuel de cycle de vie de projet* ».

Décret N° 2012-541 du 17 décembre 2012 portant Attribution, Organisation, et Fonctionnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Agriculture et de la Pêche

FIDA (2001) *résumé du « Projet d'Appui au Développement des Filières Halieutiques du Bénin(ADEFIH) »*

IDEA INTERNATIONAL (2007) « *les notions de programme de projet publique* »

MAEP (2013) « *Documents des projets PACER & PADYP* »

MAEP (2009) « *Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)* ».

MAEP (2013) « *Fiche d'Identification des projets/programmes* ».

Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), Octobre 2011, 107 pages

Rapport de performance des activités MAEP 2011, 105 pages

Rapport de performance des activités MAEP 2013, 47 pages

Rapport de performance des activités MAEP 2010,99 pages

Rapport d'activité du MAEP 2013, 56 pages

Rapport d'activité du MAEP 2012, 130 pages

Rapport d'activité du MAEP 2011, 105 pages

Rapport d'activité du MAEP 2009-2010, 81 pages

Revue MAEP (2015) «*transformation structurelle du secteur agricole du Bénin : clé de développement durable*» 21 pages

SOKOME (2012) *mémoire sur « Analyse des déterminants du niveau de performance des projets/programmes publics : cas du MAEP » (Ecole Doctorale/FASEG/UAC), page 50.*

Théories de Lewis et Marxistes (2011) dans « *les théories du Développement* ».

ANNEXES

Guide d'entretien : Salutation

Présentation

Nous sommes étudiants en fin de formation en licence professionnelle en Analyse des Projets à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC).

Introduction

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Science Economique ; Spécialité Analyse des projets, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : «analyse de l'influence du mode de gestion sur l'efficacité des projets/ programmes agricoles : cas des projets PACER et PADYP du MAEP». A cet effet, nous nous sommes dit que nous ne saurions réussir notre étude sans un entretien avec les gestionnaires des projets.

0- Identification du répondant

Projet :

Structure :

Poste occupé :

Sexe : (1= M ; 0= F)

I- Le mode de gestion du projet

1- Quel est l'effectif des agents du projet ?

.....
.....

2- Quels sont les rôles de chacun de ces personnes intervenants dans ce projet ?

.....
.....

3- Comment le projet est-il organisé ?

.....
.....

4- Comment est-ce que le projet fonctionne ?

.....
.....

5- Comment se fait la répartition des tâches de ce projet ?

.....
.....

6- Comment se fait la coordination des activités sur le terrain ?

.....
.....
7- Avez-vous des partenaires pour l'exécution de vos tâches ?
.....
.....

8- Quel est le processus de la prise de décision de ce projet ?
.....
.....

9- Quelle est la liste de la zone d'intervention de ce projet ?
.....
.....

II- Les résultats obtenus par le projet.

1- Quels sont les objectifs prédéfinis pour le projet ?
.....
.....

2- Quels sont les rôles de chacun de ces personnes intervenants dans ce projet ?
.....
.....

3- Quels sont les taux de réalisations ou d'exécutions physiques et financières depuis la mise en œuvre de ce projet ?
.....
.....

4- Quels sont les facteurs qui influencent l'atteinte de vos objectifs prédéfinis ?
.....
.....

5- Quelles sont vos suggestions ?
.....
.....

Fin : Nous vous remercions pour votre accueil très chaleureux et pour votre apport non négligeable à notre étude.

Liste des projets/programmes agricoles au portefeuille actif du MAEP au 31 décembre 2014

N°	TITRE DES PROJETS
1	Appui aux Programmes de Recherches Agricoles de l'Institut national des Recherches Agricoles du Bénin (APRA/INRAB)
2	Projet de Sécurité Alimentaire par l'Intensification Agricole au Bénin (PSAIA)
3	Projet d'Aménagement des Petits Périmètres Irrigués (PAPPI)
4	Aménagement hydro-agricole de la basse vallée du Fleuve Mono (PAHV-Mono)
5	Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole au Bénin (PPMA)
6	Renouvellement de l'équipement du périmètre irrigué de Malanville (PREPIM)
7	Projet d'Appui à la Filière Coton -Textile dans les quatre pays de l'initiative sectorielle sur le Coton (PAFICOT)
8	Programme de Promotion de l'Agriculture (ProAgri)
9	Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP)
10	Programme d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)
11	Programme national de promotion des filières agricoles au Bénin (PNPFA)
12	Facilite d'Appui aux Filières Agricoles dans les Départements de l'Atacora-Donga (FAFA/AD)
13	Projet de Développement Agricole des Communes du Bénin (PDAC)
14	Appui au Renforcement des Capacités de Planification et de Suivi du Secteur Agricole (PARC-PSSA)
15	Mise en Place de Renforcement des Capacités des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (MPRC/CeRPA)
16	Recensement National de l'Agriculture (RNA)
17	Construction et Equipements du Siège de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)
18	Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA)
19	Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAO-Bénin)
20	Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA)
21	Projet Appui Institutionnel au MAEP (AIMAEP)
22	Projet de Sécurité Alimentaire par l'Aménagement des Bas-fonds et le Renforcement des Capacités de Stockage au Bénin (PSAAB)

TABLEAU N°0 : synthèse des performances du PACER et du PADYP au 31 Décembre 2014

N°	TITRE DES PROJETS	Taux d'exécution financière	Taux d'exécution physique
1	Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)	89,13%	70%
2	Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP)	75,80%	77%

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE

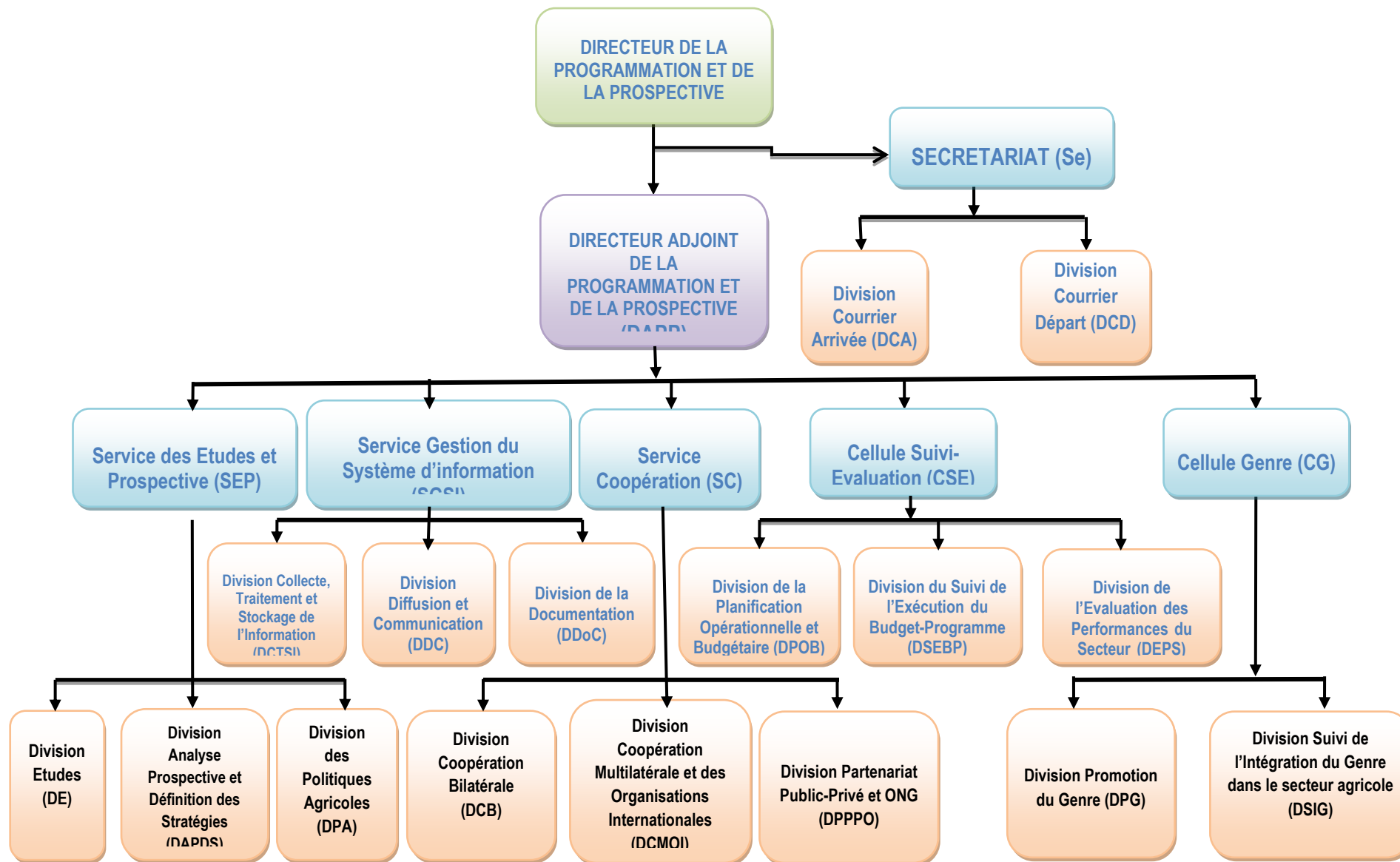


Table des matières

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	vii
SOMMAIRE	ix
RESUME.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL	Erreur ! Signet non défini.
Section 1: Présentation de la structure d'accueil et de stage.....	5
Paragraphe 1 : Historique, mission, attribution et structure organisationnelle du MAEP	5
A- Historique du MAEP.....	5
B- Mission et attributions du MAEP.	6
C- La Structure organisationnelle.....	7
Paragraphe 3 : Présentation de la DPP	9
Section 2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées.....	13
Paragraphe 1 : Déroulement du stage	13
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Problématique, intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses	17
Paragraphe 1 : Problématique	17
Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude, objectifs et hypothèses.....	19
A- Intérêt de l'étude.....	19
B- Objectifs.....	20
1- Objectif général	20
2- Objectifs spécifiques	20
C- Hypothèses.....	20
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche	20
Paragraphe 1 : Revue de littérature.	20

A- Clarification conceptuelle.....	21
1- Notion de projets/programmes	21
1.1- Notion de projet.....	21
1.2- Notion de programme.....	23
2- Mode de gestion.....	23
3- Notion de la performance d'un projet	25
4- Notion d'efficacité	26
B- Sources de financement des projets.....	28
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	29
A- collecte des données.....	29
B- Le traitement des données.....	30
C- Technique de validation des hypothèses.	31
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Présentation du PACER et du PADYP et analyses des résultats.....	33
Paragraphe 1- Description du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER) et du Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP).	33
A- Description du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)	33
B- Description du Projet d'Appui à la Dynamique Productive (PADYP).....	35
Paragraphe 2 : Analyse des résultats relatifs aux hypothèses.....	36
A- Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°1.	36
B- Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2.	38
Section 2 : Interprétation et comparaison des résultats, validation des hypothèses et suggestions.....	41
Paragraphe 1 : Interprétation et comparaison des résultats et validation des hypothèses	41
A- Interprétation des résultats de l'hypothèse n°1.....	41
A- Interprétation et comparaison des résultats de l'hypothèse n°2.....	42
B- Validation des hypothèses	42
Paragraphe 2 : Suggestions.	43
CONCLUSION.....	44
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	46