

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au Diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : SCIENCES DE GESTION

**SPECIALITE : Comptabilité Audit et
Contrôle de Gestion
(CACG)**

THEME :

**LES DETERMINANTS DES PROBLEMES DE
TRESORERIE AU CENTRE NATIONAL HOSPITALIER
ET UNIVERSITAIRE HUBERT KOUTOUKOU MAGA
(CNHU-HKM) : ANALYSES ET PERSPECTIVES**

Réalisé et présenté par :

Géoffroy S. GANDJI

&

Orincia D. G. AKADJI

Sous la Direction de :

Tuteur de stage :

Karimy NOUROU

Agent Comptable au CNHU-HKM

Directeur de mémoire :

Dr Maxime Jean-Claude HOUNYOVI

Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2015 – 2016

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



DEDICACE 1

- A ma chère mère Odette DEDOMON pour son investissement humain, financier et moral pour mon éducation. Merci pour tes nobles sacrifices.
- A mon oncle Georges A. GANDJI pour son endurance à suivre mon frère et moi dans notre éducation. Que ce travail te reconforte un tant soit peu pour tes immenses efforts.
- A mon cher père Ignace S. GANDJI pour avoir compris que le développement d'un homme passe nécessairement par l'école. Merci pour ton soutien de toute nature et que ce travail te soit une source de motivation.

Geoffroy S. GANDJI



DEDICACE 2

- A ma très chère tante VLAVONOU Nathalie né TOZOUN qui se bat corps et âme pour mon éducation et qui me motive dans mon travail, merci pour votre soutien et votre amour. Que ce travail te récompense pour tes efforts.
- A ma très chère mère ADANZOUNNON Jacqueline pour son amour et son soutien.
- A mon père AKADJI Stanislas pour son soutien moral et financier.

Orincia D. G. AKADJI



REMERCIEMENT

La réalisation de ce mémoire est le fruit des sacrifices conjugués de certaines personnes à qui nous tenons à dresser nos sincères remerciements

- ✚ Au Professeur Charlemagne B. IGUE, doyen de la FASEG pour sa bonne gouvernance au cours de notre formation ;
- ✚ Au vice doyen, Docteur Théophile Magloire Adrien WOTO, pour sa gestion académique ;
- ✚ A notre Directeur de mémoire, Dr Jean Claude Maxime HOUNYOVI, pour avoir eu l'amabilité de coordonner notre travail malgré ses multiples occupations et obligations ;
- ✚ A Mme Laure TCHETOME pour ses multiples conseils ;
- ✚ A M. Koffi Alexandre SOSSOU Directeur Général par Intérim du CNHU-HKM pour l'octroi de l'autorisation de recherche dans l'hôpital ;
- ✚ A notre maître de stage, M. NOUROU Karimy Agent Comptable du centre, pour avoir supervisé notre travail malgré ses différentes occupations et son soutien moral ;
- ✚ Au corps professoral de la FASEG pour la qualité de l'enseignement octroyé et en particulier ceux de la filière Comptabilité et Gestion ;
- ✚ A M. HOUNDJO Mahuna, M. ZIHANGBE Salomon, M. GLELE Athanase, M. BANGO Léon, Mme HOUETOUNGAN Georgette et tout le personnel du CNHU-HKM pour leurs collaboration, disponibilité et soutien moral ;
- ✚ A M. GANDJI A. Georges, GANDJI Romuald, M. VLAVONOU Jean, M. ADANZOUNNON Barnabé pour leurs soutiens moraux et financiers ;
- ✚ Monsieur le Président et aux honorables membres du jury pour avoir accepté de juger et d'apporter leur touche à ce travail
- ✚ A tout ceux de prêt et de loin sans oublier les amis de la promotion pour l'amour du travail et la joie partagée ensemble en particulier KPEDJO Paul, SOHOUNME Servitine, Les frères et sœurs GANDJI et GBEDJI, Sandrine AGOSSOU et Patrice KANDE.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CHD	: Centre Hospitalier Départemental
CNHU-HKM	: Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA
Dcc	: Délai crédit clients
Dcf	: Délai crédit fournisseurs
DF	: Dettes Financières
EHU	: Espace Hospitalier et Universitaire
ETE	: Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FNRB	: Fonds National des Retraités du Bénin
FRN	: Fonds de roulement Net
HOMEL	: Hôpital de la Mère et de l'Enfant
INMeS	: Institut National Médico-Social
PC	: Passif Circulant
PAF	: Particulier A leurs Frais
RAF	: Ratio d'Autonomie Financière
REF	: Ratio d'Equilibre Financier
RFP	: Ratio de financement Permanent
RLI	: Ratio de Liquidité Immédiate
RLR	: Ratio de Liquidité Réduite
RSG	: Ratio de Solvabilité Générale
UCME	: Unité Centrale des Médicaments Essentiels
TA	: Trésorerie Actif
TAFIRE	: Tableau Financier des Ressources et des Emplois
TN	: Trésorerie Nette
TP	: Trésorerie Passif

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 (2016) : FRN Négatif	22
Tableau 2 (2016): FRN Positif	22
Tableau 3 (2016) : BFR positif	23
Tableau 4 (2016): BFR Négatif.....	24
Tableau 5 (2016) : encaissements sur ventes et autres encaissements	30
Tableau 6 (2016) : Décaissements sur achats et des décaissements général.....	31
Tableau 7 (2016) : Budget de TVA.....	31
Tableau 8 (2016) : Budget de trésorerie	31
Tableau 9 (2016) : Critère de vérification des hypothèses.....	38
Tableau 10 (2016) : Détermination du délai crédit client	39
Tableau 11(2016) : Détermination du délai crédit fournisseurs.....	40
Tableau 12 (2016): Détermination du taux de recouvrement concernant les sociétés privés, les ministères de l'Etat, du FRNB, des PAF.....	41
Tableau 13 (2016) : Détermination du taux de recouvrement des créances de l'Etat.....	43
Tableau 14 (2016) : Forces et faiblesses de la trésorerie du CNHU-HKM	46
Tableau 15 (2016) : Détermination du fond de roulement net de 2008 à 2010	48
Tableau 16 (2016) : Détermination du besoin en fond de roulement de 2008 à 2010	48
Tableau 17 (2016) : Détermination de la trésorerie nette de 2008 à 2010	49
Tableau 18 (2016) : Détermination de l'ETE de 2008 à 2010	50
Tableau 19 (2016) : Détermination des ratios de 2008 à 2010	51

LISTE DES GRAPHES

Graphique 1 :Evolution des délais crédits du CNHU-HKM de 2011-2015	41
Graphique 2 :Evultion du taux de recouvrement et de non recouvrement des creances du CNHU-HKM de 2011-2015.....	42
Graphique 3 :Evolution du taux de recouvrement et de non recouvrement des créance du CNHU-HKM au 31 décembre 2015 : cas de l'Etat	44
Graphique 4 :Taux des impayés du CNHU-HKM de 2011-2015	44
Graphique 5 :Evolution du FRN, BFR et de la TN du CNHU-HKM de 2008-2010	49
Graphique 6 :Evolution de quelques ratios de la structure financière de liquités de 2008-2010	53

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Bilan financier condense (trois masses) DU CNHU-HKM.....	A
ANNEXE 2 : Evolution de quelques indicateurs d'activités de 2011 à 2015	A
ANNEXE 3 : Evolution du FRN.....	B
ANNEXE 4 : Evolution du BFR.....	B
ANNEXE 5 : quelques textes règlementaires	C
ANNEXE 6 : FICHE SIGNALETIQUE.....	D
ANNEXE 7: Nombre d'agents par catégorie socio professionnel	E

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Présentation générale du CNHU-HKM.....	3
Section 2 : Déroulement du stage	11
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE..	18
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	18
Section 2 : hypothèses et méthodologie de recherche.....	36
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	39
Section 1 : Présentation et analyse de la situation de la trésorerie du CNHU-HKM...	39
Section 2 : vérification des hypothèses et quelques perspectives.....	53
CONCLUSION.....	57
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	58
Annexe.....	a

RESUME

Dans le cadre de concilier la formation théorique et la formation pratique suite à l'obtention de la Licence en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG). Cela nous a conduit à effectuer un stage de trois mois au sein de l'agence comptable du CNHU-HKM de Cotonou. Notre séjour nous a permis d'acquérir une certaine connaissance pratique dans le domaine de la comptabilité mais également de détecter certaines causes des problèmes que rencontre la trésorerie du CNHU-HKM. Les analyses effectuées sur la période d'étude (2011 à 2015) ont révélé quelques problèmes tels que les impayés sur les créances, les difficultés de recouvrement des créances et des entrées de fonds inférieures aux sorties de fonds.

Pour contribuer à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du CNHU-HKM, nous avons jugé utile d'apporter des solutions à ses problèmes à travers le thème suivant : « **Les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM : analyses et perspectives** ». Dans l'optique d'atteindre cet objectif, nous avons formulé des hypothèses de recherche, procédé à l'étude de quelques documents du centre et des recherches antérieures, formulé des suggestions à l'endroit des autorités à divers niveaux.

Mots clés : CNHU-HKM, trésorerie, créances, processus de recouvrement des créances, impayés.

ABSTRACT

In the context of reconciling the theoretical and practical training after obtaining the Bachelor of Accounting, Audit and Control Management (ACGC). These led us to conduct a three-month internship in the accounting office of CNHU-HKM Cotonou. Our experience has allowed us to gain some practical knowledge in the field of accounting but also to detect certain causes of the problems facing the cash-CNBU HKM. The analyzes of the study period (2011 A 2015) revealed some problems such as unpaid on receivables, collection difficulties receivables and entered to lower background substantive outputs.

To help optimize the management of cash CNHU-HKM, we found it useful to provide solutions to their problems through the theme "The determinants of cash problems CNHU-HKM: Analysis and Prospects". In order to achieve this, we have formulated research hypotheses, conducted a study of some documents of the center and past research, made suggestions to the place of the authorities at various levels.

Keywords: CNHU-HKM, cash, receivables, debt collection process, unpaid.

INTRODUCTION

Le développement d'un pays nécessite une bonne santé physique, mentale et pérenne de ses citoyens et concitoyens qui concourent à œuvrer sans relâche dans une harmonie à travers leurs participations favorisant ainsi l'essor de certains secteurs d'activités. Ce qui explique que la santé revêt une place primordiale dans le développement d'une nation.

Pays en voie de développement, le Bénin l'a compris et a même pris des dispositions dans son article 18 de la constitution du 11 Décembre 1990 qui dispose : « la personne humaine est sacrée et inviolable, l'Etat a l'obligation absolue de la respecter et de la protéger. Il lui garantit un plein épanouissement. A cet effet, il assure à tous l'égal accès à la santé,... ». Cet engagement est conforme aux dispositions de la charte Africaine des droits de l'homme et des peuples de juillet 1981 en son article 16 alinéa 2 qui dispose : « Les Etats partis de la présente charte, s'engagent à prendre des mesures nécessaires en vue de protéger la santé de leurs populations et de leur assurer l'assistance médicale en cas de maladie ». Cependant assurer à tous l'égal accès à la santé relève de l'autorité étatique de créer une kyrielle de centres hospitaliers adéquats et susceptible d'assurer une santé durable à la population.

Régit par la Loi N° 62-36 du 30 Octobre 1962 fut créée un office à caractère social et scientifique dénommé : Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA de sigle « **CNHU-HKM** ». L'on le dénomme aussi d'établissement de référence national, il assure des prestations de soins préventifs, curatifs, promotionnels et adaptatifs et participe aussi à la formation du personnel de santé et à la recherche en matière de santé. Les études statistiques du centre révèlent un nombre moyen de **5000 consultations** par an sur la période de 2011 à 2015 soit **417 consultations** par mois et dispose de **638 lits d'hospitalisation** au 31 Décembre 2015. Ce nombre de participation et de lits sont très faibles pour un hôpital de référence national. Tout ceci est la résultante d'une démotivation de la population Béninoise suite aux prestations de soins qu'offre le centre. Il a été enregistré des cas d'impayés suite aux prestations de soins effectuées par le centre. Ce qui sous-entend qu'il dispose d'une insuffisance de ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques) pour assurer un soin de qualité aux patients. Or une insuffisance de ressource s'explique par des problèmes de trésorerie auxquelles est confronté le centre. Le CNHU-HKM se comportant comme toute entreprise mérite une gestion optimale de ses ressources. Ainsi dans le souci de résoudre ses problèmes, nous avons jugé nécessaire de mener une étude sur le thème suivant : « **Les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM:**

analyses et perspectives ».

Afin de mieux appréhender ce travail, notre étude s'articule sur trois (03) chapitres. Le premier sera essentiellement consacré au cadre institutionnel de l'étude, le second repose sur la présentation du cadre théorique et la méthodologie de recherche et le troisième chapitre sera consacré au cadre empirique de l'étude suivi de quelques perspectives sur les analyses effectuées au cours de la période d'étude.



**CHAPITRE I : CADRE
INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Cette partie sera consacrée à la présentation générale de notre structure d'accueil et ensuite au déroulement du stage afin d'aboutir sur la problématique du sujet.

SECTION I : Présentation générale du CNHU-HKM de Cotonou

Cette section sera scindée en deux paragraphes. L'historique, la situation géographique, la mission et les activités du CNHU-HKM feront l'objet du paragraphe 1 et le paragraphe 2 sera consacré à la description de la structure organisationnelle, l'environnement et les ressources dont elle possède pour son fonctionnement.

Paragraphe 1 : Historique, Situation Géographique, Prestations de services et Mission du CNHU-HKM

Dans ce paragraphe nous allons présenter l'historique, la situation géographique, la mission et les activités du CNHU-HKM.

I- Historique et Situation Géographique du CNHU-HKM de Cotonou

Nous retracerons l'histoire du CNHU-HKM avant d'aborder sa situation géographique.

1- Historique du CNHU-HKM

Au cours de la période coloniale, le Dahomey ne disposait d'aucun hôpital de référence. L'unique ambulance de Cotonou ne répondant plus aux besoins du pays en couverture sanitaire, il fut donc nécessaire de créer au lendemain des indépendances, un hôpital de référence. Cet hôpital, appelé Hôpital de Cotonou fut créé par la Loi N° 62-36 du 30 octobre 1962 qui le dote d'une autonomie financière. En 1966, l'hôpital autonome de Cotonou, change de statut et devient Centre National Hospitalier et Universitaire (CNHU). Ce centre prend un caractère universitaire avec la création de l'université du Dahomey et devient, par le Décret N° 73-8 du 10 janvier 1973 (voir annexe), Centre National Hospitalier et Universitaire de Cotonou (CNHU C). Le Décret N°91-71 du 13 mai 1991 (voir annexe) a été modifié par le Décret 422 du 06 novembre 2012 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du CNHU-HKM. Suite à la réhabilitation du CNHU et dans le souci d'immortaliser la mémoire du premier Président de la république du Bénin, son Excellence le Président Hubert Koutoukou MAGA, initiateur de cet hôpital, le CNHU est devenu « Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA » (CNHU-HKM) à l'occasion de l'inauguration de l'Unité de Scannographie en novembre 2001. Avec le Décret 272 du 13 août 2012 (voir annexe) portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de la

santé, il fait partie de l'Espace Hospitalier et Universitaire (EHU).

2- Situation géographique du CNHU-HKM

Avec une superficie de 10(dix) hectares, le seul centre de référence en matière de système sanitaire national en république du Bénin, le CNHU-HKM est un hôpital pavillonnaire. Situé dans le Département du Littoral au Sud de la ville de Cotonou, précisément dans le 12^{ème} arrondissement. Il est limité au Nord-Est par le Camp Guézo, au Sud par la présidence de la république et à l'Ouest par l'Institut National Médico-social (INMeS). En son sein se trouve une rue circulaire qui encercle les services hospitaliers et permet l'accès aux différentes structures. C'est dans cet environnement propice que le CNHU-HKM exerce ses prestations et accomplit sa mission.

II- Prestations de services et mission du CNHU-HKM de Cotonou

1- Prestations de services du CNHU-HKM

Le Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) offre plusieurs prestations de services aux usagers, aux nombres desquelles nous avons, les prestations de soin aux populations, la formation et le recyclage du personnel médicale. Outre cela, le centre offre ses locaux pour la recherche scientifique dans le domaine sanitaire. Ces différentes prestations étalées répondent à la mission principale du CNHU-HKM.

2- Mission du CNHU-HKM

Ayant pour mission principale d'assurer le bien-être de la population de Cotonou en particulier et du Benin en général. Le CNHU-HKM c'est vue attribuer trois (3) missions du fait de sa politique gouvernementale. Ce sont :

- La permanence de l'accueil et la qualité des soins ;
- La formation et recyclage du personnel médical;
- Le lien de recherche avec la Faculté des Sciences de la Santé, l'Institut national Médico-social, l'Institut régional de santé publique et d'autres écoles de la place.

De façon explicite l'accueil et le traitement des urgences, doit être assurer par des différentes services (médical des urgences, pédiatriques, cliniques universitaires de gynécologie obstétrique et du service polyvalent d'anesthésie et de réanimation). Quant à la formation et au recyclage, elle va à l'endroit des étudiants et des médecins spécialistes en médecine, chirurgie, gynécologie, pédiatrie, et autres afin de garantie de meilleurs soin aux usagers .Ainsi la formation du personnel paramédical est assurée par l'Institut National

Médico-social, les écoles professionnelles de santé, de gestion, d'administration de la place et le CNHU-HKM. La question de recherche s'avère indispensable, ce qui nécessite la collaboration entre la Faculté des Sciences de la Santé(FSS) et le CNHU-HKM afin d'apporter des soins de qualité aux usagers. Pour atteindre ces différentes missions qui lui sont assignées, le CNHU-HKM dispose d'une structure organisationnelle en son sein.

Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle, environnement et ressources du CNHU-HKM de Cotonou

Le CNHU-HKM n'étant pas une structure à caractère commercial, afin de mener à bien ses missions, s'est doté d'une structure organisationnelle bien définie et d'un environnement favorable dans le but d'offrir des prestations de qualité aux usagers. Tous ceux-ci reposent sur des ressources humaines, matérielles et financières, ce qui facilitent un tant soit peu l'atteinte de ses objectifs.

I- Organisation du CNHU-HKM

Cette organisation du Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) est basée sur les organes de gestions, les structures administratives et techniques résumée en plateau Administratif et plateau technique. Ainsi nous développerons le plateau administratif avant d'aborder le plateau technique.

1- Plateau Administratif

Il repose sur les organes de gestion et les structures administratives.

1-1- Organes de gestion

Ils sont essentiellement composés d'organe délibérant et de consultation.

❖ Organe délibérant

Cet organe se résume au niveau du Conseil d'Administration(CA) et a pour mission de :

- D'examiner et d'adopter le budget primitif, le compte administratif et les états financiers ;
- Définir la politique générale du centre ;
- D'approuver les rapports d'exécution des budgets primitifs ;
- Décider de la création ou de la suppression des services médicaux ou médicotechniques

❖ Organes de consultation

Il s'agit ici de la Commission Médicale Consultative(CMC) et du Comité

d'Etablissement(CE)

- **Commission Médicale Consultative(CMC)**

Elle donne son point de vue sur l'achat et la distribution des matériels techniques, de l'aménagement et réparation des services techniques, des grosses réparations, des médicaments, des réactifs et des consommables médicaux, sur le recrutement du personnel médical, la formation et le recyclage du personnel technique. Elle se réunit en séance ordinaire au moins une fois par trimestre et en cas de nécessité en séance extraordinaire.

- **Comité d'Etablissement(CE)**

Il a pour mission d'examiner toutes les questions qui relèvent de l'organisation générale du travail, aux statuts du personnel ainsi qu'à l'hygiène, aux effectifs, à la sécurité et la salubrité des services. Il se réunit en séance ordinaire une fois par trimestre.

1-2- Structures Administratives

Le CNHU-HKM de Cotonou dispose en matière administrative d'une direction générale, de cinq(5) services administratifs, d'une cellule de contrôle de gestion et statistique et d'une cellule informatique.

❖ Direction Générale

Le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) de Cotonou est sous la direction d'un Directeur Général(DG) et d'un Directeur Générale Adjoint(DGA). Le Directeur Général a pour mission d'assurer la gestion quotidienne du centre. Par conséquent, il exécute les décisions prises par le conseil d'administration avec obligation de compte rendu et représente l'établissement vis-à-vis des tiers et en justice. Il est l'ordonnateur du budget du centre et veille à son exécution tant en recette qu'en dépenses. Le Directeur Adjoint assure le plein droit, la suppléance du Directeur Général. Il assure les relations avec l'environnement extérieur, le corps médical, les instances décisionnelles et consultatives, l'exécution de la politique générale.

❖ Le Service Ressources humaines(SRH)

Ce service est scindé en deux divisions :

- ✓ La division administrative et des ressources humaines ;
- ✓ La division formation et développement professionnels.

Ce service est chargé de la gestion des ressources humaines, de la gestion et du suivi de la carrière du personnel du centre, de la gestion de la formation et du recyclage, de la planification et l'utilisation rationnelle des effectifs et des compétences et de la vulgarisation

des différentes textes régissant la vie et le fonctionnement de l'hôpital.

❖ **Le Service Economique(SE)**

Ce service est réparti en trois(3) divisions à savoir :

- ✓ La division approvisionnement,
- ✓ La division sections auxiliaires,
- ✓ La division entretien et bâtiment.

❖ **L'Agence Comptable(A.C)**

Dans le but de rendre plus performant le système financier du CNHU-HKM, il a été instauré une agence comptable d'où l'apparition du mot : « comptabilité » au sein de notre centre.il est composé de deux (02) divisions : la division finance et la division comptabilité .il s'occupe essentiellement de la comptabilité générale, de l'élaboration du budget primitif, du paiement des dépenses, de la gestion prévisionnelle de la trésorerie et du recouvrement des créances.

❖ **Le service de l'Accueil et de la clientèle(SAC)**

Le Service de l'Accueil et de la Clientèle comporte deux (2) divisions :

- ✓ La division accueil, admission et séjour des malades,
- ✓ La division facturation et contentieux

Il assure l'accueil et la gestion des malades depuis leurs entrées jusqu'à leurs sorties de l'hôpital. Il a aussi pour attributions l'établissement des factures des prestations fournies aux clients ainsi que leur distribution en liaison avec la structure chargée de recouvrement, la gestion de la morgue, la gestion des états civils, des problèmes médico-légaux et la prise en charge des usagers indigents, en collaboration avec le Service Social Hospitalier.

❖ **La cellule de contrôle de gestion et des statistiques(CCGS)**

Elle est composée en unité statistique et en unité de contrôle de gestion, la cellule de contrôle de gestion et des statistiques est chargée :

- de l'optimisation de ces informations,
- du contrôle de l'ensemble des informations issues du Système d'Information Hospitalier et
- de l'utilisation de ces dernières.

Dans l'exercice de ses fonctions, elle participe aussi à l'élaboration du système organisationnel du CNHU-HKM et à la mise en œuvre dudit système. Ainsi le contrôleur de

gestion dans l'exécution de ses missions et dans l'optique d'atteindre des objectifs assignés à cette cellule est en parfaite liaison avec toutes les entités médicales et administratives, qui sont tenues de lui fournir toutes les informations importantes dans l'accomplissement de sa mission. Il élabore mensuellement et trimestriellement les tableaux de bord et de pilotage. Ceux-ci permettent d'alerter, d'anticiper les mutations du CNHU-HKM ou de les corriger.

❖ **Le Service de la Maintenance(SM)**

Ce service est structuré en trois(3) divisions à savoir :

- division électricité,
- division assainissement et
- division biomédicale.

Il a à sa charge la maintenance du matériel informatique, électrique, biomédicale et téléphonique, de l'assainissement, de la négociation technique des contrats de maintenance avec les entreprises extérieures, du suivi technique du parc de matériel de l'hôpital et des informations techniques sur le matériel.

❖ **La cellule informatique**

Comme l'indique cette cellule, elle traite tout ce qui est liée aux questions d'ordres informatiques et techniques de l'information et de la communication au sein du centre. Elle favorise par la modernisation des méthodes, des circuits et de l'outil de gestion d'améliorer de façon optimale l'efficacité de l'organisation soignante génératrice en qualité de soins. En outre dans le cadre de l'information du centre, elle contribue à la mise place d'un outil de gestion capable de collecter et gérer les informations nécessaires au pilotage du CNHU-HKM.

De tout ce précède, la gestion optimale du centre sera effective à condition que les différentes prestations médicales et paramédicales fonctionnent de manière structurelle et organisationnelle.

2- Plateau technique

Ce plateau est fondé sur l'une des activités principales du centre, celle de donner des soins à la population à travers les prestations médicales et paramédicales. Leurs compositions sont faites de façon organisationnelle aux niveaux des différents services : les services médicaux et spécialités médicales, les services chirurgicaux et spécialités chirurgicales, des services médicaux-techniques.

❖ **Les services médicaux et spécialités médicales**

Ce service regroupe la Pédiatrie, la Médecine (interne et externe), la Clinique

Universitaire des malades du sang, la Dermatologie, la Cardiologie, la Néphrologie-Hémodialyse, la Rhumatologie, la Psychiatrie, la Neurologie, l'Endocrinologie, l'Hépatogastro-Entérologie.

❖ **Les services chirurgicaux et spécialités chirurgicale**

Composés de services de chirurgie (externe, pédiatrique, traumatologique, viscérale A et Urologique), le service Médical d'Anesthésie et Réanimation, l'Ophtalmologie, la stomatologie, l'Oto-Rhino-Laryngologie, la Clinique Universitaire de Gynécologie et d'obstétrique.

❖ **Les services médicotechniques**

Ce service est un assemblage des laboratoires, la banque de sang, bloc Opératoire Central, le service d'Imagerie Médicale, le Service Social Hospitalière, le Service d'Hygiène Hospitalière, le Service Hospitalier Universitaire de pharmacie.

II- Environnement et ressources disponibles du CNHU-HKM

1- Environnement

Toute entreprise au monde est confrontée à certains éléments qui affectent directement ou indirectement ses activités et sur lesquels elle intervient. Cependant toute entreprise comme le CNHU-HKM ou structure sanitaire doit toujours prendre garde dans le but de faire face aux menaces qui rôdent autour d'elle et les opportunités en sa faveur. Ainsi cet environnement est subdivisé en deux partie : micro environnement et macro environnement.

1.1- Micro environnement

Cette sphère est un ensemble constitué de facteurs lié directement aux cycles d'activités du CNHU-HKM. Ces différents facteurs sont du quotidien des activités du centre. Ces facteurs sont en outre des clients (patients), les fournisseurs et des potentiels concurrents.

❖ **Les patients du CNHU-HKM**

Toutes personnes jouissant des différentes prestations de soins sont dites patients du CNHU-HKM.

Ce centre comprend plusieurs catégories de patients :

- **Les tiers payants**, constitués des salariés des sociétés ou des entreprises, des fonctionnaires et les affiliés des compagnies d'assurances bénéficiant de bulletins de prise en charge à des taux variables ;

- **Les indigents**, des patients démunis dont la prise en charge est basée des fonds sanitaire des indigents.
- **Les particuliers à leurs frais(PAF)**, des patients qui ne bénéficient d'aucune couverture de prise en charge dont les prestations sont toujours payées au comptant.

❖ **Les fournisseurs du CNHU-HKM**

Le CNHU-HKM comme toute entreprise reçoit des prestations et services de la part des personnes physiques et morales appelé fournisseurs. Nous avons :

- ✓ Les fournisseurs des produits pharmaceutiques et consommables médicaux : **CAME, FRESINIUS, UB Phar, Air Liquide ;**
- ✓ Les fournisseurs de fournitures et matériels de bureau : **Société DEO et Frères, COMMED Inter ;**
- ✓ Les prestations de services : **CIPA, SAPHAC, group BTP Négoce**

❖ **Les concurrents du CNHU-HKM**

Composées d'un ensemble de structures offrant les mêmes services aux malades similaire à celle du CNHU-HKM. Ce sont des structures sanitaires cherchant à satisfaire les mêmes besoins à travers les produits mais également ceux-ci peuvent offrir de nouveaux produits et services à la demande. Ainsi nous avons comme concurrents : **HOMEL, Clinique BONI, Saint LUC, Les Cocotiers, HIA, Clinique Les grâces.**

1.2- Macro environnement

Il est l'environnement sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions ou nuls. Le CNHU-HKM utilise des missionnaires étrangers et nationaux par le biais des partenariats. Au nombre des éléments qui constituent le macro-environnement du CNHU-HKM, on peut distinguer :

✓ **L'environnement financier**

Le CNHU-HKM par le biais de certaines coopérations (OMS, FNUAP, représentations diplomatiques) reçoit des dons dans l'accomplissement de ses activités.

✓ **L'environnement politico légal**

Il se compose essentiellement du cadre institutionnel et du cadre juridique, les institutions nationales favorisant sont développement à travers les décisions prises.

✓ **L'environnement scientifique**

Le CNHU-HKM offre son espace pour la recherche scientifique relevant des questions

d'ordre sanitaire aux étudiants, les chercheurs nationaux et internationaux. Par sa collaboration avec les différents partenaires internationaux permet au centre de bénéficier d'une formation de qualité pour son personnel.

2- Les ressources du CNHU-HKM

La gestion de toute structure et son attitude à remplir la mission qui lui est dévolue dépend aussi de ressources qui lui sont allouées. A cet effet le centre dispose des ressources humaines, matérielles et financières.

2-1- Ressources humaines

Le CNHU-HKM dispose d'un personnel qui travaille dans l'accomplissement de ses activités. Au 31 décembre 2015 il a été dénombré 1079 agents (source : cellule de contrôle de gestion et des statistiques). Les différents catégories d'agent qui forment la structure du personnel dudit centre sont présentées dans le tableau (voir annexe). Notons que la structure de cet hôpital se trouve dans l'organigramme annexé au présent document.

2-2- Ressources matérielle et financières

Le centre dispose des ressources matérielles composées de matériels et équipements qui sont pour la plupart vétustes et qui sont progressivement renouvelés selon les besoins des différents services et les moyens disponibles. Au 31 décembre 2015, il possède 607 lits dont 57 berceaux (source : Service Accueil et Clientèle). Les ressources financières du centre sont constituées essentiellement des fonds propres provenant des frais de consultation médical et chirurgicale, des actes médicaux, chirurgicaux, de radiologie, des prestations du bloc médicaux-technique (imagerie médicale, laboratoire), de la vente des produits pharmaceutiques et du paiement des forfaits d'hospitalisation et des subventions annuelles de l'Etat.

SECTION 2 : Déroulement du stage

Le déroulement de notre stage s'est effectué dans les différents services de l'Agence Comptable du CNHM-HKM de Cotonou au cours de laquelle nous avons effectué les différentes tâches. Ainsi nous présenterons ses différents services et les taches exécutées

Paragraphe 1-Présentation des différents services

L'Agence Comptable a pour mission le traitement des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états financiers. Elle est composée de deux divisions à savoir :

- ✓ Division finance

✓ Division comptabilité

1- La Division Finance

Elle a pour mission principale d'enregistrer les encaissements et les décaissements. Cette division est subdivisée en deux sections : la section recouvrement des créances et la section dépense règlement fournisseurs.

1-1- La section recouvrement des créances

Cette section se charge de l'encaissement de divers frais dus par les bénéficiaires des prestations. Elle fonctionne sous deux angles :

- Le recouvrement des services prépayés
- Le recouvrement des services réalisés et payés après prestations

La section recouvrement est composée de deux sous sections :

La sous-section caisse : Elle s'occupe du recouvrement direct ou de l'encaissement en espèces. Elle est supervisée par un caissier central qui s'occupe chaque jour du recouvrement des recettes effectuées à la banque et à la tenue de certains documents tels que le brouillard de caisse. Elle concerne certaines prestations pour lesquelles le bénéficiaire de soins n'est traité que sur présentation d'un reçu délivré par la caisse signalant qu'il a payé le cout des soins demandés (service prépayé).

La sous-section poursuite : elle est constitué de sept (07) agents de poursuite, elle est chargée d'une part, du dépôt et suivi des factures dans les sociétés publiques et privées, les institutions étatiques et les organismes internationaux et d'autre part de la récupération des chèques destinés au paiement des dites factures (10 à 15 jours après le dépôt des factures). C'est le recouvrement post payé. Les atouts de cette section proviennent d'un personnel motivé et compétent malgré les conditions difficiles de travail, et surtout d'un chef de section dynamique, toujours à cheval entre les sous sections en vue d'une bonne marche du travail. Celui-ci tient un fichier récapitulatif des clients qui lui permet d'avoir une vue globale des créances recouvrées et celle non recouvrées. Force majeure est de comprendre l'inefficacité de certains agents dans l'accomplissement de leurs missions.

1-2- La section dépense règlement fournisseurs

Cette section a pour rôle d'assurer le paiement des dettes vis-à-vis des fournisseurs. A cet effet, elle vérifie la cohérence et les attitudes des montants des factures à payer et elle veille à la transmission des chèques aux ayants droits. Dans l'accomplissement de ses tâches qui lui sont assignées, il a été constaté que le centre utilise deux modes de règlements des

fournisseurs, exceptés des dépenses d'un montant inférieur ou égal à trente-cinq mille francs CFA (35000 FCFA) réglées par la caisse de menues dépenses. Ces deux modes de règlements sont :

- le paiement par chèque pour les fournisseurs installés sur le territoire national ;
- le paiement par virement bancaire pour ceux de l'extérieur.

Soulignons également qu'après chaque paiement, il est procédé à la conservation des bordereaux de transmission des chèques ou des avis de débit reçus de la banque.

2- La Division Comptabilité

Cette division s'occupe de l'établissement du bilan, des états financiers. Elle est divisée en deux sections : la section prévisions budgétaires et la section comptabilité générale.

2-1- La section prévision budgétaire

Elle fonctionne de façon saisonnière et est chargé de :

- Prévoir les crédits à affecter à chaque ligne budgétaire ;
- Suivre l'exécution du budget ;
- Faire le dépouillement des dépenses effectuées pour chaque ligne budgétaire ;
- Faire le point des réalisations de l'année.

2-2- La section comptabilité générale

Elle est chargée de la passation des écritures comptables pour l'établissement des états financiers. Cette comptabilité s'effectue sur la base des pièces comptables en provenance des services ordonnateurs. Ces pièces proviennent essentiellement de deux sources : la division finance qui fournit les mandats payés, les reçus des banques provenant de la section recouvrement et la division de la facturation et des contentieux du Service Accueil et Clientèle qui envoie les factures de prestation. La méthode comptable utilisée par le centre est le système centralisateur des journaux auxiliaires.

A cet effet nous avons cinq (05) journaux auxiliaires :

- ✓ Le journal auxiliaire de prestations, services et ventes (JaPSV)
- ✓ Le journal auxiliaire caisses (JaCaisse)
- ✓ Le journal auxiliaire banque (JaBanque)
- ✓ Le journal auxiliaire des opérations diverses (JaOD)
- ✓ Le journal auxiliaire des opérations de régularisation (JaOR)

Notre passage dans cette division nous a permis de constater que la comptabilité du CNHU-HKM est tenue mensuellement, ce qui constitue **une entorse à la règle qui veut que la comptabilité soit tenue journallement**. Cela est due au fait que les services producteurs des pièces comptables ne les fournissent qu'à la fin du mois.

Paragraphe 2 : Travaux effectués et difficulté rencontrée

I-Travaux effectués

Pendant notre stage à l'Agence Comptable du CNHU-HKM, nous avons effectué des travaux au niveau de deux divisions : la division finance et la division comptabilité.

1- Division comptabilité

Dans cette division, nous avons aidé le chef division et ses collaborateurs dans l'exécution de leurs différentes tâches :

- **la pré-imputation**, elle consiste à inscrire sur les pièces comptables les numéros des comptes à débiter et à créditer. Elle est corollaire à :

-**l'imputation régulière et quotidienne des pièces comptables** : elle consiste à débiter un ou plusieurs comptes par le crédit d'un ou plusieurs autres, sur une fiche préétablie appelé fiche d'imputation comptable. Après l'imputation nous joignons la fiche d'imputation à la pièce comptable.

-**le classement chronologique des différentes pièces comptables**: après la phase d'imputation, nous classons par mois et par ordre les pièces avant l'enregistrement dans le logiciel au début de chaque mois puis dans le journal concerné.

A titre illustratif nous avons :

Pour l'hospitalisation

Classement numérique :

706 111 00 : Hospitalisation en médecine

706 111 01 : Hospitalisation en chirurgie

706 111 05 : Hospitalisation en ORL

Classement alphabétique

706 111 D0 : Hospitalisation en médecine endocrinologie

706 111 E1 : Hospitalisation en chirurgie externe

706 111 P1 : Hospitalisation en chirurgie pédiatrie

-l'analyse et le traitement des différentes pièces comptables : elle consiste par périodicité définit à s'assurer que les écritures prestations et d'encaissement, l'achat et le décaissement sont imputées aux comptes appropriés.

Quelques exemples d'imputation :

-Journal auxiliaire des prestations de services et de vente (JaPSV)

411111261		Diamond Bank Bénin SA	14000	
	706112P1	Consultations et soins en chirurgie-pédiatrie		7000
	70611207	Consultation et soins SPAR		7000
		S/titre de recette N°/SX. 00001. 2015		

--Journal auxiliaire des opérations diverses (JaOD)

66112		Salaire Personnel recruté conventionnés	1750000	
66117		Salaire APE	785000	
661207		Prime de téléphone	50000	
663802		Indemnité de sujétion	30000	
	422	Personnel, rémunération dues		2050000
	43131	CNSS		365000
	44721	IPTS		200000
		Cf. Cheque :		
		S/Rémunération des salaires		

-journal auxiliaire Caisse composé de J.A caisse recette et J.A caisse dépenses

▪ **le J.A caisse recette**

57111		Caisse principale	10000000	
	70111	Vente des produits pharmaceutiques		5640000
	70611204	Consultations et soins en Psychiatrie		560000
	70611207	Consultations et soins en SPAR		3000000
	70611318	Actes de laboratoire en biochimie		800000
		S/PSV au comptant du 01/06/2015		

▪ **le J.A caisse dépense**

585		Virements des fonds	3450000	
6318		Autres frais bancaires	50	
	57111	Caisse principale		3450050
		S/Versement du 01/03/2015		

2- La division Finance

Cette division comprend deux (2) sections : section dépenses et règlement fournisseurs et section recouvrement des créances.

2-1- La section dépenses et règlement des fournisseurs

Au sein de cette division nous avons donné un coup de main au chef section à travers le remplissage des fiches de remise de bordereau de chèque après l'arrivée des mandats à la division. Ensuite le règlement par chèque des fournisseurs qui offrent des prestations de service après l'établissement des remises de bordereau de chèque et en fin la vérification des prises en charge venant des différentes caisses et retourne après à la facturation. Cette procédure consiste à vérifier sur la prise en charge et y comprise celle des pièces justificatives pour la sincérité.

2-2- la section recouvrement des créances

Notre participation au niveau de la division finance nous a permis de comprendre que cette section dispose pour le recouvrement des fonds, des agents de poursuites composées de sept (07) personnes. Ils sont chargés de transmettre des factures au niveau de chaque structure (chaque agent recouvre dans une structure).15jours après le dépôt des factures pour la récupération du chèque prêt. Ainsi le chef établit le bordereau de remise de chèque avant le

dépôt dudit chèque à la banque.

II- Les difficultés rencontrées

Notre séjour au CNHU-HKM dans le cadre de notre stage académique s'est effectué avec un accueil chaleureux que nous a réservé le chef service Comptabilité et ses collaborateurs. Ainsi au cours de notre stage nous avons détecté certaines difficultés comme suit :

- ✓ Retard dans la transmission des pièces comptables du service facturation aux deux divisions (comptable et finance) ;
- ✓ Difficulté dans la transmission des données pour l'élaboration de notre sujet due au retard de l'établissement des états financiers du centre ;
- ✓ Indisponibilité de la connexion au réseau informatique pour une transmission efficace des données entre les différents services (le service facturation, la CCGS, le SAC, l'agence comptable) ;
- ✓ Accumulation de certaines tâches due au manque de personnel à la division comptable et finance.
- ✓ Absence d'une comptabilité analytique et de gestion pour la survie des produits consommables.



**CHAPITRE II :CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

CHATITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous formulerons la problématique, ensuite présenterons la revue de littérature, les hypothèses ainsi que la démarche méthodologique de notre étude.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section consistera à mettre en œuvre la problématique, les objectifs, l'intérêt d'étude et la présentation de la revue de littérature afin d'aborder les hypothèses de recherche.

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude

I- Problématique

Partout au monde, l'existence de toute organisation est justifiée par une mission fondamentale bien déterminée. De même qu'une entreprise de grande distribution a comme mission principale de distribuer des produits aux consommateurs. Le Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) est un établissement public de dénomination sociale qui se comporte comme une entreprise. De ce fait, il est important de notifier que sa mission principale s'intègre dans la dispensation des soins de qualité (consultation, hospitalisation, chirurgie...) aux patients internes et externes, d'assurer la formation des cadres et promouvoir le développement de la recherche scientifique dans le domaine sanitaire.

Cependant pour bien œuvrer dans sa mission, le centre comme toute organisation doit être nécessairement doté de ressources (financières, matérielles, humaines...) pour bien mener ses prestations et faire des prévisions. En effet la mobilisation des ressources du CNHU-HKM provient de nombreuses sources de financements à savoir les aides des partenaires, les subventions octroyées par le gouvernement, les fonds propres générés lors des activités venant combler la trésorerie du centre. Le financement par fonds propre requiert de la bonne gestion de sa trésorerie. Cette dernière nécessite une gestion optimale permettant la couverture des charges de tout genre du centre.

Pour **SION** (2006) : « gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels entrant et sortant, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement des ajustements nécessaires, c'est avant tout anticiper... ». Dans cette optique, l'idée de la gestion de la trésorerie dans un centre de formation sanitaire : « **cas du CNHU-HKM** » s'avère un point délicat dans la mesure où de nombreux facteurs ont suscités notre inquiétude au cour de nos études. A cet effet l'étude a relevé entre autre une mauvaise gestion des comptes des tiers, une insuffisance de fonds, une créance cumulative des patients du

centre voir même des impayés enregistrés, le retard de dépôt des factures dans les structures privées ou étatiques, le taux participatif de la population au centre, la situation socio-économique des patients, le retard dans le virement des fonds de prestations et soins par l'Etat au profit du centre et un stock de dettes fournisseurs non encore soldé par le centre. Pour illustrer tout ce qui précède, notre analyse a répertorié durant ces cinq (5) dernières années (2011 à 2015) des créances qui évoluent de façon progressive allant de **855.166.127 en 2011 ; 865.418.490 en 2012 ; 1.095.179.844 en 2013 ; 968.293.735 en 2014 et 1.498.973.676 en 2015**. A l'opposée, le CNHU-HKM a accumulé d'énormes dettes dans cette même période (2011 à 2015) qui s'étendent sur un montant de **45.068.813 en 2011 ; 87.500.734 en 2012 ; 219.129.836 en 2013 ; 4.597.920.744 en 2014 et 1.306.881.351 en 2015**. De même les recettes propres du CNHU-HKM sont insuffisantes pour la couverture des charges engagées. En outre notre analyse relève pour ces cinq dernières années (2011 à 2015) un montant global de **24.525.319.262** contre un montant global de **36.372.723.489** soit un ratio (**Dépenses effectuées/Recettes propres**) de : **141%**.

En résumé, les créances et les dettes évoluent dans le même ordre durant la même période et les dépenses effectuées dépassent largement de **41%** des recettes propres et les différents cas énumérés affectent la trésorerie du centre. Or cette gestion optimale de la trésorerie serait effective si et seulement si certains indicateurs tels que le **FR** (ressources stables, actifs immobilisés) et **BFR** (stocks, créances, disponibilité et dettes fournisseurs), plus spécifiquement le **BFR**, l'un des indicateurs qui participe à sa formation serait mieux apprécié. Face à cette préoccupation inquiétante à laquelle est confronté le CNHU-HKM influençant la gestion de sa trésorerie, nous avons jugé utile de marquer une pause sur cette situation en formulant le thème suivant : « **Les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM : analyses et perspectives** ». De tout ce qui précède nous posons la question centrale suivante : Quels sont les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM ? Ce qui appelle les questions de recherche suivantes :

- ✓ Quels sont les effets du non recouvrement des créances sur la trésorerie du CNHU-HKM ?
- ✓ Quelles sont les autres composantes qui affectent la trésorerie du CNHU-HKM ?

II- Objectifs et intérêt de l'étude

1- Objectif général

Le démarrage de notre étude s'est appesanti sur l'objectif général, celui de **contribuer à**

l'optimisation de la gestion de la trésorerie du CNHU-HKM. De cet objectif général découle deux (2) objectifs spécifiques :

- ❖ Identifier les difficultés de recouvrement des créances affectant la trésorerie du CNHU-HKM
- ❖ Déterminer les autres composantes qui affectent la trésorerie du CNHU-HKM

2- Intérêt de l'étude

L'objet de notre étude s'articule sur plusieurs angles. Ainsi il s'agira d'abord pour nous de faire une analyse succincte des composantes qui concourent au dysfonctionnement de la trésorerie et d'étudier l'évolution des indicateurs de la trésorerie du centre. Suite à cela, nos apports de solution permettront d'optimiser la gestion de la trésorerie et favoriserons une jouissance en autonomie financière du CNHU-HKM, à la division comptabilité de bien exécuté leurs tâches respectives et sans difficultés, pour les dirigeants du centre d'avoir un bon état financier pour faire face aux prévisions futures et à nous un plus de connaissance et d'expérience pratique.

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Elle permet de définir de façon claire les différents concepts fondamentaux d'une étude de recherche afin de favoriser une appréhension rapide du sujet à résoudre en mettant en exergue quelques études antérieures et les apports des auteurs relatifs à la clarification d'un problème général. Nous avons entre autres : la trésorerie, le processus de recouvrement des créances et les frais d'hospitalisation.

I - Approche conceptuelle de la trésorerie

1- Approche définitionnelle de la trésorerie

Partant de la notion de la trésorerie de nombreuses approches définitionnelles ont suscité l'objet de cette étude. La trésorerie d'une firme est l'ensemble des sommes d'argent mobilisable à court terme (on parle d'ailleurs de disponibilité à vue). Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle-même vérifie l'équilibre(ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière.

Comme le souligne **Levasseur** (1979), le concept de la trésorerie s'avère l'un des indicateurs les plus difficiles à définir dans le domaine financier. Pour lui la trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue :

D'une part, elle correspond à une analyse plutôt théorique de la trésorerie fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise qui consiste à définir la trésorerie comme la différence

entre le Fonds de roulement(FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

D'autre part, elle se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

Selon le **lexique de gestion DALLOZ** 5^{ème} Edition 2000 « la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à court terme dont dispose un argent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature... ». La trésorerie est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité.

Pour **COHEN** (1997), la trésorerie traduit la position globale que l'entreprise acquiert sur ses opérations financières à court terme. Elle est égale à la différence entre les emplois et les ressources de trésorerie.

2- Les différentes approches de la trésorerie

Elle est structurée en trois (3) approches différentes : approche bilancielle, approche Ratio et approche des flux financiers.

2-1. Approche Bilancielle

L'analyse statistique des bilans permet de développer les trois(3) grandes masses du bilan à savoir le fonds de roulement(FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN). De façon explicite nous définirons chaque masse pour mieux comprendre leurs fondements.

❖ Fonds de roulement

Le concept fonds de roulement(FR) n'est rien d'autre que la différence entre les ressources permanentes et les actifs fixes ou entre les actifs circulants et les dettes à court termes. La règle que reflète le fonds de roulement est celle de l'équilibre financier minimal, elle consiste à dire qu'il faut proportionner la nature des ressources à la nature des emplois de l'entreprise, en application de cette règle le FR devrait être supérieur ou égal à zéro.

Pour **GRESSE** (1994), la bonne santé de l'entreprise exige le respect de l'orthodoxie financière selon laquelle, les capitaux permanents doivent couvrir les actifs immobilisés. Ainsi nous avons comme formulation :

Fonds de Roulement=Ressources Stables - Actifs Immobilisés

=Actifs Circulants restreint - Dettes à court terme

➤ Quelques interprétations économiques

Pour **DUPLAT** (2004),

Le **FR positif** est un facteur de stabilité pour l'entreprise ; il est moins dépendant des banques pour le financement du cycle d'exploitation. A priori son bon fonctionnement exige un fonds de roulement positif, ce qu'explique :

Capitaux permanents > Actifs fixes et Actifs circulants > dettes à court terme.

Par contre le FR négatif est le signe d'une insuffisance de ressource financière à moyen terme pour financer l'ensemble des immobilisations. Ainsi nous avons quelques graphiques des différentes situations du FRN

Tableau 1 (2016) : FRN Négatif

Actif	Passif
Actifs fixes	Capitaux permanents
	FRN négatif
Capitaux circulants	Dettes à court termes

Source : Elaborer par nous-mêmes

Tableau 2 (2016): FRN Positif

Actif	Passif
Actifs fixes	Capitaux permanents
FRN positif	
Capitaux circulants	Dettes à court terme

Source : Elaborer par nous-mêmes

❖ **Besoin en fonds de roulement**

De la **BRUSLERIE** (2010) définit en ses termes : « le besoin en fonds de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise » ; ceci explique que le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) est un élément capital et centrale dans la détermination de la trésorerie nette (**TN**). Cet indicateur est la partie cyclique qui n'étant pas financée par des ressources cycliques restent à la charge de l'entreprise et sera donc financée soit par le FR (s'il est positif) soit par des concours bancaires ou par d'autre ressources. En outre sa détermination se résume à la formule

suivante :

BFR = Actifs Circulants d'exploitation - Passif Circulant d'exploitation

= **Actifs Circulants restreints** (excepté valeurs disponibles)-**Dettes à court terme**
(excepté dettes financières à court terme)

➤ Quelques interprétations économiques

Selon **DEPREZ et DUVAN** (1995),

Si le **BFR est positif** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fonds de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Si le **BFR est nul** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

Si le **BFR est négatif** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a pas donc de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Tableau 3 (2016) : BFR positif

Actifs	Passifs
Stocks	Fournisseurs
Clients	BFR positif

Source : Elaborer par nous-mêmes

Tableau 4 (2016): BFR Négatif

Actif	Passif
Stocks	Fournisseurs
Clients	
BFR Négatif	

Source : Elaborer par nous-mêmes

Quelques répercussions sur le BFR :

- la longueur du cycle d'exploitation et l'importance des stocks nécessaires ;
- la durée des délais de paiement obtenus des fournisseurs ;
- la longueur des délais de paiement accordés aux clients ;
- la croissance ou la diminution du chiffre d'affaires.

Il en ressort de tout ce qui précède que, lorsque le FR est inférieur au BFR, il existe un besoin financier, l'entreprise fera donc appel aux financements externes à court terme. Par ailleurs il faut distinguer deux éléments constitutifs de la trésorerie : la trésorerie réelle et la trésorerie potentielle. La trésorerie réelle est comme on l'avait défini au paravent à savoir la différence entre le FR et le BFR ; Or la trésorerie potentielle est la trésorerie qui doit toujours pouvoir être mobilisée rapidement pour tout emploi éventuel.

❖ Le concept de la trésorerie nette

Pour **KNEIPE (1997)**, la trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le FRN et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités. Elle sera positive lorsque le FR ne sera pas complètement abordé par le BFR. En d'autre terme on peut dire que c'est l'ensemble des montants en caisse ou sur les comptes en banque, auquel s'ajoutent les placements disponibles sur un simple coup de fil. C'est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières. Elle se formule de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Trésorerie Nette} &= \text{Fonds de Roulement Net} - \text{Besoin en Fonds de Roulement} \\ &= \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes financières} \end{aligned}$$

- Quelques caractéristiques de la trésorerie nette :
 - La trésorerie nette a un caractère instable : elle varie constamment en fonction des mouvements de recettes et dépenses qui sont enregistrés quotidiennement et découlent

de ses activités.

- Caractérisé par une inadéquation entre le FRN et le BFR entraînant ainsi une pléthore de fonds, soit une insuffisance de fonds à court terme.
- Elle a un caractère de soupape de sécurité permettant de combler l'entreprise à travers un équilibre de ses ressources et ses besoins grâce à un apport ou un transfert de fonds avec l'extérieur (la banque).

En outre l'analyse de la trésorerie permet d'avoir une idée sur la situation financière de l'entreprise. Ainsi **OGIEN** (2008) développe six cas de situation de la trésorerie :

Situation 1

BFR>0	FRN>0
TN>0	

Situation 2

BFR>0	FRN>0
	TN<0

Situation3

FRN<0	TN<0
BFR>0	

Situation 4

TN>0	FRN>0
	BFR<0

Situation 5

FRN<0	BFR<0
	TN<0

Situation 6

FRN<0	BFR<0
TN>0	

- **Situation 1** : le fonds de roulement finance entièrement le cycle d'exploitation et permet de dégager de la trésorerie. Il convient de s'assurer que cette trésorerie ne correspond pas à un sous-emploi des capitaux.
- **Situation 2** : le BFR est financé par des ressources stables et par des emprunts à court terme. On peut augmenter le FRN (augmenter les capitaux propres ou diminuer les immobilisations) ; on peut réduire le BFR (rotation des stocks, client, fournisseurs).
- **Situation 3** : la trésorerie finance intégralement les actifs immobilisés et le cycle d'exploitation. Cette situation est délicate si elle devient récurrente.
- **Situation 4** : le FR et le BFR dégagent un excédent de trésorerie. Il convient de s'assurer que cette trésorerie n'est pas sous-employée.
- **Situation 5** : une partie de l'actif immobilisé financé par un découvert. Il existe un fort risque de dépense financière.
- **Situation 6** : le BFR finance une partie des actifs immobilisés et dégage de la trésorerie. Un renforcement des ressources stables est à envisager.

En conclusion, la trésorerie nette est une variable qui occupe une place essentielle dans la gestion d'une entreprise. Il convient de veiller à ce qu'elle soit positive tout en poursuivant les efforts d'investissement afin de maintenir ou de faire progresser le niveau d'activité.

2-2. Approche des Ratios

D'après **OGIEN** (2008), l'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise. Pour comprendre et expliquer un ratio, il convient de rechercher le lien économique entre les deux grandeurs qui le compose.

Quelques ratios :

- **Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres/Ressources stables**, ce ratio mesure la part des capitaux propres dans les ressources durables. Les capitaux propres doivent être suffisants pour assurer l'autonomie financière de l'entreprise.
- Ou **Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / dettes**, celui-ci indique une norme financière de **0.5** qui implique que l'entreprise a autant de ressources propres que de ressources empruntées.
- **Ratio de liquidité générale = Actifs circulants / dettes à court terme**, ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court terme. Il correspond au ratio du fonds de roulement de liquidité par le bas du bilan. Il doit être supérieur à 1.
- **Ratio de financement du besoin en fonds de roulement = Fonds de roulement net global / Besoin en fonds de roulement**, ce ratio indique dans quelle proportion le FRNG couvre le BFR.

2-3. Approche des flux financiers

Elle représente l'intégralité des flux de fonds du résultat d'exploitation jusqu'à la trésorerie finale :

Variation de la trésorerie = Excédent brut d'exploitation - Variation du BFR – Investissement + Cession d'actif produit financier - Impôt - Dividendes + augmentation du capital + emprunt-remboursement dettes

Selon **BACHY** et **SION** (2009) « les flux de trésorerie sont classés en trois catégories à savoir les flux des activités opérationnelles, des activités d'investissement et des activités de

financement ».

Variation de la trésorerie = Flux net de trésorerie génération par l'activité + Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement + Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement

Variation de la trésorerie = Trésorerie fin période – trésorerie début période

Ainsi on aura **Trésorerie fin période = Variation de la trésorerie + Trésorerie début période**

De tout ce qui précède, la pérennité de la trésorerie nécessite un équilibre financier et une bonne gestion de celle-ci. Ainsi dans le cadre de notre étude nous aborderons le concept de la gestion de la trésorerie, ainsi que les outils de son fonctionnement.

3- La gestion de la trésorerie

3-1. Définition

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Elle consiste aussi à veiller, à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds.

KAREN et JOE (2006) ont démontré dans leurs ouvrages en trois grandes lignes, ce qui favorise la compréhension des flux de trésorerie : En première lieu, le fait de connaître la situation de la trésorerie de votre entreprise vous aidera à comprendre ce qui s'y passe où elle va et quelles sont vraisemblablement les priorités de sa direction générale .Il vous faut savoir non seulement si la situation de la trésorerie générale est saine mais plus précisément d'où vient la trésorerie. Deuxièmement, vous exercez un effort sur la trésorerie. Les cadres ne s'intéressent qu'au profit alors qu'ils devraient s'intéresser qu'au profit et à la trésorerie. Certes il n'influence qu'en général sur les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, mais cet indicateur est l'un des plus importants qui soit. Troisièmement, les cadres qui comprennent les flux de trésorerie se voient confier plus de responsabilités et bénéficient donc d'un avancement plus rapide que ceux qui ne s'intéresse qu'au compte de résultat.

3-2.Importance de la gestion de la trésorerie

Dans toute entreprise, la gestion de la trésorerie permet de :

- Planifier et de contrôler les flux monétaires (conservation d'un fonds approprié pour

effectuer les transactions habituelles et aux dépenses imprévues.

- la suivie de l'entreprise à y faire face aux besoins courant de liquidité

Partant de ce fait la gestion de la trésorerie s'avère indispensable dans une entreprise ; ainsi quels sont les objectifs à atteindre pour la bonne gestion de la trésorerie.

3-3. Objectif de la gestion de la trésorerie

MARMUSE (1998), pour lui « l'objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement ; Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier (produit fin – charge fin) ». La bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise à moindre cout. Cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en même temps une encaisse minimum.

3-4. Mise en place de la gestion de la trésorerie

Sa mise en place nécessite une démarche en deux temps :

- L'élaboration du plan de trésorerie
- L'élaboration du budget de trésorerie

❖ Plan de trésorerie

Pour **OGIEN** (2008), le plan de trésorerie se prépare dans la continuité du budget de trésorerie. Il consiste à procéder à des ajustements pour résorber les éventuels déficits de trésorerie apparaissant à la fin de chaque mois. Il estime que la trésorerie doit effectuer un rapprochement du plan de trésorerie prévisionnel avec le plan de trésorerie réel. Les écarts doivent être analysés pour tenter d'en expliquer les causes.

La trésorerie de l'entreprise dépend non seulement de ses opérations courantes d'exploitations (ventes, achats, charge du personnel...) mais également des opérations d'investissement (acquisition d'un équipement) et de financement (obtention d'un prêt). Il faut donc déjà disposer d'un compte de résultats prévisionnel et du plan de financement pour établir les prévisions de trésorerie.

Pour **DUPLAT** (2004), le plan de trésorerie établi périodiquement est un outil de base pour la gestion, il permet au dirigeant d'avoir des relations harmonieuses avec ses banques dans la mesure où il peut anticiper ses besoins de crédit à court terme ou des excédents passagers

❖ Définition du budget de trésorerie

Selon **MELYON** (2007) le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaire au maintien de la solvabilité de l'entreprise.

Pour **Doriath et al** (2008) : « le budget de trésorerie regroupe les encaissements déterminés à partir du budget des ventes, les décaissements d'exploitation et hors exploitation ».

❖ Utilité du budget de trésorerie

Pour **OGIEN** (2008), le budget de trésorerie est une feuille de route qui n'évite pas au trésorier de l'entreprise de tenir une gestion de trésorerie au jour le jour. Cette tenue est complétée par l'établissement des positions prévisionnelles de trésorerie au quotidien. Le budget de trésorerie est un document essentiel, puisqu'il permet de dire si l'entreprise pourra faire face à ces échéances, si elle ne risque pas de se trouver contrainte à la cessation des paiements.

❖ L'élaboration du budget de trésorerie

L'élaboration nécessite l'ensemble des budgets d'exploitations, d'investissements et de financement. Il traduit en termes d'encaissements et de décaissements l'ensemble des données relatives à l'exploitation et hors exploitation. La confrontation des différents budgets fait apparaître soit un excédent ou soit un déficit de trésorerie. Le budget de trésorerie permet de faire des prévisions à long terme en recettes et en dépenses.

❖ Les Prévisions

Les prévisions de trésoreries annuelles, avec un découpage mensuelles, sont la résultante des différents budgets. Elles permettent ensuite d'établir un compte de résultat prévisionnel et un bilan prévisionnel. Ainsi le trésorier d'une entreprise se basant sur les prévisions, prend des décisions optimales de placement ou de financement de la trésorerie au jour le jour et établit les prévisions relatives aux encaissements et aux décaissements.

DUPLAT (2004) définit en ses termes les prévisions des encaissements et des décaissements de la manière suivante :

- **Les prévisions des encaissements**

Ceux-ci résultent de l'état de la dernière balance clients et des prévisions de ventes, connaissant les dernières ventes réalisées et les prévisions portant sur les mois à venir, il est aisé de déterminer les encaissements provenant des règlements des clients. IL en résulte deux

sortes d'encaissements :

- **Encaissements d'exploitation** : ce sont tous encaissements liés aux ventes réelles d'une activité d'exploitation, la TVA facturée sur les ventes et les règlements des clients.
- **Encaissements hors exploitation** : ce sont des recettes qui viennent augmenter le montant des ventes. Ils en résultent comme suit :
 - des emprunts contractés,
 - de l'augmentation du capital provenant de nouveaux apports ;
 - des intérêts et dividendes reçues ;
 - des subventions d'exploitation ou d'équilibre reçues
 - des produits de cessions d'immobilisation

Tableau 5 (2016) : encaissements sur ventes et autres encaissements

Mois	Montant (TTC)	Janvier	Février	...	Décembre
Créances clients bilan (n-1)					
Ventes janv.					
Ventes fév.					
...					
Ventes décembre					
Totaux encaissements sur ventes					
Autres encaissements					
Encaissements totaux					

Source : Elaborer par nous-mêmes grâce aux expériences théoriques reçues

- **Les prévisions des décaissements**

Ceux-ci portent sur toutes les sorties de l'entreprise pour chaque mois du tableau de prévision de trésorerie. Nous avons :

- **Décaissements d'exploitation** : les paiements effectués aux fournisseurs d'exploitation (achat de matière première ou marchandise), paiements aux fournisseurs d'immobilisation (matériel, locaux...), règlement de la TVA.
- **Décaissements hors exploitation** : règlement des différentes charges (charges sociales, salaires...), remboursement d'emprunt, paiement des impôts, paiement des dividendes aux associés.

Tableau 6 (2016) : Décaissements sur achats et des décaissements général

Mois	Janvier	Février	Décembre
Décaissement sur achats					
Règlement de TVA					
Salaires					
Charges soc					
...					
Décaissements totaux					

Source : Elaborer par nous-mêmes grâce aux expériences théoriques

Tableau 7 (2016) : Budget de TVA

Mois	_Janv.	Fév.	...		Déc.
TVA collectée					
TVA déductible					
TVA à décaisser					
Règlement de TVA					

Source : Elaborer par nous-mêmes grâce aux expériences théoriques reçues

Tableau 8 (2016) : Budget de trésorerie

Mois	Janv.	Fév.	...			Déc.
Trésorerie au début du mois						
Encaissements						
Décaissements						
Trésorerie fin de mois						

Source : Elaborer par nous-mêmes grâce aux expériences théoriques reçues

II- Approche conceptuelle et processus de recouvrement des créances

1- Notion de recouvrement

1.1- Définition

Le terme "recouvrement" se rapporte à la fois aux activités consistant à recouvrer les prêts en retard de paiement (prêt en retard d'un ou plusieurs jours) et aux activités permettant de prévoir des défauts de paiement dans les institutions. Selon le dictionnaire petit LAROUSSE, « le recouvrement c'est l'action de recouvrer ce qui est perdu ; la perception de

sommes dues »

1.2- Rôle du recouvrement

Le recouvrement est un service important permettant à la fois de conserver les clients et de libérer des fonds pour le décaissement de nouveaux prêts. Il consiste à agir pour obtenir ce qui est due (créances) par une personne qu'elle soit physique ou morale. C'est donc une dette qui fait objet du recouvrement. Il est aussi une activité règlementée, consistant à utiliser tous les moyens de droit (amiables et judiciaires) pour obtenir le paiement de la créance due au créancier.

1.3- Processus de recouvrement

Le processus de recouvrement nécessite une interaction significative avec le client en commençant par un examen minutieux de la situation du client et en maintenant des contacts opportuns et fréquents tout au long de la durée des prêts mais également de la durée des crédits accordés aux clients. En effet il faut présenter aux clients des options de paiements adéquates et opportunes. Toutes les activités de recouvrement doivent être enregistrées pour faciliter un suivi continu ainsi que le contrôle du respect par le client des termes négociés. Nonobstant les différents rôles et processus de recouvrement pour le bon fonctionnement des entrées de fonds dans la trésorerie d'une entreprise, force est de constater que des difficultés surviennent dans sa mise en exécution. Ces difficultés sont liées à la non maîtrise d'une certaines catégories de créances par l'entreprise, retard dans le paiement des créances, des cas impayés ou quasiment de l'insolvabilité des créances. Dans le cadre d'une étude conceptuelle, nous aborderons ces derniers concepts dans l'optique de mieux appréhender et cerner les contours qui entravent le fonctionnement du processus de recouvrement.

1.3.1- Différentes catégories de créances

❖ Notion de créances

Selon le dictionnaire LAROUSSE, une créance est le droit qu'une personne (créancier) a d'exiger quelque chose de quelqu'un (débiteur). Juridiquement parlant, la créance est le droit que détient une personne physique ou morale, c'est-à-dire le créancier, auprès de son débiteur. Ainsi plusieurs formes de créances sont identifiées dans le patrimoine d'une entreprise :

➤ Les créances garanties

Il s'agit des créances pour lesquelles les créanciers obtiennent un bien pour la sureté.

➤ **Les créances douteuses**

Nous avons ici des créances dont les risques de non recouvrement sont très élevés pour des motifs de difficultés financières ou de mauvaise foi du débiteur. L'entreprise se trouve dans une situation inquiétante alors elle doit prendre des mesures idoines en s'approvisionnant.

➤ **Les créances litigieuses**

Ce sont des créances pour lesquelles les litiges opposent l'entreprise au débiteur. Pour la plupart elle est portée sur l'existence ou sur le montant de la créance.

➤ **Les créances irrécouvrables**

Il s'agit ici des créances dont le recouvrement est impossible et sa perte définitive est liée à la disparition du client ou au dépôt de bilan de celui-ci.

➤ **Les créances exigibles**

Ce sont des créances dont l'exécution peut être réclamée immédiatement et qui ne sont pas affectées d'un terme suspensif.

1.3.2- Notion de délai de paiement

Dans toute entreprise nous avons deux sortes de délai : délai clients et délai fournisseurs

a) Délai Clients

C'est le délai correspondant au délai moyen d'encaissement des règlements des clients en prenant en compte les délais accordés par l'entreprise. L'étude des délais de paiement à consentir à la clientèle permet de se pencher sur la politique de crédit que mène l'entreprise vis-à-vis de ses clients : permet d'effectuer un rapport entre les postes (clients + effets à recevoir + encours d'escompte) sont raisonnable avec le chiffre d'affaire(CA).Ainsi plus le délai est long, la trésorerie prend un coup et se trouve dans une situation d'insuffisance de fonds. L'entreprise est obligée de s'autofinancer ou par l'intermédiaire de sa banque pour financer ses actifs d'exploitation. Elle se formule de la manière suivante :

$$\text{Délai crédit client(Dcc)} = \frac{\text{Clients}}{\text{CATT}} \times 360$$

b) Délai fournisseurs

Ce délai correspond au délai moyen de règlement aux fournisseurs en tenant compte des délais qu'ils vous accordent. L'étude de ce délai permet de se pencher sur la politique que suit l'entreprise en matière d'appel au crédit fournisseurs, elle permet également de se rendre compte si les dettes vis-à-vis des fournisseurs restent dans un rapport raisonnable avec le

montant des achats. Elle se formule de la manière suivante :

$$\text{Délai crédit fournisseurs (Dcf)} = \frac{\text{fournisseurs d'exploitations}}{\text{Achats TTC + Services extérieurs}} \times 360$$

1.3.3-Notion d'impayé

Les impayés constituent une des premières causes de vulnérabilité des entreprises. Ainsi l'impayé survient lorsque votre client n'a pas réglé sa facture à la date convenue soit :

- Vous n'aviez pas reçu le règlement,
- Votre client vous a adressé un chèque ou une traite qui vous est revenu impayé sous motif « sans provision »
- Votre client ne vous a pas donné dans les délais prévus son accord d'acceptation ou de paiement sur une traite.

La survenance d'un impayé peut être le signe d'une détérioration de la trésorerie de votre client et même éventuellement être annonciatrice de difficultés plus graves. Vous devez donc rester vigilant. Quelques comportements à tenir face aux impayés :

- ✓ Le comportement à tenir est purement une adaptation de votre action en fonction de l'importance de votre client et des sommes qu'il vous doit.
- ✓ Il faut tenir compte du volume du CA qu'il présente à vos relations commerciales antérieures.
- ✓ Mais aussi des relations commerciales facturés que vous souhaitez ou non conserver.

Tout ceux-ci se résume comme suit :

- Engager une action commerciale
- Ou Utiliser des procédures de recouvrement

En outre les factures impayées peuvent peser sur la trésorerie, risquant même d'entraîner un découvert bancaire avec les conséquences qui en découlent (frais, risque de rejet de chèque...). Ce manque de trésorerie peut aussi occasionner un ralentissement de votre activité si vous aviez prévu d'utiliser ces fonds pour vous approvisionner et livrer d'autre clients.

III - Notion de frais d'hospitalisation

Les frais d'hospitalisation comprennent les frais de séjour forfait journalier (participation de l'assuré à une part des frais d'hébergement) et, éventuellement, un dépassement d'honoraires médicaux dans le cas d'une hospitalisation dans le secteur libéral d'un praticien. Il est à notifier qu'il y a plusieurs modalités de paiement des frais

d'hospitalisation. Ceux-ci feront objet de notre étude :

- **Vous êtes assuré social :** Votre organisme de sécurité sociale prend en charge au moins 80% des frais de séjour. vous êtes invité(e) à régler le montant restant à votre charge avant votre départ si vous n'êtes pas affilié(e) à une mutuelle ou à une assurance complémentaire de santé.
- **Si vous n'êtes pas assuré social :** Les frais d'hospitalisation de jour et les honoraires seront à votre charge. Il vous sera demandé dans ce cas de régler un acompte au moment de votre admission.
- **Si vous êtes affilié(e) à une mutuelle ou à une assurance complémentaire :** Les frais restent à votre charge peuvent être totalement ou partiellement payés par ces organismes au titre du tiers payant sur présentation d'une prise en charge. Il est conseillé de consulter votre mutuelle ou votre assurance afin de connaître le niveau de remboursement. si celle-ci ne prend pas en charge la totalité des frais, une facture sera envoyée à votre domicile néanmoins le Centre Hospitalier universitaire peut vous demander une avance de frais et vous remettra une quittance.
- **Si vous n'est pas affilié(e) à une mutuelle ou à une assurance complémentaire :** Si vous êtes assuré social mais ne dispose pas de mutuelle (ou si votre mutuelle ne couvre pas tous les frais), une partie des frais d'hospitalisation reste à charge.
- **Frais séjour avec prise en charge à 100% :** si vous êtes dans l'un des cas présentés ci-dessous, les frais de séjour sont pris en charge à 100% par l'assurance maladie, et vous êtes exonéré(e) du paiement du forfait journalier :
 - Bénéficiaires de l'assurance maternité, à compter du 1^{er} jour au 6^{ème} mois de grossesse,
 - Personnes soignées pour un accident du travail ou une maladie professionnelle,
 - Enfants prématurés ou nouveaux nés hospitalisés au cours de leur premier mois,
 - Enfants handicapés de moins de 20 ans (sous certaines conditions),
 - Anciens combattants et victime de guerre et invalides civils,
 - Bénéficiaires de la couverture médicale universelle complémentaire.

IV- Synthèse des travaux élaborés

En résumé dans un premier temps, l'appréhension des différents concepts de la trésorerie tel que les trois approches définitionnelles à différents niveaux (Bilan, Ratios et structure financière) et celui du budget de trésorerie (encaissements et décaissements) nous permettrons dans le cadre de notre étude d'étudier l'évolution du Fonds de Roulement Net

(FRN) et le besoin en Fonds de Roulement (BFR) afin de mieux apprécier l'évolution de la Trésorerie Net (TN). Nous ferons aussi recours aux calculs des ratios de structures financières et de liquidités financières dans le but d'étudier leurs évolutions. En outre l'utilisation des éléments constitutifs du budget de trésorerie nous permettrons d'étudier et de prévoir les prévisions du centre hospitalier.

Dans un second temps, il s'agira pour nous de mettre en exergue la notion de créances et du processus de recouvrement afin d'apporter des perspectives aux différentes situations qu'en dure le centre hospitalier

Dans un troisième temps, l'étude de notion des frais d'hospitalisation à travers la définition et les différents cas de paiement de ses frais d'hospitalisation nous aiderons dans le cadre de notre étude de mieux appréhender ces concepts en apportant des perspectives plus appropriées pour le centre.

SECTION 2 : Hypothèses et méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Hypothèses

L'hypothèse est une proposition relative à l'explication d'un phénomène qui est admise avant d'être soumise au contrôle de l'expérience. Autrement dit c'est la réponse à une question posée au préalable. Ainsi dans le cadre de notre étude deux hypothèses ont été formulé :

- Les problèmes de trésoreries du CNHU-HKM s'expliquent par les difficultés de recouvrements des créances.
- Les problèmes de trésorerie au CNHU-HKM sont dus à des encaissements inférieurs aux décaissements.

Paragraphe 2 : Démarche méthodologique de l'étude

Cette démarche méthodologique consiste à faire ressortir la démarche entreprise, la méthode de collecte des données et celle du traitement des données obtenues en vue d'atteindre notre objectif et de procéder à une vérification des hypothèses émises auparavant.

I- Méthode de collecte des données

Cette méthode est une moyenne mise en œuvre pour la collecte des données sur le terrain. Ainsi dans le cadre de notre étude nous avons procédé à deux recherches : documentaire et qualitative.

1- Recherche documentaire

Dans ce cadre, les travaux de recherche ont été élaboré sur la base des documents officiels du CNHU-HKM, les mémoires extérieurs et sur internet. Tout ceci nous ont permis de mieux appréhender et de cerner la dimension théorique de notre thème c'est-à-dire les contours liées aux concepts de la trésorerie. Plus précisément nos consultations à travers les documents existant du CNHU-HKM ont été indispensables dans le cadre de notre étude. Ainsi nous avons entre autre :

- Le budget primitif de trésorerie du CNHU-HKM, les documents comptables ;
- Le manuel de procédure et juridique du CNHU-HKM ;
- L'état des prises en charges journalières des patients consultés à l'agence comptable ;
- Les informations reçues au cour de notre stage issue de la base de donné des divisions (comptable et finance) émanant de la situation financière du centre.
- Les états financiers du CNHU-HKM de 2008 à 2010

2- L'observation directe

La recherche qualitative a pour objet de décrire des impressions, de clarifier des faits et de s'accorder avec le sens des éléments observés. Elle cherche aussi à répondre aux hypothèses de départ. Cependant dans le cadre de notre stage, nous avons pris la peine de faire une observation succincte du fonctionnement du CNHU-HKM, différents constats on suscités nos études :

- L'ambiance générale du travail au niveau du personnel ;
- Les disfonctionnement dans l'accomplissement des activités aux différents services administratives plus précisément ceux des services financiers

A ceux-ci, s'ajoute les différents entretiens tenus avec les différents chefs divisions (division comptable et division finance) et les membres de ses divisions et aussi avec d'autres chefs services à savoir le service ressource humaine, la CCGS du CNHU-HKM. Ces différents entretiens nous permettrons aussi de vérifier les différentes hypothèses émises auparavant.

II- Analyse des données

Les différentes données obtenues dans le cadre de notre étude seront mises dans des tableaux, traités et analysés à travers les différents indicateurs vue dans la revue de littérature. Nous procéderons ensuite aux calculs des différents ratios dans le cadre de mieux appréhender l'évolution des données et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises et également la

réalisation des graphiques pour élucider les interprétations des résultats obtenus.

III- Critère de vérification des hypothèses

Tout ce résumé dans le tableau suivant :

Tableau 9 (2016) : Critère de vérification des hypothèses

N°	Hypothèses	Critère de vérification des hypothèses
1	Les problèmes de trésoreries du CNHU-HKM s'expliquent par les difficultés de recouvrements des créances.	Pour vérifier l'hypothèse n°1, nous ferons : -l'analyse des différents ratios comptables (le délai crédit accordé clients et délai crédit fournisseurs) sur la période de 2011 à 2015 ; -la comparaison du taux de recouvrement des créances du CNHU-HKM à celui du taux de non recouvrement au cour de la période de 2011 à 2015 et vérifier si elle respecte la norme exigée dans les hôpitaux (70%) ; -l'étude évolutive des impayés liés aux prestations de soin.
2	Les problèmes de trésorerie au CNHU-HKM sont dus à des encaissements inférieurs aux décaissements	Pour vérifier l'hypothèse n°2, nous procéderons : -à l'Etat des forces et faiblesses de la trésorerie CNHU-HKM à travers les ratios sur la période de 2011 à 2015 ; -Aux calculs des indicateurs du patrimoine d'une entreprise (FRN, BFR et TN) sur la période de 2008 à 2010 et vérifier si elle respecte l'équilibre financier de la trésorerie à savoir $FRN > 0$, $FRN > BFR$ et $TN > 0$.

Source : Elaboré par nous-mêmes



CHAPITRE III : CADRE
EMPIRIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Cette partie empirique de notre étude sera consacré à la présentation et l'analyse de la situation de la trésorerie du CNHU-HKM, à la vérification de l'hypothèse et aux apports de quelques perspectives suites aux résultats obtenus.

SECTION 1: Présentation et analyse de la situation de la trésorerie du CNHU-HKM.

Cette section consistera à faire la présentation et l'analyse des difficultés de recouvrement des créances, des forces et faiblesses et quelques indicateurs de la trésorerie du centre.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des difficultés de recouvrement des créances du CNHU-HKM.

Ce paragraphe est consacré à la présentation et analyse des résultats obtenus sur la période de 2011 à 2015.

I. Détermination des délais

1- Délai crédit client

Cet indicateur exprime le nombre de jours qui sépare la livraison d'un bien ou l'exécution d'un service et de l'encaissement de la créance correspondante. Le CNHU-HKM étant une entreprise de dénomination sociale offre des prestations de soin (TVA hormis) aux clients (patients). Ainsi nous avons la formule suivante :

$$\text{Délai crédit client(Dcc)} = \frac{\text{Clients}}{\text{CA HT}} \times 360$$

Tableau 10 (2016) : Détermination du délai crédit client

Eléments	Années				
	2011	2012	2013	2014	2015
CA HT (1)	3.079.179.866	4.592.450.770	4.087.553.618	4.400.875.713	7.673.014.858
Clients (2)	849.060.048	855.267.014	1.010.694.052	689.585.066	1.015.346.176
Dcc= (2/1)×360	99,26jrs soit 3mois9jrs	67jrs soit 2mois7jrs	89jrs soit 2mois29jrs	56,40jrs soit 1mois26jrs	47,63jrs soit 1mois17jrs

Source : élaborer par les auteurs grâce au service comptabilité

2- Délai crédit fournisseurs

Les fournisseurs accordent des délais de règlement à l'entreprise, ceux-ci sont mesurables en estimant leurs durées moyennes à l'aide d'un ratio fondé sur le montant de ces

dettes au passif. En outre ce délai se formule comme suit :

$$\text{Délai crédit fournisseurs (Dcf)} = \frac{\text{fournisseurs d'exploitations}}{\text{Achats HT + Services extérieurs}} \times 360$$

Tableau 11(2016) : Détermination du délai crédit fournisseurs

Eléments	Années				
	2011	2012	2013	2014	2015
Achats HT (1)	1.920.270.298	2.312.643.860	2.021.006.946	2.037.130.631	2.745.758.975
Services extérieurs (2)	681.027.627	954.505.872	955.328.450	1.051.687.183	1.111.760.308
Fournisseurs (3)	711.804.181	–	2.622.735.739	191.541.413	746.295.978
Dcf=3/(1+2)×360	98,50jrs soit 3mois 8jrs	–	317,23jrs soit 10mois 17jrs	22,32jrs soit 23jrs	69,65jrs soit 2mois 9jrs

Source : élaborer par les auteurs grâce au service comptabilité

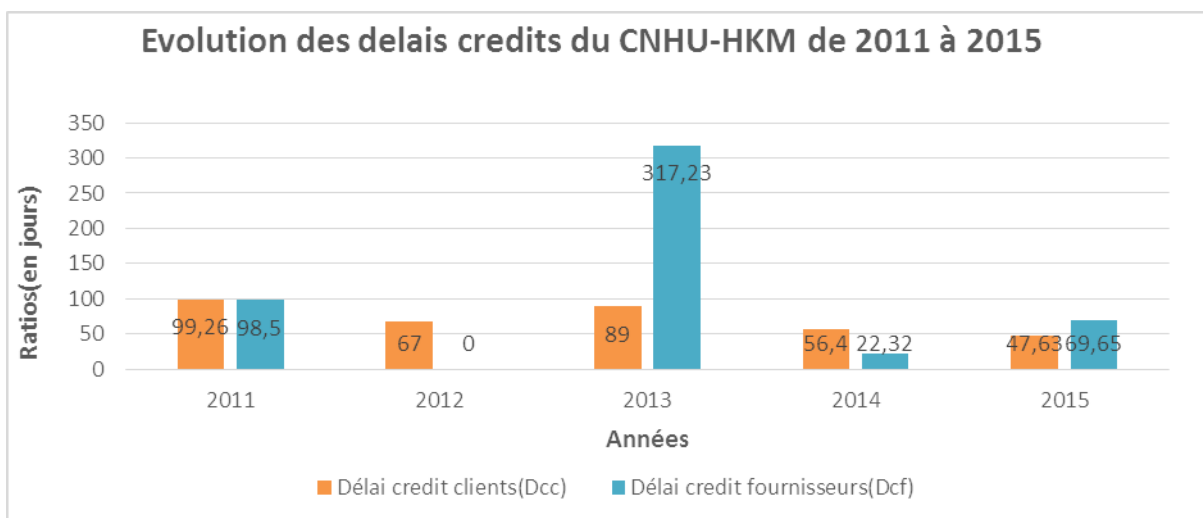
3- Commentaires des tableaux 10 et 11

L'analyse effectuée entre la période d'étude 2011-2015 au niveau du tableau 10 nous a permis de constater qu'au cours de la période d'étude le délai minimum de règlement accordé aux patients est de 48 jours. Cette situation s'explique à travers plusieurs facteurs :

- ✓ Retard dans l'établissement des factures au niveau des services facturation ;
- ✓ Retour des factures aux CNHU-HKM pour non-conformité des informations issue des factures établies.

Quant au tableau 11 nous remarquons dans la même période que le délai minimum accordé au CNHU-HKM par ses fournisseurs est de 23jrs. Partant du tableau 10 et 11, l'on retient que le délai minimum crédit client est supérieur au délai minimum crédit fournisseurs. Ce qui explique que le CNHU-HKM règle ses fournisseurs avant d'entrée en possession de ses créances. Cela entrainera une dégradation de son cycle d'exploitation, profitable pour un bon rendement de la trésorerie.

Graphique 1 :



Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

II- Détermination du taux de recouvrement des créances du CNHU-HKM

Il en ressort ici de mener une analyse comparative de la situation des créances du CNHU-HKM durant les cinq(5) dernières années. Le taux de recouvrement est formulé de la manière suivante :

$$\text{Taux de recouvrement} = \frac{\text{Paiement}}{\text{Creance}} \times 100$$

1- Taux de recouvrement des créances d'une catégorie de patients

Tableau 12 (2016): Détermination du taux de recouvrement concernant les sociétés privées, les ministères de l'Etat, du FRNB, des PAF

Eléments \ Années	Créances	Paiements	Soldes	Taux de recouvrement(%)	Taux de non recouvrement (%)
2011	2.244.096.295	1.768.256.893	475.839.402	79	21
2012	2.920.594.960	2.166.124.981	754.469.979	74	26
2013	2.981.546.375	2.100.886.022	880.660.353	70	30
2014	2.488.375.130	1.656.280.479	832.084.651	67	33
2015	1.710.974.773	704.078.862	100.689.5911	41	59

Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

L'analyse effectuée sur le taux de recouvrement des créances du CNHU-HKM dans le tableau 12 au cours de la période de 2011 à 2015 concernant une certaines catégories de la

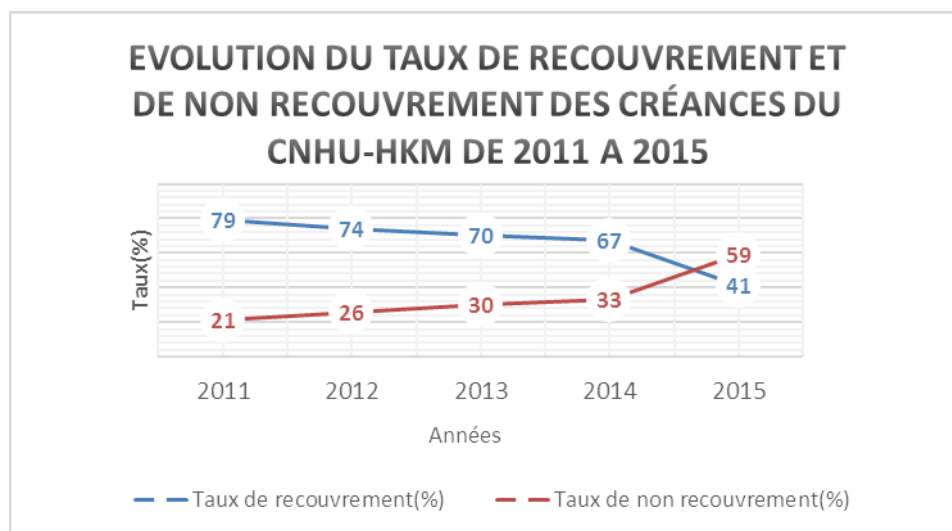
clientèle (**des patients venant des sociétés privées, des ministères d’Etat, du FRNB, des PAF**) nous relève une évolution en deux phases :

- Première phase : diminution progressive du taux de recouvrement de 79% en 2011 à 70% en 2013
- Deuxième phase : chute brutale du taux de recouvrement allant de 70% en 2013 à 41% en 2015

.Cette dégression est due à certains facteurs :

- ✓ Retour des factures aux CNHU-HKM pour non-conformité des informations établies sur la facture par les sociétés privées ;
- ✓ Retard dans la transmission des factures par le service facturation ;
- ✓ Retard de paiement de certains ministères d’Etat ;
- ✓ La situation socio-économique d’une catégorie de patients : cas des PAF ;
- ✓ Cout élevé des frais d’hospitalisation revenant insolvable.
- ✓ Les impayés concernant des prestations de soin fournis par le centre : cas des particuliers à leurs frais (PAF), du FRNB en 2015.

Graphique 2 :



Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

2- Situation financière de l'Etat dans les livres du CNHU-HKM

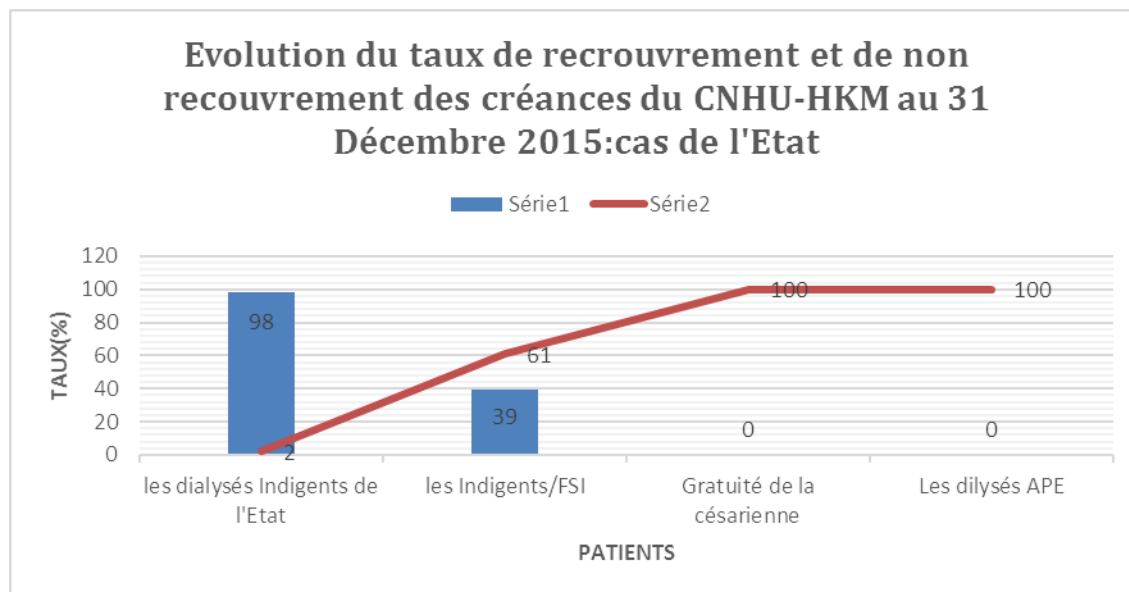
Tableau 13 (2016) : Détermination du taux de recouvrement des créances de l'Etat

Désignations		Créances	Paiements	Soldes	Taux de recouvrement(%)	Taux de non recouvrement(%)
Les dialysés prise en charge par l'Etat	Dialysés APE en activité	298.608.485	–	298.608.485	0	100
	Dialysés APE à la retraite	109.997.395	–	109.997.395	0	100
	Dialysés Indigent	4.187.625.655	4.094.653.750	92.971.905	98	2
Indigents/FSI de l'Etat		2.364.207.016	911.792.318	1.452.414.698	37	63
Gratuité de la césarienne		149.500.000	–	149.500.000	0	100
TOTAL		7.109.938.551	5.006.446.068	2.103.492.483	70	30

Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

L'étude réalisée sur le tableau 13 nous a permis d'analyser la situation financière de l'Etat dans les livres comptable du CNHU-HKM suite aux engagements prise par ce dernier pour assurer la santé de la population. Il a été relevé au 31 décembre 2015 dans les livres du CNHU-HKM, des créances de l'Etat dont les taux concernant les dialysés indigents est de 98% envoisinant 100% et celui des indigents FSI de l'Etat étant de 39%. Contrairement à la prise en charge des dialysés APE et la gratuité de la césarienne, nous constatons que les créances restent insolvable durant la période d'étude. Cependant cet engagement du gouvernement à assurer la santé de la population risque de fragiliser la trésorerie du CNHU-HKM si rien n'est fait.

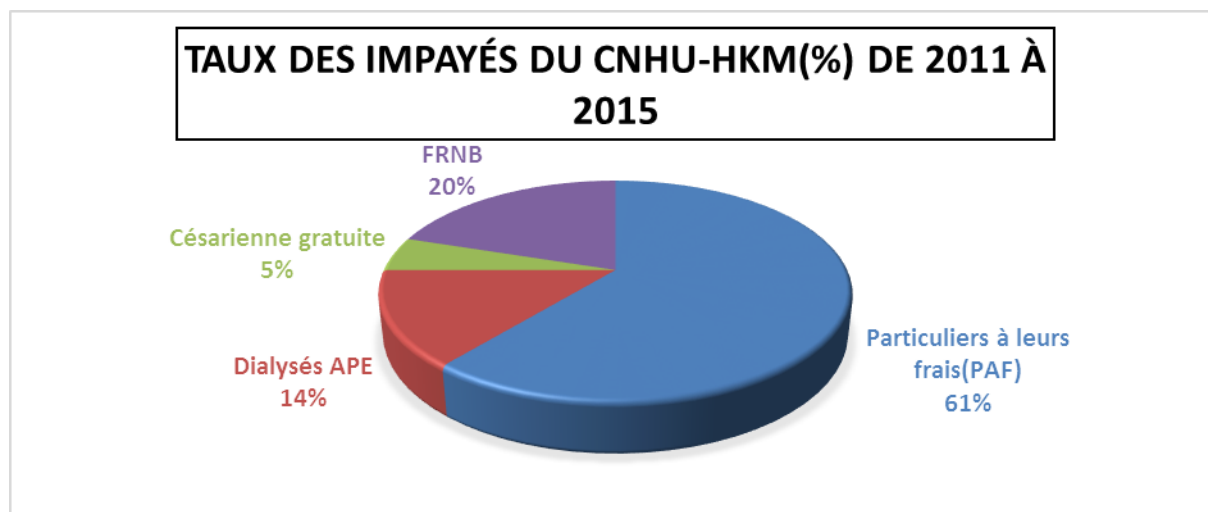
Graphique 3 :



Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

3- Taux d'évolution de quelques impayés de 2011-2015

Graphique 4 :



source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

Ce graphique nous présente l'évolution du taux des impayés d'une certaine catégorie de la clientèle du CNHU-HKM de la période 2011-2015. L'étude a révélé au 31 décembre 2015 la part des impayés d'une certaines catégories de la clientèle à savoir les particuliers à leurs frais(PAF), la césarienne gratuite, les dialysés APE et du FRNB. Ainsi l'évolution des taux se décompose comme suit :

- ✓ Un taux d'impayé de 61% concernant les PAF, ce taux s'explique à travers une

accumulation de créances entre la période de 2011 à 2015. Cela est due à la situation socio-économique des ménages, au chômage galopant et le cout élevé des frais d'hospitalisations.

- ✓ Concernant les dialysés APE, nous avons relevé un taux d'impayé de 14%. Ceci s'explique par la non tenue des engagements de l'Etat vis-à-vis du centre.
- ✓ Une observation d'un taux de 20% concernant la part des impayés du FRNB dans les livres comptable du CNHU-HKM. Ceci est dû à une insolvabilité de fonds ou d'une incapacité de paiement.
- ✓ Un taux d'impayé de 5% indiquant une insolvabilité due aux engagements de l'Etat béninois concernant la subvention de la césarienne. Cela traduit le non-respect des engagements de l'Etat.

Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des encaissements et des décaissements du CNHU-HKM et de quelques indicateurs

Dans ce paragraphe, il sera question de faire une analyse des forces et faiblesses de la trésorerie du centre et de quelques indicateurs sur la période d'étude 2008 à 2010 et de 2011 à 2015. La non établissement des états financiers sur la période 2011 à 2015 nous a conduit à réaliser nos analyses sur la période 2008 à 2010.

I- Etat des Forces et Faiblesses de la trésorerie du CNHU-HKM

Tableau 14 (2016) : Forces et faiblesses de la trésorerie du CNHU-HKM

Années Eléments	2011	2012	2013	2014	2015	Cumuls et ratios
Encaissements (hors UCME)	4.529.179.866	6.042.450.770	5.867.553.618	5.975.875.713	9.973.014.858	32.388.074.825
Subvention alloués	1.450.000.000	1.450.000.000	1.780.000.000	1.575.000.000	2.300.000.000	8.555.000.000
Recettes propres (encaissement-subvention)	3.079.179.866	4.592.450.770	4.087.553.618	4.400.875.713	7.673.014.858	23.833.074.825
Décaissements (hors UCME)	5.301.387.270	6.694.071.385	6.991.267.438	6.980.472.580	7.774.981.754	33.742.180.427
Ratio : décaissement/recette propre	172%	146%	171%	159%	101%	141%
Ratio : subvention/encaissement	32%	24%	30%	26%	23%	26%
Ratio : recette propre/encaissement	68%	76%	70%	74%	77%	74%
Ratio : décaissement (hors UCME)/encaissement (hors UCME)	117%	111%	119%	117%	78%	104%

Source : élaboré par nous-mêmes à base des données comptables reçues

Il en ressort de l'étude de ce tableau 14 l'évolution des ratios à travers les rapports des composantes (les encaissements, décaissements, subventions et recettes propres). L'étude effectuée sur de la période de 2011 à 2015 relève des forces et faiblesses de la trésorerie du CNHU-HKM. Nous avons :

❖ **Forces**

- Un ratio de 26%, ceci concerne la part moyenne des subventions sur les encaissements du centre ;
- Un ratio de 74% représentant la part moyenne des recettes propres sur les encaissements du centre.
- le ratio enregistré de 78% en 2015 s'explique par une augmentation de la subvention à une hauteur de 2.300.000.000.

❖ **Faiblesses**

- L'étude relève un ratio de 104% montrant un décalage entre les encaissements et décaissements.
- Un ratio de 141% indiquant que les décaissements effectués par le CNHU-HKM dépassent les recettes propres de 41%.

II- Analyse du bilan financier du CNHU-HKM

L'étude portera sur les différents agrégats de l'équilibre financier à savoir :

- le Fond de Roulement Net (FRN) ;
- le Besoin en Fond de Roulement (BFR) ;
- la Trésorerie Nette (TN) ;
- l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE).

1- Fonds de roulement

C'est un indicateur de financement à moyen et à long terme et pouvant financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. C'est la différence entre les ressources stables et les actifs immobilisés. Ainsi sa formulation se présente comme suit :

Par le haut du bilan : **FRN=Ressources stables – Actifs immobilisés**

Par le bas du bilan : **FRN=Actifs cycliques – Passifs cycliques**

Tableau 15 (2016) : Détermination du fond de roulement net de 2008 à 2010

Eléments	Années		
	2008	2009	2010
RS	1.258.669.709	2.035.025.487	1.958.295.795
AI	1.968.224.186	2.046.400.418	1.936.872.387
FRN	(709.554.477)	(11.374.931)	21.423.408

Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

Il en ressort de l'étude du tableau 15 des fonds de roulements négatifs entre la période 2008 et 2009 mais positif pour l'année suivante (2010). Malgré les subventions octroyées par l'Etat, les ressources stables sont insuffisantes pour la couverture des emplois stables pendant la période de 2008 à 2009. Par contre en 2010 les ressources stables ont été suffisantes pour couvrir les emplois stables du CNHU-HKM.

2- Besoin en fonds de roulement

Il est un besoin de financement que génère l'activité de l'entreprise à chaque stade du cycle d'exploitation et représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise. Ainsi nous avons :

Besoin en fonds de roulement = Actifs circulants – Passif circulant

Tableau 16 (2016) : Détermination du besoin en fond de roulement de 2008 à 2010

Eléments	Années		
	2008	2009	2010
AC	3.772.983.939	6.023.530.852	6.479.675.302
PC	5.380.032.265	6.897.943.571	7.733.633.418
BFR	(1.607.048.326)	(874.412.719)	(1.253.958.116)

Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

Partant de l'analyse du tableau 16, nous constatons que le BFR est constamment négative sur la période d'étude et évolue en dent de scie. Cela signifie que le CNHU-HKM possède largement de ressources d'exploitation pour financer les emplois d'exploitation. Par conséquent les besoins deviennent ici une ressource de financement pour le CNHU-HKM.

3- Trésorerie nette

C'est le montant des disponibilités à vue ou financement mobilisable possédé par une entreprise de manière à pouvoir couvrir sans difficulté les dettes qui viennent à l'échéance.

Ainsi nous avons les formules suivantes :

Trésorerie nette=Trésorerie actif – Trésorerie passif ou

Trésorerie nette=FR – BFR

Tableau 17 (2016) : Détermination de la trésorerie nette de 2008 à 2010

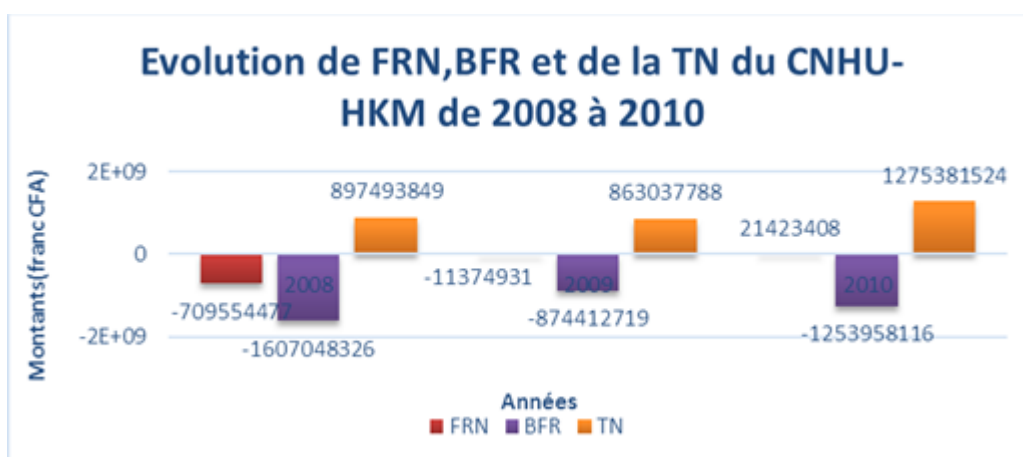
Eléments	Années		
	2008	2009	2010
FRN	(709554477)	(11374931)	21423408
BFR	(1607048326)	(874412719)	(1253958116)
TN	897493849	863037788	1275381524

Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

L’observation du tableau 17 nous montre que la trésorerie nette du CNHU-HKM est positive sur toute la durée d’étude.

Cela s’explique par le fait que le centre dispose des ressources de financement provenant de multiples dettes. Cependant cette situation devient préoccupante à long terme et risque même de fragiliser la trésorerie du CNHU-HKM.

Graphique 5 :



Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

4- Excédent de trésorerie d’exploitation

Il représente la trésorerie dégagée par l’ensemble des opérations liée au cycle d’exploitation au cours de l’exercice. Autrement dit, c’est la différence entre le produit

encaissé et les charges décaissées d'exploitation. Ainsi nous avons :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{Variation BFE} - \text{Production immobilisée}$$

Tableau 18 (2016) : Détermination de l'ETE de 2008 à 2010

Années / Eléments	2008	2009	2010
EBE	(967.908.947)	917.914.795	50.934.159
Variation du BFE	(45.155.649)	-	-
Variation du BFE	-	(916.743.370)	-
Variation du BFE	-	-	(379.545.397)
Production immobilisée	-	-	-
ETE	(922.753.298)	1.834.658.165	430.479.556

Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

L'analyse effectuée sur le tableau 18 a relevé une insuffisance de trésorerie d'exploitation en 2008. Ceci s'explique par une insuffisance brute d'exploitation observé au cours de la période. Mais en 2009 et 2010 l'ETE reste positif avec une diminution progressive allant de 1834658165 à 430479556. Cela est dû à une baisse de l'EBE de 917914795 en 2009 à 50934159 en 2010.

III- Calcul des ratios de structure financière et de liquidité financière du CNHU-HKM

Tableau 19 (2016) : Détermination des ratios de 2008 à 2010

Ratios	Formules	Années		
		2008	2009	2010
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{(DF + PC + TP)}$	0,23	0,29	0,25
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{Ressources stable}}{\text{Actifs immobilisé}}$	0,64	0,99	1
Ratio de l'équilibre financier	$\frac{\text{Ressources stable}}{\text{Actifs immobilisé} + BFR}$	0,20	0,27	0,27
Ratio de solvabilité générale	$\frac{AT}{(DF + PC + PT)}$	1,23	1,29	1,25
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{(PC + TP)}$	0,17	0,13	0,16
Liquidité réduite	$\frac{\text{Créances} + \text{Disponibilité}}{(PC + TP)}$	0,72	0,86	0,87
Liquidité générale	$\frac{(AC + TA)}{(PC + TP)}$	0,87	1	1

Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

L'étude effectuée sur le tableau 19 montre l'évolution des ratios de la structures financières et de liquidités financières pendant la période de 2008 à 2010. Ainsi les analyses faites relève plusieurs cas :

❖ **Ratios de structure financière**

✓ **Ratio d'autonomie financière**

C'est un ratio qui indique dans quelle mesure l'entreprise travaille avec ses fonds propres. Lorsque ce ratio est supérieur à l'unité, on dit que l'entreprise est financièrement autonome. Cependant nous constatons une évolution en dents de scie de ce ratio durant la période d'étude et reste inférieur à l'unité. Ce qui signifie que le CNHU-HKM n'est pas financièrement autonome.

✓ **Ratio de financement permanent**

Celui-ci indique le mode de financement des immobilisations lorsqu'il est supérieur à l'unité, on dit que la règle fondamentale de la structure financière est respectée. Force est de comprendre pendant la période d'étude que ce ratio évolue progressivement jusqu'à atteindre l'unité mais n'est pas supérieur à celle-ci. Par conséquent le CNHU-HKM ne dispose pas d'une ressource pour le financement de ses immobilisations.

✓ **Ratio de l'équilibre financier**

Ce ratio vérifie l'équilibre de financement. Si ce ratio est supérieur à l'unité on dit que l'équilibre financier de l'entreprise est respecté. L'étude élaborée sur toute la période une progression lente des ratios et même inférieur à l'unité. Cela sous attend que une grande part des besoins du CNHU-HKM est financée par les subventions octroyée par l'Etat Béninoise.

✓ **Ratio de solvabilité générale**

La solvabilité générale d'une entreprise est la capacité de celle-ci à régler et payer ses dettes à l'échéance, principalement ses dettes à long et à moyen. L'étude effectuée montre sur toute la période d'étude des ratios inférieurs à 2. Cette situation explique les incapacités du CNHU-HKM d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs.

❖ **Ratios de liquidités financières**

✓ **Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio explique la couverture des dettes à court terme par les disponibilités. Nous constatons sur toute la période d'étude une évolution du ratio en dent de scie et restant inférieur à 0,5. Cela exprime une insolvabilité du CNHU-HKM.

✓ **Ratio de liquidité réduite**

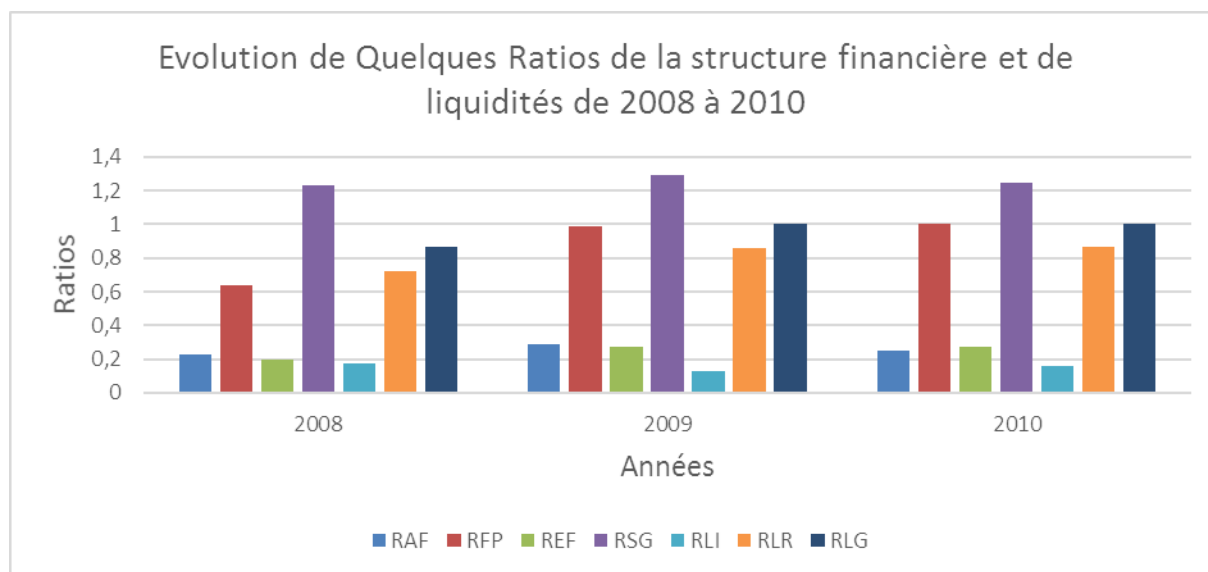
Il indique la situation financière et la solvabilité de l'entreprise. Ce ratio est nettement inférieur à 1 et augmente progressivement. Ceci entraîne une illiquidité de trésorerie du

CNHU-HKM induisant une insolvabilité.

✓ Ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court terme. Il correspond au ratio du fonds de roulement de liquidité par le bas du bilan/l'analyse indique un ratio de 0,87 en 2008 puis se stabilise à 1 entre la période de 2009 et 2010. Cela traduit une insuffisance de ressource d'exploitation issue des activités du CNHU-HKM à financer les dettes à court terme.

Graphique 6 :



Source : élaborer par les auteurs grâce aux états financiers

Section 2 : Vérification des hypothèses, quelques perspectives et suggestions

Cette section consistera à la vérification des hypothèses émises et à la formulation de quelques perspectives suite aux analyses effectuées et suggestions.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

I- Vérification de l'hypothèse n°1

L'analyse des résultats liés aux difficultés de recouvrement des créances au CNHU-HKM montre quelques problèmes liés à la trésorerie :

- ✚ Sur toute la période d'étude, le délai crédit client et le délai crédit fournisseurs oscillent avec un délai minimum client de 48jrs supérieur au délai minimum fournisseurs de 23jrs.
- ✚ Concernant une catégorie de la clientèle (les patients venant des sociétés privées, des ministères d'Etat, du FRNB et des PAF), l'analyse révèle :
 - de 2011 à 2013 : des taux de recouvrements de 79% ; 74% et 70% supérieur aux taux

de non recouvrements respectivement de 21% ; 26% et 30% et ces premiers se conforme à la norme hospitalière qui est de 70% ;

- de 2013 à 2015 : des taux de recouvrement de 70% ; 67% et 41% et des taux de non recouvrement de 30% ; 38% et 59%.D'où une supériorité des taux de recouvrement par rapport aux taux de non recouvrement entre la période de 2013 à 2014.Mais reste inférieur avec un taux de 41% < 59% en 2015 et reste conforme à la norme hospitalière avec un taux de recouvrement de 70% en 2013.

✚ Le taux de recouvrement des créances de l'Etat au 31 décembre 2015 évolue de la façon suivante :

- diminution de 98% pour les dialysés Indigents à 39% pour les dialysés FSI ;
- contrairement à un taux de 0% observé concernant les dialysés APE et la gratuité de la césarienne.

En résumé, la norme exigée dans les hôpitaux pour le taux de recouvrement étant de 70%.Alors nous pouvons dire que l'hypothèse n°1 est vérifiée à 50%.

II- Vérification de l'hypothèse n°2

Les problèmes de trésorerie du CNHU-HKM sont dus à des encaissements inférieur aux décaissements. L'analyse a relevé certains constats sur les tableaux 14, 15, 16 et 17 :

- ✓ Une oscillation du ratio (Décaissement /Recette propre) de 172% ,146%,171%,159% et 101% respectivement de 2011 à 2015.Tout ceci indique une supériorité des décaissements par rapport aux recettes propre pendant la période d'étude ;
- ✓ Des $FRN < 0$, mais reste positif en 2010 ;
- ✓ Des $BFR < 0$ sur toute la période d'étude (2008 à 2010) mais restent toujours inférieur aux FRN ;
- ✓ Des $TN > 0$ sur toute la période de 2008 à 2010.

Il en ressort que les encaissements effectués n'ont pu assurer les charges du CNHU-HKM et qu'aussi les Fonds de Roulement Net(FRN) insuffisants pour la couverture des Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Cependant nous pouvons dire que l'hypothèse n°2 est vérifiée.

Paragraphe 2 : Quelques perspectives et suggestions

I-Quelques perspectives

Au terme de notre étude portant sur le thème « **les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM : Analyses et Perspectives** » nous a permis de faire un diagnostic sur la situation de la trésorerie du CNHU-HKM. Cependant les résultats obtenus

nous amène à formuler quelques perspectives :

- ✓ Réduire le délai crédit client tout en négociant un délai long auprès des fournisseurs. Ceci permettra au centre de profiter des flux générés au cour du cycle d'exploitation permettant d'assurer la continuité du cycle d'exploitation et pour régler ses fournisseurs ;
- ✓ Revoir la politique de recouvrement des créances en organisant des séances avec les différents auteurs à savoir les sociétés privées, les ministères d'Etat afin de définir une échéance pour le règlement des créances. Dans cette même optique le CNHU-HKM doit confier la gestion du portefeuille d'une certaine catégorie de la clientèle tel que les particuliers à leurs frais (PAF) aux sociétés privées ou ONG pour un partenariat gagnant-gagnant afin de réduire le stock de créances enregistrées d'années en années ;
- ✓ Réduire le cour des frais d'hospitalisation permettant de diminuer le stock de créances des PAF ;
- ✓ La bonne politique de recouvrement des créances permettra au centre d'avoir une ressource suffisante, d'où un fonds de roulement suffisant pour la couverture des besoins du centre ;
- ✓ Réduire les charges du centre pour la gestion optimale de la trésorerie ;
- ✓ Une bonne gestion de ses ressources permettra au centre d'être autonome vis-à-vis de l'Etat et des autres partenaires.

II- Quelques suggestions aux dirigeants du centre et à l'Etat

➤ Aux dirigeants du CNHU-HKM

Le bon fonctionnement d'une organisation ou d'une société dépend de la politique mise en place par les dirigeants pour atteindre leurs objectifs fixés. Tout ceci suscite la mobilisation des ressources (matérielles, humaines, technologiques et financières) suffisantes et adéquates pour le bon fonctionnement, ainsi à l'endroit des autorités du centre nous suggérons :

- Création d'un environnement adéquat aux personnels à travers plusieurs séminaires de formation, de sensibilisation suivie d'une mobilisation dans chaque service ;
- Recrutement du personnel au service comptabilité tels que des compléments d'agents de poursuites pour le recouvrement efficace des créances et des compléments pour désengorger les taches au sein des deux divisions (comptable et finance) ;
- Doter le comité de recouvrement de moyen dissuasif à l'endroit des clients insolubles ;

- Prendre des décisions de gestion visant à réduire d'avantage le coût des prestations hospitalières à fournir certaines prestations à crédit à l'exception des particuliers à leurs frais et les cas d'urgences ;
- Renforcer le service facturation à travers un complément de personnels et la mise en place d'une connexion à haut débit pour la facilitation des transmissions des données entre divers services ;
- Echange avec le gouvernement d'une politique de titrisation des créances sur l'Etat et ses démembrements.

➤ **Au gouvernement**

La santé est un élément primordial pour l'Etat béninois. Ainsi pour une santé pérenne de la population béninoise, le gouvernement par sa politique régaliennne celle d'assurer la santé des citoyens à travers les différentes subventions effectuées par engagement aux près des centres hospitaliers. Ces différents soins seront effectifs si et seulement si nos centres sont doter de ressources suffisantes pour leurs fonctionnements. Cependant nous suggérons à l'Etat d'honorer ses engagements vis-à-vis du CNHU-HKM pour le payement de certaines créances concernant la prise en charge des dialysés APE et la gratuité de la césarienne gratuite. L'Etat doit tisser des lien avec les structures privées pour la création des emplois pour la population.

CONCLUSION

Les différentes analyses effectuées nous ont permis d'appréhender les différentes causes des problèmes de trésorerie qui affectent le fonctionnement des activités du CNHU-HKM à travers le thème suivant : « **Les déterminants des problèmes de trésorerie au CNHU-HKM :analyses et perspectives** ». Ces analyses révèlent les différentes sources de proliférations des problèmes de trésorerie du centre tels que la mauvaise gestion du portefeuille client, un délai minimum crédit client supérieur au délai minimum crédit fournisseurs , quelques impayés enregistrés sur une catégorie de la clientèle, le retard dans la transmission des factures en direction du service comptabilité, tout ceux-ci s'expliquent par les difficultés de recouvrement des créances sous un angle. Sous d'autre angle il a été constaté que les encaissements sont inférieurs aux décaissements effectués expliquant une insuffisance de ressources de financement pour la couverture des charges.

Cependant partant de notre objectif général de la présente étude qui est celui de contribuer à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du CNHU-HKM, nous avons formulé quelques perspectives à cet endroit :

Les autorités du centre doivent tisser des partenariats gagnant-gagnant avec des structures privées spécialisées dans ce domaine et capable d'assurer la gestion du portefeuille client (en particulier les particuliers à leurs frais) permettant de réduire le stock de créance enregistrés chaque année.

L'agence comptable doit renforcer sa politique de recouvrement des créances à travers une réorganisation de la détermination des délais clients par des rencontres entre tous les acteurs impliqué dans le processus.

Une négociation d'une longue échéance avec les fournisseurs afin de permettre au centre de bien financer son cycle d'exploitation.

L'instauration d'une politique efficace de la gestion des fonds permettant au centre d'avoir une assurance dans la couverture de ses charges.

Par conséquent la gestion de la trésorerie du CNHU-HKMM serait optimale si ses perspectives sont mises en application par les autorités du centre. Ainsi tous les déterminants des problèmes de trésorerie n'ont pas été tous évoqués dans ce présent document. Suite à cela nous souhaitons une continuité des recherches ultérieures en vue d'éradiquer tous les problèmes qui affectent le fonctionnement de la gestion de la trésorerie du centre.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ AVODE T. Ulrich S. et Ella G. BOGNON (2014) « Diagnostic financier d'une société d'Etat : cas du Port Autonome de Cotonou ».
- ✓ BACHY B. et SION M. (2009) « Analyse financière des comptes consolidés Normes IFRS », 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- ✓ CHOGOLOU Laurence I. et Benoit S. ZANNOU (2013) « Gestion du portefeuille client au CNHU-HKM », ENEAM/UAC.
- ✓ COHEN (1997) « Gestion financière de l'entreprise et du développement financier », 4^{ème} édition, Paris. H. de la BRUSLERIE (2010) « Analyse financière », 4^{ème} édition DUNOD, Paris
- ✓ De la BRUSLERIE H. (2010) « Analyse financière », 4^{ème} édition DUNOD, Paris
- ✓ DEPREZ et DUVAN (1995) « Analyse financière » TECHNIPLUS 3^{ème} édition, Paris
- ✓ DORIATH D., LOZATO M., NICOLLE P. et MENDES P. (2008) « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} édition DUNOD, Paris.
- ✓ DUPLAT (2004) « Analyse et maîtrise de la situation financière de son entreprise », Vuibert, Paris.
- ✓ GRESSE (1994) « Les entreprise en difficulté » Edition ECONOMICA, Paris.
- ✓ HOUFINTOBGEVI Arjoc T. & Jeffery I. KOUKOUI (2015) « Analyse du système de contrôle interne de recouvrement des créances des indigents dialysés dans un hôpital public : cas du CNHU-HKM » ENEAM/UAC
- ✓ HOUNGBE Spero (2008) « La gestion optimale de la trésorerie d'une petite et moyenne entreprise : cas du cabinet VIGNON » FASEG/UAC
- ✓ KNEIPE P. (1997) « Trésorerie et finance d'entreprise », Edition Boeck Université, 1997
- ✓ KOUEMAYO Judicaël et KESSO S. Olivier (2014) « Analyse de la gestion de trésorerie dans une formation sanitaire : cas du CHD-ATACORA », FASEG/UAC.
- ✓ LEVASSEUR M. (1997) « Gestion de trésorerie », ECONOMICA, 1979.
- ✓ MARMUSE C. (1998) « Gestion de trésorerie » Vuibert entreprise.
- ✓ MARTINET et al (2000) « Lexique de gestion », 5^{ème} édition Dalloz, Paris.
- ✓ MELYON G. (2007) « Gestion financière » Edition Rosny-Sous-Bois.
- ✓ OGIEN D. (2008) « MAXI FICHES de gestion financière de l'entreprise » DUNOD, Paris.
- ✓ SION (2006) « Collection fonction de l'entreprise », DUNOD/cegos-2011-5^{ème} édition, Paris.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Bilan financier condense (trois masses) DU CNHU-HKM

- EXERCICE 2008(EN%)

ACTIF	2008		PASSIF	2008	
ACTIF IMMOBILISE	1.968.224.186	30%	RESSOURCES STABLES	1.258.669.709	19%
ACTIF CIRCULANT	3.772.983.939	57%	PASSIF CIRCULANT	5.380.032.265	81%
TRESORERIE ACTIF	897.493.849	13%	TRESORERIE PASSIF	-	0%
TOTAL ACTIF	6.638.701.974	100%	TOTAL PASSIF	6.638.701.974	100%

Source : Elaborer par les auteurs à base des états financiers

- EXERCICE 2009(EN%)

ACTIF	2009		PASSIF	2009	
ACTIF IMMOBILISE	2.046.400.418	23%	RESSOURCES STABLES	2.035.025.487	23%
ACTIF CIRCULANT	6.023.530.852	67%	PASSIF CIRCULANT	6.897.943.571	77%
TRESORERIE ACTIF	863.037.788	10%	TRESORERIE PASSIF	-	0%
TOTAL ACTIF	8.932.969.058	100%	TOTAL PASSIF	8.932.969.058	100%

Source : Elaborer par les auteurs à base des états financiers

- EXERCICE 2010 (EN%)

ACTIF	2010		PASSIF	2010	
ACTIF IMMOBILISE	1.936.872.387	20%	RESSOURCES STABLES	1.958.295.795	20 %
ACTIF CIRCULANT	6.479.675.302	67%	PASSIF CIRCULANT	7.733.633.418	80%
TRESORERIE ACTIF	1.275.381.524	13%	TRESORERIE PASSIF	-	0%
TOTAL ACTIF	9.691.929.213	100%	TOTAL PASSIF	9.691.929.213	100%

Source : Elaborer par les auteurs à base des états financiers

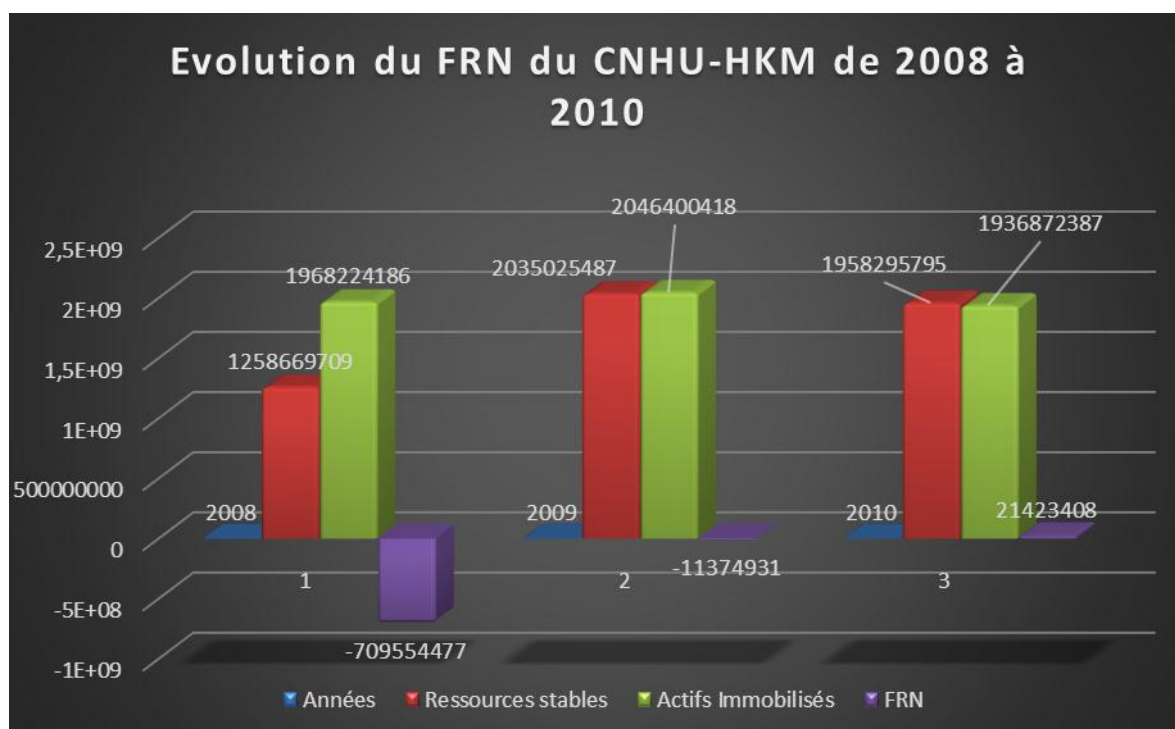
ANNEXE 2 : Evolution de quelques indicateurs d'activités de 2011 à 2015

Quelques indicateurs d'activités	2011	2012	2013	2014	2015
Lits d'hospitalisation	617	636	638	638	638
Admissions (*)	19699	22032	23479	24084	23321
Journées d'hospitalisation	154427	164347	160258	162951	158892
Durée moyenne de séjour	7,84	7,46	6,83	6,77	6,81
Taux d'occupation des lits	68,57	70,87	68,82	69,98	68,23
Coefficient de rotation des lits	31,93	34,68	36,80	37,75	36,55
Consultations	47599	46485	48186	46827	46536

Source : Cellule statistique du CNHU-HKM

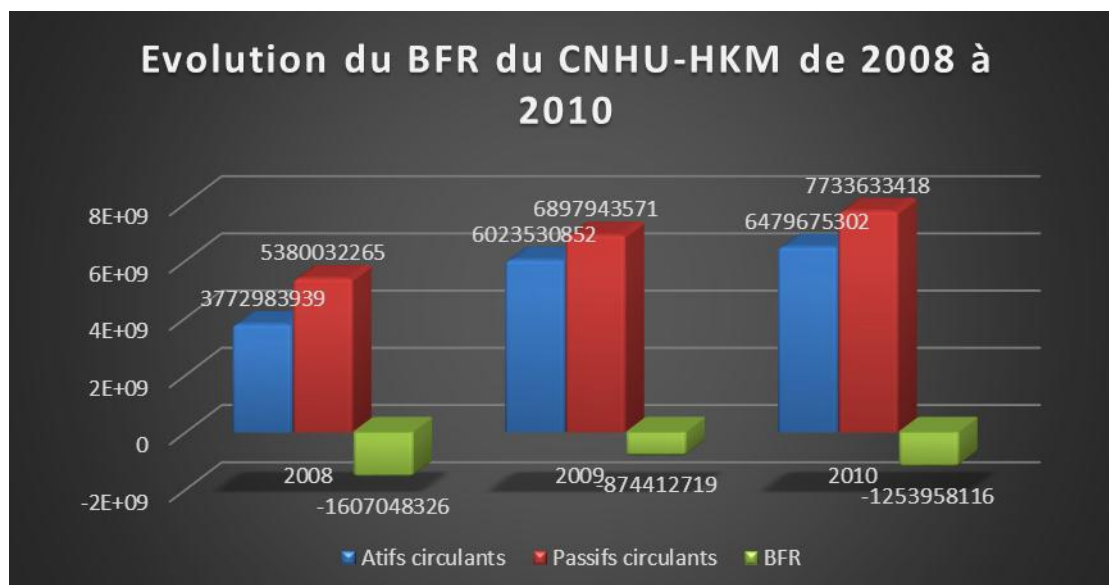
Admissions : Nombre de patients hospitalisés

ANNEXE 3 : Evolution du FRN



Source : Elaborer par les auteurs à base des états financiers

ANNEXE 4 : Evolution du BFR



Source : Elaborer par les auteurs à base des états financiers

ANNEXE 5 : quelques textes règlementaires

- ✚ **Arrêté n°9120/MSP/DC/SGM/CTJ/DRFM/DG CNHU/SA du 12 octobre 2004**, portant création, attribution, composition et fonctionnement du comité de gestion des fonds de l'unité de dialyse ;
- ✚ **Loi n°90-32 du 11 décembre 1990**, portant Constitution de la République du Bénin ;
- ✚ **Loi n° 62-36 du 30 octobre 1962**, portant création de l'hôpital de Cotonou et dotant cet établissement public de l'autonomie financière ;
- ✚ **Décret n°2005-052 du 04 février 2005**, portant Composition du Gouvernement et les Décrets n°2006-031 du 27 Janvier 2006 et n°2006-050 du 15 février 2006 le modifiant ;
- ✚ **Décret n°73-8 du 10 janvier 1973**, portant organisation et création du Centre Nationale Hospitalier et Universitaire de Cotonou ;
- ✚ **Décret n°91-77 du 13 mai 1973**, portant organisation approbation des statuts du Centre National Hospitalier et Universitaire ;
- ✚ **Décret 272 du 13 aout 2012**, portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé ;
- ✚ **Décret n °2012-300 du 28 novembre 2012**, portant Attribution, Organisation et fonctionnement du CNHU-HKM ;

ANNEXE 6 : FICHE SIGNALETIQUE

Dénomination: Centre National Hospitalier Universitaire **Hubert Koutoukou**
MAGA;

SIGLE USUEL : CNHU-HKM ;

SIEGE SOCIAL : Cotonou, Avenue JEAN PAUL II ;

ADRESSE : 01BP 386 Cotonou ;

Téléphone : (00229) 21 30 01 55/ 21 30 06 56 / 21 30 14 78 ;

FORME JURIDIQUE : Etatique, doté d'une personnalité morale et d'une autonomie de Gestion ;

Statut : Centre Hospitalier à caractère SOCIAL

Régime fiscal : Droit commun

Date de création : 30 octobre 1962 par la Loi N° 62-36

Activités principales : Prestations de soins préventifs, curatifs, promotionnels et réadaptatifs ;

Activités secondaires : assurent la formation des étudiants en Soins Infirmiers, en Médecine, et en gestion en techniques de Laboratoire

Nationalité : Béninoise.

Directeur Général : M. Koffi Alexandre SOSSOU Directeur Général par Intérim

ANNEXE 7: Nombre d'agents par catégorie socio professionnel

CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNEL	NOMBRE D'AGENTS
ADMINISTRATEUR DES HOPITAUX	7
AGENT DE MAITRISE	199
AGENT DES SERVICES HOSPITALIERS (ASH)	69
AGENT d'EXECUTION	249
AIDE SOIGNANT(E)	13
ANESTHESISTE	16
ASSISTANT TECHNIQUE DES TP	1
ASSISTANT(E) SOCIAL(E)	1
ATTACHES AHUI	1
ATTACHE DES SERVICES FINANCIERS	1
CADRE	59
CADRES SUPERIEURS	6
CHIRURGIEN	4
CHIRURGIEN DENTISTE	1
CONDUCTEUR DE VEHICULE ADMINISTRATIF	3
CONTROLEUR D'ACTION SANITAIRE (IDE)	3
CONTROLEUR D'ACTION SANITAIRE (SFDE)	3
EMPLOYE DE BUREAU	49
EMPLOYE DE BUREAU QUALIFIE	14
IDE URGENTISTE	25
INFIRMIER DE SANTE	35
INFIRMIER DIPLOME D'ETAT	98
INFIRMIER(E) RELIGIEUX	3
INFORMATICIEN	3
INGENIEUR	23
INSPECTEUR D'ACTION SANITAIRE	4
MAITRE ASSISTANT	17
MEDECIN DIPLOME D'ETAT	8
MEDECIN SPECIALISTE	28
OUVRIER SPECIALISE	19
PHARMACIEN	2
PROFESSEUR AGREGE	22
PROFESSEUR ASSISTANT	14
PROFESSEUR TITULAIRE	14
SAGE FEMME DIPLOME D'ETAT	30
SECRETAIRE DACTYLOGRAPHE	1
TECHNICIEN DE LABORATOIRE	10
TECHNICIEN ORTHOPEPROTESISTE	2
TECHNICIEN SUPERIEUR DE RADIOLOGIE	6
TECHNICIEN SUPERIEUR EN ELECTRONIQUE	2
TECHNICIEN SUPERIEUR EN OPHTAMOLOGIE	2
TECHNICIEN SUPERIEURE EN SANTE PUBLIQUE	2
AUDIO-PHONOLOGISTE	1
NON DEFINI	9
TOTAL	1079

Table de matières

DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE	ix
RESUME	x
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE	3
SECTION I : Présentation générale du CNHU-HKM de Cotonou	3
Paragraphe 1 : Historique, Situation Géographique, Prestations de services et Mission du CNHU-HKM	3
I- Historique et Situation Géographique du CNHU-HKM de Cotonou.....	3
1- Historique du CNHU-HKM	3
2- Situation géographique du CNHU-HKM	4
II- Prestations de services et mission du CNHU-HKM de Cotonou.....	4
1- Prestations de services du CNHU-HKM	4
2- Mission du CNHU-HKM	4
Paragraphe 2 : Structure Organisationnelle, environnement et ressources du CNHU-HKM de Cotonou	5
I- Organisation du CNHU-HKM	5
1- Plateau Administratif.....	5
1-1- Organes de gestion.....	5
1-2- Structures Administratives	6
2- Plateau technique	8

II- Environnement et ressources disponibles du CNHU-HKM	9
1- Environnement.....	9
1.1- Micro environnement	9
1.2- Macro environnement	10
2- Les ressources du CNHU-HKM.....	11
2-1- Ressources humaines	11
2-2- Ressources matérielle et financières.....	11
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	11
Paragraphe 1-Présentation des différents services	11
1- La Division Finance	12
1-1- La section recouvrement des créances	12
1-2- La section dépense règlement fournisseurs.....	12
2- La Division Comptabilité.....	13
2-1- La section prévision budgétaire	13
2-2- La section comptabilité générale	13
Paragraphe 2 : Travaux effectués et difficulté rencontrée	14
I-Travaux effectués.....	14
1- Division comptabilité.....	14
2- La division Finance.....	16
2-1- La section dépenses et règlement des fournisseurs.....	16
2-2- la section recouvrement des créances	16
II- Les difficultés rencontrées	17
CHATITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	18
SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude	18
I- Problématique.....	18
II- Objectifs et intérêt de l'étude	19
1- Objectif général.....	19
2- Intérêt de l'étude	20

Paragraphe 2 : Revue de littérature	20
I - Approche conceptuelle de la trésorerie.....	20
1- Approche définitionnelle de la trésorerie	20
2- Les différentes approches de la trésorerie.....	21
2-1. Approche Bilancielle.....	21
2-2. Approche des Ratios.....	26
3- La gestion de la trésorerie	27
3-1. Définition.....	27
3-2.Importance de la gestion de la trésorerie.....	27
3-3. Objectif de la gestion de la trésorerie	28
3-4. Mise en place de la gestion de la trésorerie	28
II- Approche conceptuelle et processus de recouvrement des créances.....	31
1- Notion de recouvrement.....	31
1.1- Définition.....	31
1.2- Rôle du recouvrement.....	32
1.3- Processus de recouvrement	32
1.3.1- Différentes catégories de créances.....	32
1.3.2- Notion de délai de paiement.....	33
a) Délai Clients.....	33
b) Délai fournisseurs.....	33
1.3.3-Notion d'impayé.....	34
III - Notion de frais d'hospitalisation	34
IV- Synthèse des travaux élaborés	35
SECTION 2 : Hypothèses et méthodologie de recherche	36
Paragraphe 1 : Hypothèses	36
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique de l'étude.....	36
I- Méthode de collecte des données	36
1- Recherche documentaire	37

2- L'observation directe.....	37
II- Analyse des données.....	37
III- Critère de vérification des hypothèses	38
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	39
SECTION 1: Présentation et analyse de la situation de la trésorerie du CNHU-HKM.	39
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des difficultés de recouvrement des créances du CNHU-HKM.	39
I. Détermination des délais	39
1- Délai crédit client.....	39
2- Délai crédit fournisseurs.....	39
3- Commentaires des tableaux 10 et 11.....	40
II- Détermination du taux de recouvrement des créances du CNHU-HKM.....	41
1- Taux de recouvrement des créances d'une catégorie de patients	41
2- Situation financière de l'Etat dans les livres du CNHU-HKM.....	43
3- Taux d'évolution de quelques impayés de 2011-2015.....	44
Paragraphe 2 : Présentation et Analyse des encaissements et des décaissements du CNHU-HKM et de quelques indicateurs	45
I- Etat des Forces et Faiblesses de la trésorerie du CNHU-HKM	46
II- Analyse du bilan financier du CNHU-HKM	47
1- Fonds de roulement	47
2- Besoin en fonds de roulement	48
3- Trésorerie nette	48
4- Excédent de trésorerie d'exploitation.....	49
III- Calcul des ratios de structure financière et de liquidité financière du CNHU-HKM	51
Section 2 : Vérification des hypothèses, quelques perspectives et suggestions	53
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	53
I- Vérification de l'hypothèse n°1	53
II- Vérification de l'hypothèse n°2	54
Paragraphe 2 : Quelques perspectives et suggestions.....	54

I-Quelques perspectives.....	54
II- Quelques suggestions aux dirigeants du centre et à l'Etat	55
CONCLUSION	57
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
ANNEXES.....	A
Table de matières.....	F