



REPUBLIQUE DU BENIN  
&&&&  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
&&&&  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
&&&&  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE  
&&&&



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

**OPTION :**  
Management

**FILIERE :**  
Management des services publics

**ANNEE ACADEMIQUE :**  
2010-2012

**SUJET :**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA MISE EN  
ŒUVRE DE LA TUTELLE ADMINISTRATIVE : CAS DE  
LA SOCIETE BENINOISE DES MANUTENTIONS  
PORTUAIRES.**

*Réalisé et soutenu par :*

**RabiathAtchabi ADJIBADE**

**Sous la direction de :**

**Maître de stage :**  
**M. Urbain TCHIAKPE**  
Assistant du Secrétaire Général  
du Ministère délégué auprès du Président  
de la République chargé de l'Economie Maritime,  
des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires

**Directeur de mémoire**  
**M. Martin DAVOH**  
Professeur à l'ENAM

**Janvier 2013**



# **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT** : Dr. Albert ATTOLOU

**VICE-PRESIDENT** : M. Hugues B. M. TCHIBOZO

**MEMBRE** : Mme Gertrude GAZARD

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

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- mes parents **Siaka ADJIBADE** et **Alidjannatou AIAO**, pour vos soutiens et prières quotidiennes. Que ce travail soit pour vous un réconfort ;
- mes enfants **Amir ADAMOU** et **Nour' Deen YAYA**. Que ce travail soit pour vous un exemple à suivre et à surpasser ;
- mon époux **Moufaradjou M.YAYA**, pour ton soutien indéfectible tout au long de ma formation ;
- mes frères et sœurs, pour votre soutien. Recevez ici l'expression de ma gratitude.

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce document n'aurait pas été possible sans les précieuses contributions des uns et des autres. C'est pourquoi, nous nous faisons le devoir d'adresser nos sincères remerciements à :

- Notre Directeur de mémoire, Monsieur **Martin DAVOH**, enseignant à l'ENAM, qui a bien voulu accepter de diriger ce travail ;
- Notre maître de stage, Monsieur **Urbain TCHIAKPE**, Assistant du Secrétaire Général du Ministère de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires, pour le suivi pratique de ce travail ;
- Monsieur **Nouréni LASSISSI**, Directeur du Contrôle et de la Qualité de la SOBEMAP pour la mise à notre disposition des documents nécessaires à la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur **David ODUSHINA**, pour son apport à la rédaction de ce mémoire ;
- Tout le corps professoral et administratif de l'ENAM, en particulier le corps professoral de la filière **Management des Services Publics** pour leur dévouement à la tâche ;
- Toutes celles et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, nous voudrions particulièrement nommer Messieurs **Idrissou THENEGNON** et **Pascal TOSSOU**.

## LISTE DES SIGLES

<b>AOF :</b>	Attribution, Organisation et Fonctionnement
<b>CA :</b>	Conseil d'Administration
<b>CNCB :</b>	Conseil National des Chargeurs du Bénin
<b>COBENAM :</b>	Compagnie Béninoise de Navigation Maritime
<b>DG :</b>	Directeur Général
<b>DGA :</b>	Directeur Général Adjoint
<b>MDCEMTMIP-PR :</b>	Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
<b>OST :</b>	Organisme sous tutelle
<b>PAC :</b>	Port Autonome de Cotonou
<b>PCA :</b>	Président du Conseil d'Administration
<b>SOBEMAP :</b>	Société Béninoise des Manutentions Portuaires
<b>SOGEFRET :</b>	Société de Gestion du Fret Portuaire

## LISTE DES TABLEAUX

TITRE	PAGES
<u>Tableau n°1</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	29
<u>Tableau n°2</u> : Tableau de bord de l'étude	42
<u>Tableau n°3</u> : Effectif de chaque catégorie de la population	56
<u>Tableau n°4</u> : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°1	58
<u>Tableau n°5</u> : Cause du problème spécifique n°2 selon les enquêtés	60
<u>Tableau n°6</u> : Tableau de synthèse de l'étude	67

## LISTE DES FIGURES

TITRE	PAGES
<u>Figure n°1</u> : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°1	61
<u>Figure n°2</u> : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°2	59

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

**Pouvoir de substitution** : Il permet à l'autorité de contrôle d'agir en lieu et place de l'autorité contrôlée qui ne veut- ou ne peut pas agir.

**Pouvoir d'annulation** : Il permet au supérieur hiérarchique et à l'autorité de tutelle de faire disparaître les actes de l'organisme contrôlé.

**Pouvoir d'approbation**: Les actes de l'autorité contrôlée n'entrent en vigueur qu'avec l'accord de l'autorité de contrôle

**Pouvoir d'autorisation** : Certains actes ne peuvent être pris sans l'accord préalable de l'autorité de contrôle.

**Pouvoir d'instruction** : Il permet au supérieur hiérarchique d'adresser des instructions, des directives, des ordres, des injonctions à son subordonné.

**Source** : Article publié le lundi 14 janvier 2013 par Booston, catégorie Droit public, titre : le contrôle exercé par les autorités décentralisées (droit administratif).

## RESUME

Le Cabinet du Ministre délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressés à la mise en œuvre de la tutelle administrative entre ledit Ministère et l'une de ses Organismes sous tutelle (OST), la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP). De l'état des lieux que nous avons effectué, il est ressorti le problème général de défaut de précision du cadre juridique de la tutelle administrative de ce Ministère sur ladite société. Ce problème général est en fait la résultante de deux autres problèmes spécifiques que sont :

- l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs. L'objectif général de développement est de contribuer à la précision du cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP. Les objectifs spécifiques de développement qui en découlent sont :

- faire des propositions pour préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;

- proposer un régime d'évolution de la SOBEMAP.

Dans le but d'atteindre efficacement ces objectifs, nous avons effectué une enquête à partir d'un questionnaire que nous avons adressé aux membres du cabinet dudit Ministère, aux anciens et actuels cadres des OST et aux personnes ressources. Mais avant, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses de recherche libellées comme suit :

- l'assertion « les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de les créer tout simplement » explique l'absence de précision sur les modalités de la tutelle administrative ;
- l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise expliquent son évolution sous un régime mixte.

Les résultats de notre enquête ont confirmé nos deux hypothèses de recherches. Nous avons, à l'issue de notre étude, suggéré des mesures pour résoudre les deux problèmes spécifiques. La substance de ces mesures se présente comme suit :

En ce qui concerne le problème spécifique n°1, notre principale proposition pour sa résolution est l'élaboration de nouveaux décrets qui seront des décrets modificatifs de ceux existant afin de préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative, conformément à la disposition de la loi n°88-005 du 26 avril 1988.

Quant au problème spécifique n°2, nous suggérons que cette société soit transformée en une entreprise nationale à statut de

société anonyme comme le font beaucoup de pays dans le monde tel que la France car selon les experts, le statut de société anonyme est en passe de devenir le modèle de base pour l'organisation du secteur public.

Enfin, il a été souhaité que le Bénin se mette en conformité avec les accords de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qu'il a ratifié et qui prévoit également cette solution pour résoudre le problème de la tutelle administrative des entreprises publiques. Mais il serait difficile pour les pouvoirs publics de mettre en application ces accords si aucun mécanisme n'est prévu pour que ces sociétés continuent d'être les sources de richesses nationales.

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION :**

### **CHAPITRE PREMIER : PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

**Section 1 : Présentation du cadre contextuel de l'étude et observations de stage**

**Paragraphe 1 : Présentation du cadre contextuel de l'étude**

**Paragraphe 2 : Observations de stage**

**Section 2 : Ciblage de la problématique**

**Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

**Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

### **CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

**Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

**Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature**

**Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

**Section 2 : Enquêtes de vérification des hypothèses, approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

**Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses**

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

### **CONCLUSION**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **ANNEXES**

### **TABLE DES MATIERES**

# INTRODUCTION

L'Etat, pour satisfaire les besoins de ses administrés, crée des services publics qui se présentent sous différentes formes.

Ces services publics peuvent être des services publics à caractère social, industriel ou commercial. Parmi ceux qui sont à caractère industriel ou commercial, se trouvent les entreprises publiques.

Au Bénin, c'est la loi n°88-005 du 26 avril 1988 qui consacre la création des Entreprise Publiques et Semi-Publiques.

C'est ainsi qu'il est créé dans le secteur, portuaire plusieurs entreprises publiques dont la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) qui est une société d'Etat à caractère commercial.

En vue de sauvegarder et de garantir les besoins d'intérêt général pour lesquelles elles ont été créées, l'Etat Béninois a placé les entreprises du secteur portuaire sous la tutelle d'un département ministériel dénommé : Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR).

La tutelle est l'ensemble de moyens dont disposent les organes titulaires sur les entreprises publiques. Cette tutelle peut être d'ordre administratif, judiciaire, technique, économique, financier.

Parmi ces différentes formes de tutelle, c'est la tutelle administrative qui retiendra notre attention en ce sens que le pouvoir

qui en découle semble être mal appréhendé par les autorités qui en sont investies et il est souvent confondu avec le pouvoir hiérarchique.

Nous avons donc choisi de réfléchir sur l'exercice de cette tutelle en prenant le cas de la SOBEMAP. C'est ce qui justifie le thème de notre mémoire intitulé « **contribution à l'amélioration de la mise en œuvre de la tutelle administrative : cas de la Société Béninoise de Manutention Portuaire** ».

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons eu à examiner le cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat et le contenu de ladite tutelle à travers deux chapitres :

- un chapitre premier qui présente la structure de stage qui est le cabinet du Ministre délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires, la société ciblée et restitue les observations de stage puis énonce la problématique de l'étude ;
- un chapitre deuxième qui pose les bases théoriques et la méthodologie adoptée, présente les résultats de nos enquêtes et propose des approches de solutions aux différents problèmes décelés.

## **CHAPITRE PREMIER :**

**PRESENTATION DU CADRE CONTEXTUEL DE  
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE  
DE LA PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre nous permet de présenter le cadre contextuel de notre étude et de cerner sa problématique.

## **Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage**

Cette section décrit le cadre contextuel de notre étude et restitue l'état des lieux de la tutelle du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR) sur la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP).

### **Paragraphe 1: Présentation du cadre contextuel de l'étude**

Ce paragraphe nous décrit le MDCEMTMIP-PR, la structure de stage et la société ciblée pour notre étude à travers leurs attributions, leur organisation et les rapports existants entre eux.

#### **I- Le cadre institutionnel: le MDCEMTMIP-PR**

Créé par décret n°2008-637 du 27 octobre 2008, le Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR) est né de la scission de l'ex-Ministère délégué auprès du Président de la République chargé des Transports et des Travaux Publics.

La création de ce nouveau département ministériel propre au secteur portuaire se justifie par les nombreuses réformes envisagées

par l'Etat pour développer ce secteur afin de le transformer en une véritable source de richesses nationales.

### **A- Les attributions du MDCEMTMIP-PR**

Aux termes du décret n°2012-432 du 06 novembre 2012, le MDCEMTMIP-PR a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaire et d'infrastructures portuaires. A titre il est chargé :

- d'initier et conduire les réflexions et études concourant à la définition de la politique nationale et la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétence ;
- d'élaborer et faire respecter les cadres juridiques, techniques, économiques et social des activités dans le domaine de l'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaire et des ports ;
- d'élaborer et faire appliquer les normes techniques, de sécurité de qualité et de développement durable de activités relevant de ses domaines de compétences ;
- de planifier, organiser, suivre, évaluer et contrôler les programmes, projets et actions de l'Etat visant la mise en place et l'entretien des infrastructures et équipements dans les domaines de l'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaire et des ports ;

- de promouvoir et assurer l'encadrement des professions liées à l'exploitation de la mer et du littoral, aux transports maritimes et fluvio-lagunaire et à l'exploitation portuaire ;
- de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'aménagement et d'exploitation du littoral marin et des berges fluvio-lagunaires ;
- d'assister les acteurs publics et privés en matière de promotion, d'organisation et de gestion des activités relevant de ses domaines de compétence ;
- de suivre et évaluer la mise en œuvre des conventions et accords internationaux et régionaux en matière de l'économie maritime, des transports maritimes et fluvio-lagunaire et des ports auxquels le Bénin est partie.

## **B- L'organisation du MDCEMTMIP-PR**

Outre les structures classiques d'un département ministériel, ce Ministère dispose des organismes sous-tutelle qui l'aident dans sa mission conformément au décret n°2009-052 du 02 mars 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement (AOF) dudit ministère.

### **1- Les structures classiques du MDCEMTMIP-PR**

Au nombre des structures classiques du Ministère nous avons, les services directement rattachés, les directions centrales et les directions techniques.

- ✓ les services directement rattachés au Ministre : le Secrétariat Particulier du Ministre (SP), le Cabinet du Ministre, la Cellule

de Communication du Ministère (CCOM), l'Inspection Générale du Ministère (IGM), le Secrétariat général du Ministère (SGM), et la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;

- ✓ les directions centrales : la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), la Direction de la Programmation et de Prospective (DPP) et la Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage ;
- ✓ les directions techniques : la Direction de la Marine Marchande (DMM), la Direction des Transports Maritimes et Fluvio-Lagunaires (DTMFL) la Direction Nationale des Ports (DNP) et la Direction de la Gestion et de l'exploitation des Ressources de la Mer (DGERR).

## **2- Les organismes sous-tutelle du MDCEMTMIP-PR**

Les organismes sur lesquels le MDCEMTMIP-PR exerce la tutelle sont les sociétés d'Etat, les offices ou entreprises publiques et semi-publiques à caractère commerciale intervenant dans le secteur maritime et portuaire. Il s'agit de :

- ✓ Port Autonome de Cotonou (PAC) ;
- ✓ Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) ;
- ✓ Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM) ;
- ✓ Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) ;
- ✓ Société de Gestion du Fret Portuaire (SOGEFRET).

## **II- Le cadre physique et environnemental de l'étude : le Cabinet et la SOBEMAP**

Au sein du MDCEMTMIP-PR, c'est le Cabinet du Ministre qui collabore le plus avec la SOBEMAP par l'intermédiaire du Directeur Adjoint de Cabinet (PCA de la SOBEMAP) qui remplace en ce moment le Directeur de Cabinet relevé de ses fonctions. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le Cabinet du Ministre comme lieu d'observation du phénomène de notre étude.

### **A- La présentation du cabinet du MDCEMTMIP-PR**

Le cabinet du MDCEMTMIP-PR est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confiée au Ministre. Il assiste le Ministre en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership et la performance globale du Ministère.

A ce titre, il est chargé de :

- proposer au Ministre, en liaison avec le Secrétaire Général du Ministère, les orientations stratégiques pour la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les secteurs maritimes, portuaire et fluvio lagunaire ;
- s'assurer de l'application correcte du Programme d'Action du Gouvernement et des orientations stratégiques du secteur maritime, portuaire et fluvio-lagunaire en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère ;
- assurer la gouvernance au sein du Ministère en veillant au respect de l'intérêt général, de l'éthique et des valeurs

républicaines tout en tenant compte de la finalité, de la mission et des attributions du Ministère ;

- consulter périodiquement les usagers/clients ;
- assurer la veille permanente des exigences d'évolution, de progrès, d'innovation et d'apprentissage par rapport à l'environnement national, régional et international ;
- veiller au développement du leadership, à la qualité de l'encadrement du Ministère, à la qualité de la coordination au sein du Ministère, notamment la qualité de la supervision et de la standardisation des méthodes et des services fournis par le Ministère ;
- veiller à l'amélioration continue de la performance globale du Ministère, de ses politiques et de ses services, notamment la satisfaction des usagers/clients ainsi que celle du personnel du Ministère ;
- veiller à l'orientation des résultats du Ministère en recentrant notamment les priorités sur les résultats/impacts et non sur les ressources/intrants et les activités ;
- s'assurer que le Ministère a développé les partenariats, les réseaux, les concertations et les liaisons avec les autres départements ministériels, le secteur privé, la société civile, les usagers/clients, les Partenaires Techniques et Financiers aux plans national et international ;
- s'assurer que les efforts de réforme et de modernisation de l'administration sont traduits dans les faits et donnent des résultats au sein du Ministère et que la culture organisationnelle se transforme dans ce sens ;

- émettre son avis sur les dossiers sensibles du Ministère ;
- exécuter toutes autres tâches que le Ministre pourrait lui confier dans le strict respect des attributions du Secrétariat Général du Ministère, des Directions Centrales, des Directions Techniques, ainsi que des Sociétés et Organismes sous tutelle.

Le Cabinet comprend :

- ✓ le Directeur de Cabinet qui assure la coordination des activités du Cabinet ;
- ✓ l'Assistant du Directeur de Cabinet qui assiste celui-ci dans l'accomplissement de sa mission et collabore à l'amélioration de ses performances ;
- ✓ le Directeur Adjoint de Cabinet qui remplace le Directeur de Cabinet en cas d'absence ou d'empêchement ;
- ✓ cinq (05) Conseillers Techniques : le Conseiller Technique aux Transports Maritimes, le Conseiller Technique aux infrastructures Portuaires, le Conseiller Technique à l'Economie Maritime, le Conseiller Technique aux Réformes Portuaires et Conseiller Technique Juridique (cette composition est susceptible de modification).

Tous ces membres du Cabinet du MDCEMTMIP-PR sont sollicités par le Ministre dans le traitement des dossiers des OST dont la SOBEMAP. Cette dernière étant concernée par notre étude, il est apparu nécessaire de procéder également à sa présentation.

## **B- La présentation de la SOBEMAP**

Créée le 27 Mars 1969, la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) est une société d'Etat à caractère commercial dotée de la personnalité juridique et d'autonomie financière. Elle a pour activités principales, d'une part, les opérations de manutention-bord (stevedoring), de manutention-terre (acconage) et leurs préalables, et d'autre part, comme activités secondaires le transit et la consignation.

Elle constitue l'un des maillons les plus importants de la chaîne portuaire. Son personnel est de huit mille (8 000) agents occasionnels et environ cinq cents (500) agents permanents toutes catégories confondues. Pour son fonctionnement, en plus d'une direction générale, elle s'est dotée de plusieurs structures techniques.

### **1-La Direction Générale**

La Direction Générale est chargée de l'exécution et du suivi des décisions du Conseil d'Administration. Elle est assistée de trois services rattachés que sont :

- ✓ le Service Informatique dont le rôle est de gérer le système d'informations de la SOBEMAP ;
- ✓ le Service Communication, chargé de concevoir et de mettre en œuvre la politique de communication de la société ;

- ✓ le Service Central des Approvisionnements se charge de la centralisation des prévisions et des besoins d'achats exprimés par les différentes Directions Techniques et d'y donner satisfaction conformément aux procédures en vigueur.

Outre les services rattachés à la Direction Générale, les Directions Techniques qui la composent se présentent comme suit :

- ✓ la Direction de l'Exploitation ;
- ✓ la Direction des Ressources Humaines ;
- ✓ la Direction des Affaires Administratives et Sociales ;
- ✓ la Direction Commerciale ;
- ✓ la Direction des Etudes et du Contentieux.

La SOBEMAP exerce ses activités dans un environnement portuaire concurrentiel composé de divers partenaires nationaux et internationaux.

### **C- Le cadre environnemental**

Depuis 1998, la SOBEMAP mène ses activités de manutentions portuaires aux côtés des sociétés privées telles que : les deux sociétés du groupe Bolloré (la SMTC et la société qui exploitera les deux quais sud nouvellement construits), la COMAN Sa du groupe AP Möler et la société Roro Terminal Bénin qui intervient dans la manutention des véhicules d'occasion.

En contrepartie de cette libéralisation des manutentions portuaires cette société d'Etat perçoit des redevances d'équilibre afin

de lui permettre de continuer par jouer son rôle social et de compenser un tant soit peu la baisse de sa part de trafic au port de Cotonou voire son chiffre d'affaires au près des sociétés concernées.

Evoluant sur la même plate forme portuaire, la SOBEMAP entretient avec ses concurrents des relations commerciales, techniques et logistiques.

A ce titre, elle exploite ses aires d'opérations et de stockage avec les manutentionnaires privées : elle loue ou déploie réciproquement les matériels et équipements de manutention avec celles-ci.

Ce partenariat se fait sur la base des tarifs concertés entre les deux parties et officialisés par un contrat, un protocole d'accord ou une lettre d'engagement.

La SOBEMAP est membre de plusieurs associations ou comités dans lesquels elle a l'opportunité d'échanger des expériences, de poser ses préoccupations et de trouver des solutions concertées aux problèmes qui compromettent la compétitivité du Port de Cotonou.

Ainsi, sur le plan national elle est membre : de la Chambre du Commerce et des Industries du Bénin (CCIB), du Comité 24h du port de Cotonou, de l'Association pour la Promotion du Port de Cotonou (APPC) et du Comité de Coordination des Activités du Port de Cotonou (CCAP).

Sur le plan international, elle est membre de l'Association des Gestionnaires des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGEPAOC) et de l'ISHKA.

Après la présentation du cadre contextuel de l'étude, nous allons procéder à la restitution des observations de stage.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage**

Les observations de stage étant faites par rapport à la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP, nous allons dans un premier temps, donner un aperçu sur la notion de tutelle des sociétés d'Etat dans le contexte béninois et dans un second temps, présenter l'état des lieux.

### **I- L'aperçu sur la notion de tutelle des sociétés d'Etat dans le contexte béninois**

La tutelle administrative est une forme de pouvoir exercé par une personne morale de droit public sur une autre personne morale de droit public.

A la différence du contrôle hiérarchique qui place l'agent sous l'autorité et l'étroite dépendance de son supérieur, l'exercice de tutelle dont il est question ici met en rapport un superviseur (l'autorité de tutelle ou le ministère) et des supervisés (les organes de la personne publique sous tutelle comme les sociétés d'Etat).

Autrement dit, c'est un ensemble de moyens de contrôle réglementaires dont dispose le pouvoir central (Ministère....) sur les collectivités publiques ou les établissements privés d'intérêt public en vue de les maintenir dans le respect de la loi et de faire prévaloir l'intérêt général.

Au Bénin, l'article 55 de la loi n°88-005 du 26 avril 1988, portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques dispose que : « les Entreprises publiques et Semi-publiques sont soumises au contrôle du Ministère de tutelle. Celui-ci est exercé essentiellement pour vérifier si les objectifs fixés pour les entreprises sont conformes aux grandes orientations définies par l'Etat. ... ».

La même loi prévoit que « .... Le Ministère chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-publiques s'assure de la qualité de la gestion de celles-ci. Dans ce cadre, il diligente des contrôles et des audits et émet son avis motivé pour toute nomination de Directeurs généraux et des cadres gestionnaires des entreprises publiques ou semi-publiques ».

L'analyse de cette disposition de la Loi permet de comprendre qu'au Bénin, le pouvoir de tutelle sur les sociétés d'Etat est dévolu au département ministériel qui a en charge leurs domaines d'activités, tandis que le contrôle de gestion des activités de l'organisme sous tutelle, est assuré par le Ministère chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-publiques.

La notion de tutelle administrative ainsi définie, nous essayerons de décrire dans l'état des lieux, ses différentes manifestations ainsi que les problèmes qu'elles soulèvent.

## **II- L'état des lieux sur la tutelle administrative entre le MDCEMTMIP-PR et la SOBEMAP**

Nous décrivons les manifestations de la tutelle administrative entre MDCEMTMIP-PR et la SOBEMAP en faisant ressortir les faiblesses et les atouts relevés à travers :

- le cadre juridique de la tutelle administrative;
- le contenu de la tutelle administrative.

### **A- Le cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

Le cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP est l'ensemble des textes qui régit la tutelle des sociétés d'Etat dans le droit positif béninois. Ces textes sont :

- la loi n°88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques ;
- le décret n°89-336 du 29 août 1989 portant approbation du statut de la SOBEMAP ;
- le décret n°2012-432 du 06 novembre 2012 portant (AOF) du MDCEMTMIP-PR.

La loi n° 88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques prévoit en son article 55 alinéa 2 que la tutelle est précisée dans le décret de création de la société.

Lorsqu'on se réfère au décret portant création de ladite société, on constate qu'il indique tout simplement en son article 3 que la SOBEMAP est placée sous la tutelle du Ministère chargé des transports sans aucune précision sur les modalités d'exercice de cette tutelle.

S'agissant du décret n°2012-432 du 06 novembre 2012 portant (AOF) du Ministère de tutelle, l'article 70 place la SOBEMAP, sous la tutelle du MDCEMTMIP-PR tandis que l'article 71 renvoie en ce qui concerne les modalités d'exercice de ce contrôle au décret de création de ladite société.

On constate ainsi que les principaux textes qui créent et qui organisent la tutelle entre ces deux structures (Ministère et SOBEMAP) ne précisent pas les modalités d'exercice de cette tutelle.

Cette situation soulève des difficultés dans la pratique quant au contenu, à l'étendue et aux limites du pouvoir de tutelle de ce Ministère sur la société.

Dans ces conditions, durant notre stage, il nous a été rapporté que cet état de chose ne favorise pas les rapports de travail entre les deux acteurs.

De ce qui précède, on constate que les deux décrets ci-dessus cités, sont restés vagues et imprécis sur les modalités d'exercice de la tutelle entre le MDCEMTMIP-PR et la SOBEMAP de telle sorte qu'aujourd'hui, il est difficile de définir le rôle exact du Ministère de tutelle.

**Conclusion partielle : Existence d'un cadre juridique sur la tutelle administrative (force) mais non précis sur les modalités d'exercice de cette tutelle (faiblesse).**

La loi n°88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques met la SOBEMAP en tant qu'entreprise publique sous un régime général de droit public, d'une part, et d'autre part, le décret n°89-336 du 29 août 1989 portant approbation du statut de ladite société, la soumet à un régime particulier de droit privé en tant que société à caractère commercial évoluant dans un environnement privé et concurrentiel.

Comme exemple de régime général de droit public auquel ladite société est assujettie, nous pouvons citer le code de passation des marchés publics.

En effet, pour passer un marché public, la SOBEMAP doit faire valider son plan de passation des marchés publics et ses dossiers d'appel d'offres par la Cellule de Contrôle des Marchés Publics du Ministère. Avant cette validation, ces documents doivent être examinés par la Commission de Passation des Marchés Publics du Ministère.

Toutes ces procédures, qui mettent du temps à aboutir à cause de la lenteur administrative, n'arrangent pas la SOBEMAP qui évolue dans un environnement d'affaires pour lequel la perte du temps constitue un manque à gagner.

Ce manque à gagner agit sur la performance de cette dernière qui est évaluée selon les règles du droit privé (régime particulier).

Le fait que cette société subisse les contraintes de deux régimes juridiques différents, ralentit non seulement son développement mais aussi ne facilite pas l'exercice de la tutelle administrative.

**Conclusion partielle : Evolution de la SOBEMAP sous un régime mixte (faiblesse).**

Après avoir parcouru le cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP, nous examinerons le contenu de ladite tutelle dans la pratique.

## **B- Le contenu de la tutelle administrative**

Face au silence des textes en ce qui concerne le contenu de la tutelle administrative, nous avons essayé sur la base des observations que nous avons faites de dégager un ensemble d'activités qui interviennent dans la relation de collaboration entre les deux acteurs et qui peuvent constituer, à notre avis, des aspects de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP. Il s'agit :

- du rôle du Ministère dans la réalisation des projets de développement de la SOBEMAP ;
- de l'adoption et de l'approbation du budget de la SOBEMAP ;

- de la pratique des nominations des responsables de la SOBEMAP et de son Président du Conseil d'Administration (PCA) ;
- de la représentation du MDCEMTMIP-PR au sein du CA de la SOBEMAP ;
- des sollicitations financières.

### **1- Le rôle du Ministère dans la réalisation des projets de développement de la SOBEMAP**

A l'occasion de la réalisation de ses projets de développement, la SOBEMAP soumet au Ministère les dossiers relatifs auxdits projets pour information avis motivé ou approbation.

Le Ministre dans le cadre de l'exercice de son droit de regard sur la réalisation des projets de développement, examine et apprécie les dossiers qui lui sont transmis par la Direction Générale de la SOBEMAP.

En effet, les dossiers une fois reçus, font l'objet au niveau du Cabinet du Ministre, d'étude et d'analyse par ses conseillers techniques.

Ces conseillers techniques sont non seulement des personnes expérimentées dans les domaines d'activités de ladite société mais aussi le plus souvent des cadres ayant occupé une fois des postes de responsabilité dans les sociétés d'Etat.

Les décisions prises par l'autorité de tutelle sont les résultats des réflexions des cadres avertis du secteur.

Durant notre stage, nous avons constaté que le retard qu'accuse le Cabinet du Ministre pour donner son avis sur les dossiers qui lui sont transmis, ne permet pas à la Direction Générale de la SOBEMAP d'atteindre ses objectifs en termes de délai. Ainsi et très souvent d'ailleurs, la Direction Générale de la SOBEMAP met en exécution ses projets avant le retour de l'avis du Ministre.

Mais, dans la mise en exécution desdits projets, la société rencontre des difficultés de telle sorte qu'elle est obligée de solliciter l'aide du Cabinet du Ministère pour les résoudre.

L'analyse de cette situation montre qu'il n'y a pas une synergie entre les actions de la SOBEMAP et celles du Ministère de tutelle en ce qui concerne la réalisation des projets de développement de cette société.

**Conclusion partielle : Absence de synergie entre les actions de la SOBEMAP et celles du Ministère de tutelle en ce qui concerne la réalisation des projets de développement de ladite société (faiblesse)**

## **2- L'adoption et de l'approbation du budget de la SOBEMAP**

Conformément aux articles 48 et 52 de la loi n° 88-005 du 26 avril 1988, le Directeur Général de la SOBEMAP établit le budget prévisionnel de la société qu'il soumet à l'étude et à l'approbation du CA.

Après approbation du CA, ledit budget prévisionnel est transmis immédiatement et simultanément au Ministre de tutelle et au Ministre chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-

publiques pour saisine conjointe du Conseil des Ministres dans les meilleurs délais.

Dans la pratique, ce budget prévisionnel est transmis uniquement au Ministre de tutelle qui le présente en Conseil des Ministres pour approbation. On constate ainsi que le projet de budget de la SOBEMAP n'est pas conjointement présenté par les deux Ministres tel que prévu par la loi.

Toutefois, ledit projet de budget est transmis au Ministre des Finances pour sa prise en compte dans l'élaboration du budget général de l'Etat.

Si dans la pratique cette démarche n'a soulevé aucune difficulté à ce jour, force est de constater que la procédure d'adoption et d'approbation du budget de la SOBEMAP n'est pas rigoureusement respectée.

**Conclusion partielle : Non respect de la procédure d'adoption et d'approbation du budget de la SOBEMAP (faiblesse).**

## **2- La pratique des nominations des responsables de la SOBEMAP et de son Président du Conseil d'administration (PCA)**

Conformément à l'article 35 de la loi n° 88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques, l'initiative de propositions des nominations des responsables de la SOBEMAP et de son PCA est conférée au MDCEMTMIP-PR.

Cette initiative n'est pas totalement respectée dans la pratique.

En ce qui concerne la nomination du PCA, elle est respectée.

Quant à la nomination des responsables de la SOBEMAP (DG et DGA), cette initiative n'est pas respectée parce que ces nominations relèvent du domaine politique.

Cette situation a favorisé la nomination à la tête de la SOBEMAP des personnes dont le profil et/ou la formation ne cadrent pas avec le domaine d'activités de ladite société.

Cela crée très souvent, des difficultés de gestion, puis que celui qui est appelé à prendre les décisions ne maîtrise pas parfois les aspects des questions spécifiques du secteur.

Par rapport au Ministre de tutelle, les relations conflictuelles s'expliquent par le fait que, la nomination du DG ne provient pas de ce dernier.

D'où les rapports tendus auxquels on assiste lors des réunions du comité de directeurs du Ministère élargies aux DG des OST.

**Conclusion partielle** : On peut noter l'existence de pratiques de nomination des hauts responsables de la société non conformes aux textes doublée d'une inadéquation entre leur profil et les exigences du poste (faiblesse).

#### **4- La représentation du MDCEMTMIP-PR au sein du CA de la SOBEMAP**

Conformément à l'article 22 de la loi n° 88-005 du 26 avril 1988, l'administration des sociétés d'Etat et entreprises publiques, est

confiée à un Conseil d'Administration au sein duquel le Ministre de tutelle est représenté.

En vertu de la tutelle administrative, le droit de nommer le PCA incombe au Ministre de tutelle. C'est à ce titre que le Directeur Adjoint de Cabinet est nommé par décret sur proposition du MDCEMTMIP-PR.

Cette représentation consiste pour le Directeur Adjoint de Cabinet à siéger au Conseil d'Administration de la SOBEMAP en qualité de PCA et à exercer les mêmes pouvoirs que les autres administrateurs à être soumis aux mêmes droits et obligations.

Dans la pratique, cet aspect de la tutelle administrative est respecté mais il soulève des difficultés en ce sens que le fait que le représentant du Ministre et les autres administrateurs soient égaux au sein du CA ne favorise pas une prise de décisions judicieuses.

En effet, les décisions du CA sont prises par la majorité constituée du lobbying des administrateurs issus du secteur privé alors que ces derniers ne maîtrisent pas la politique de l'Etat dans le domaine de la société et ne prennent des décisions qu'au regard de leur secteur d'activité.

**Conclusion partielle** : Le droit de nomination du représentant du Ministre au CA est respecté mais celui-ci ne dispose d'aucune prérogative (faiblesse).

## 5- Les sollicitations financières

Pour réaliser ou organiser une activité qui entre dans le cadre de sa mission, il arrive que le Ministre de tutelle sollicite la participation financière des entreprises et offices sous tutelle dont la SOBEMAP.

Bien que les textes qui encadrent la tutelle n'aient pas abordé cet aspect, il existe une tradition en la matière.

Cette tradition veut que les sociétés et offices sous tutelle inscrivent sur le budget une ligne « appui au Ministère de tutelle » pour répondre à ses sollicitations.

Mais, nous constatons souvent les dépassements par rapport à la réalisation de cette dépense. Ce qui n'est pas apprécié par la SOBEMAP qui estime être trop sollicitée et n'hésite pas à soulever l'argument de l'autonomie financière dont elle jouit, du caractère commercial de ses activités et de ses obligations de consultation du CA.

Dans tous les cas, toute demande de financement ou toute dépense non budgétisée fait objet de consultation du CA à qui revient le dernier mot. Devant l'urgence, c'est souvent le PCA qui est consulté et il est évident que celui-ci ne contredit pas sa hiérarchie.

**Conclusion partielle** : On note l'existence de pratiques d'allocation financière non prévues par les textes à l'autorité de tutelle pour ses activités (faiblesse).

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Après avoir réalisé l'état des lieux, il importe de choisir la problématique de notre étude et de donner notre vision de sa résolution.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Nous allons procéder à un inventaire des éléments de l'état des lieux de base pour pouvoir choisir la problématique.

#### **I- Le choix de la problématique**

Pour opérer le choix d'une problématique, il nous faut regrouper les faiblesses et les atouts relevés à l'état des lieux.

##### **A- L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base**

L'état des lieux nous a révélé des forces au départ mais dans la pratique, ces forces se sont transformées en faiblesses. Ainsi nous avons :

- existence d'un cadre juridique sur la tutelle administrative (force) mais non précis sur les modalités d'exercice de cette tutelle (faiblesse) ;
- évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte (faiblesse) ;
- absence de synergie dans les actions de la SOBEMAP et celles du Ministère de tutelle en ce qui concerne la réalisation des projets de développement de ladite société (faiblesse) ;

- non respect de la procédure d'adoption et d'approbation du budget de la SOBEMAP ;
- existence de pratiques de nomination des hauts responsables de la société non conformes aux textes doublée d'une inadéquation entre leur profil et les exigences du poste (faiblesse) ;
- respect du droit de nomination du représentant du Ministre au CA (force) mais inexistence de prérogative pour lui (faiblesse) ; existence de pratiques d'allocation financière non prévues par les textes à l'autorité de tutelle pour ses activités (faiblesse).

**Tableau n°1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
01	Cadre juridique de la tutelle administrative	Absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative	Défaut de précision du cadre juridique	Problématique de la précision du cadre juridique de la tutelle administrative
		Evolution de la SOBEMAP sous un régime mixte		
02	Rôle du Ministère dans la réalisation des projets de développement de la SOBEMAP	Absence de synergie dans la réalisation des projets de développement	Problème de synergie dans la réalisation des projets de développement	Problématique des initiatives de développement disparates
03	Adoption et approbation du budget de la SOBEMAP	Non-respect de la procédure d'adoption et d'approbation du budget	Procédure d'adoption et d'approbation du budget non respectée	Problématique du respect de la procédure d'adoption et d'approbation du budget
04	Pratiques de nominations des responsables de la SOBEMAP et de son PCA	Pratiques de nomination des hauts responsables de la société non conformes aux textes doublée d'une inadéquation entre leur profil et les exigences du poste	Non conformité aux textes des pratiques de nominations des responsables de la SOBEMAP et de son PCA	Problématique de la dépolitisation de la nomination des cadres aux fonctions techniques
05	Représentation du MDCEMTMIP-PR au sein du CA de la SOBEMAP	Inexistence de prérogative pour le représentant du Ministre au CA mais respect du droit de nomination du Ministre de tutelle	Problème d'inexistence de prérogative pour le représentant du Ministre au CA mais respect du droit de nomination du Ministre de tutelle	Problématique de l'inexistence de prérogative pour le représentant du Ministre au CA
06	Sollicitations financières	Pratiques d'allocation financière non prévues par les textes à l'autorité de tutelle pour ses activités	Problème de sollicitations financières	Problématique des sollicitations financières des OST

**Source:** conçu par nous même à partir des données de l'état des lieux de base au MDCEMTMIP-PR

*Réalisé et soutenu par Rabiath Atchabi ADJIBADE*

## **B- Le choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet**

Les différents problèmes identifiés par centre d'intérêt dans le tableau n°1 sont regroupés en six problématiques qui se libellent comme suit :

1. Problématique des sollicitations financières des OST;
2. Problématique d'inexistence de prérogative pour le représentant du Ministre au CA ;
3. Problématique de la dépolitisation de la nomination des cadres aux fonctions techniques ;
4. Problématique du respect de la procédure d'adoption et d'approbation du budget ;
5. Problématique des initiatives de développement disparates ;
6. Problématique de la précision du cadre juridique de la tutelle administrative.

Toutes ces problématiques énumérées méritent chacune une attention particulière pour une amélioration de la mise en œuvre de la tutelle administrative.

La problématique des sollicitations financières des OST trouvera sa résolution dans l'élaboration du budget de la SOBEMAP selon la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et non plus sous forme de budget classique.

En ce qui concerne la problématique de la dépolitisation de la nomination des cadres aux fonctions techniques, nous pensons qu'elle sera résolue en partie avec le respect des dispositions du décret n°2008-637 du 27 octobre 2008 portant Répertoire des Hauts Emplois Techniques et en totalité par la dépolitisation de l'Administration béninoise.

Quant aux problématiques n°2, n°4 et n°5, leur résolution dépendra de celle de la problématique n°6 que nous retenons.

Le problème général de notre étude est donc **le problème du défaut de précision du cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**. La problématique en est intitulée **problématique de la précision du cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**. Cette problématique se manifeste à travers les problèmes spécifiques ci-après :

- Absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- Evolution de la SOBEMAP sous un régime mixte.

C'est pour participer à la résolution de cette problématique que nous avons choisi de formuler notre sujet comme suit :

**« Contribution à l'amélioration de la mise en œuvre de la tutelle administrative : cas de la Société béninoise des Manutentions Portuaires ».**

## II- La spécification de la problématique

La problématique de notre étude étant dégagée, il nous paraît important de souligner que nous sommes en train de faire une recherche-diagnostique et non une consultation pour le MDCEMTMIP-PR. Pour cela nous ne pourrons pas prendre en compte tous les aspects du problème lié à cette problématique, mais nous nous contenterons de choisir ceux qui nous paraissent les plus importants pour faire l'objet de notre étude.

L'outil utilisé pour faire ce choix est le degré de préoccupation et l'importance des problèmes en résolution.

Les problèmes spécifiques retenus sont :

- **problème spécifique n°1** : Absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- **problème spécifique n°2** : évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte.

## **Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

La problématique étant dégagée et spécifiée, il nous revient à présent de préciser notre vision globale pour la résolution du problème en étude. Le problème général c'est l'absence de précision de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP. La résolution de ce problème passe par celle des problèmes spécifiques qui lui sont liés.

Ainsi, pour résoudre le problème spécifique relatif à l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP, nous ferons référence à une approche générique basée sur la conception doctrinale de la notion de tutelle, ses subtilités et les aménagements qu'elle a subis.

En ce qui concerne le problème spécifique qui porte sur l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte, nous ferons également référence à une approche générique en analysant les raisons de cette situation.

Pour résoudre le problème général en étude, nous suivrons les séquences suivantes :

- 1- fixations des objectifs de la recherche ;
- 2- identification des causes supposées être à la base du problème spécifique retenu ;
- 3- formulation des hypothèses de recherche ;

- 4- conception du tableau de bord de l'étude ;
- 5- revue de la littérature ;
- 6- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- choix de l'outil d'analyse des données ;
- 8- vérification des hypothèses ;
- 9- approches de solutions au problème spécifique retenu ;
- 10- conditions de leur mise en œuvre.

Telle est notre vision globale de résolution de la problématique de précision de la tutelle des Ministères sur les sociétés d'Etat plus précisément celle du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP.

## CHAPITRE DEUXIEME :

**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE  
L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS  
ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Dans ce chapitre, nous présenterons, d'une part, le cadre théorique et méthodologique de notre étude et, d'autre part, les enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Nous présenterons, dans un premier paragraphe, le tableau de bord de notre étude, tableau comportant les objectifs, les hypothèses de recherche et la revue de littérature, puis dans un second paragraphe, nous présenterons la méthodologie adoptée.

### **Paragraphe 1 : le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature**

Une fois les objectifs fixés, nous aurons à déterminer les causes supposées être à la base de nos problèmes spécifiques afin de formuler des hypothèses de recherche.

#### **I- Les objectifs et hypothèses**

Avant de fixer les objectifs, il convient de rappeler les problèmes à résoudre, à savoir :

##### **Problème général :**

Défaut de précision du cadre réglementaire de la tutelle administrative.

### Problèmes spécifiques :

- absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte.

### **A- Les objectifs de l'étude et résultats attendus**

Les objectifs seront fixés en termes d'objectifs de développement et en termes d'objectifs de recherche.

#### **1- Les objectifs de développement**

L'objectif général de développement de notre étude est de contribuer à la précision du cadre réglementaire de la tutelle du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP.

Les objectifs spécifiques de développement sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour nous de :

- faire des propositions pour préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- proposer un régime d'évolution de la SOBEMAP.

#### **2- Les objectifs de recherche**

L'objectif général de recherche est de déterminer la manière de préciser le cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP.

Nos objectifs spécifiques de recherche sont :

- préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- identifier un régime d'évolution de la SOBEMAP.

### **3-Les résultats attendus**

Le résultat général attendu est qu'à l'issue de nos recherches, la précision du cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP est déterminée.

Les résultats spécifiques attendus sont :

- à la fin de l'étude, les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP sont précisées ;
- à l'issue de l'étude, un régime d'évolution de la SOBEMAP est identifié.

### **B- Les hypothèses de l'étude**

Les hypothèses de l'étude prennent en compte essentiellement le niveau spécifique. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

## **1- Les causes et hypothèses liées au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

A la base du problème relatif à l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP, nous avons trouvé deux causes possibles. Il s'agit de :

- non maîtrise de la notion de tutelle par les rédacteurs du cadre juridique ;
- préoccupations à l'époque de la rédaction des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient l'inexistence du genre.

La cause selon laquelle les rédacteurs des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat ne maîtrisent pas la notion de tutelle, peut être une cause d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP. Mais de l'analyse de la situation, il ressort, aussi bien des autorités du Ministère que celles de ses OST et des personnes ressources, que l'urgence à l'époque était tout simplement de créer une société de manutentions portuaires.

Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer lesdites sociétés nous paraissent alors beaucoup plus pertinentes pour expliquer l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP en ce sens qu'au regard des difficultés rencontrées dans l'exercice de la

tutelle, ses acteurs et sujets pensent que ses modalités d'exercice méritent d'être précisées aujourd'hui.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut alors être formulée de la façon suivante : **Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer lesdites sociétés expliquent l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP.**

## **2- Les causes et hypothèses liées au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte**

A l'issue de l'analyse de l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte, nous avons dégagé deux causes possibles, à savoir :

- entreprise appartenant au secteur public ;
- statut d'entreprise qui fait appel aux règles du secteur privé.

Les deux causes dégagées nous paraissent toutes deux pertinentes pour justifier l'évolution de la SOBEMAP sous un régime hétérogène parce que non seulement elle est une société créée par l'Etat mais aussi, son statut d'entreprise sous entendue lui soit appliquée les règles du secteur privé.

L'hypothèse de recherche concernant le problème spécifique n°2 est alors formulé comme suit : **l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise expliquent son évolution sous un régime mixte.**

### **3- Les causes et hypothèses liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu trouver une cause générale qui englobe toutes les causes spécifiques identifiées. Nous ne pouvons pas donc formuler une hypothèse générale.

Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs de développement	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau Général		Problème Général	Objectif Général	Cause générale	Hypothèse générale
		Défaut de précision du cadre réglementaire de la tutelle administrative	Contribuer à la précision du cadre réglementaire de la tutelle administrative	---	---
Niveaux Spécifiques	1	Problème Spécifique n°1	Objectif Spécifique n°1	Cause spécifique n°1	Hypothèse spécifique n°1
		Absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative	Faire des propositions pour préciser les modalités d'exercice la tutelle administrative	Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre réglementaire de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés	L'assertion selon laquelle Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre réglementaire de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer lesdites sociétés explique l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative
	2	Problème Spécifique n°2	Objectif Spécifique n°2	Cause spécifique n°2	Hypothèse spécifique n°2
		Evolution de la SOBEMAP sous un régime mixte	Proposer un régime d'évolution de la SOBEMAP	Entreprise appartenant au secteur public et son statut d'entreprise fait appel aux règles du secteur privé	l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise expliquent son évolution sous un régime mixte.

**Source** : Résultats de nos investigations

Réalisé et soutenu par *Rabiath Atchabi ADJIBADE*

## II- La revue de la littérature

La revue de la littérature nous permet de faire un point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Pour cela, il sera question d'exposer les études antérieures aux problèmes spécifiques retenus que sont :

- **problème spécifique n°1** : absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- **problème spécifique n°2** : évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte.

Notons au préalable que le point des connaissances liées aux problèmes spécifiques est sous le couvert de la thématique du problème général en résolution, à savoir : cadre réglementaire imprécis de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP.

Pour cela, nous allons nous appesantir, d'une part, sur la définition de la notion de tutelle administrative et ses différentes modalités d'exercice à travers la conception doctrinale et les aménagements subis par la notion, et d'autre part, sur les contributions antérieures apportées au problème spécifique n°2.

## **A- L'exposé de la conception doctrinale sur la notion de tutelle administrative et ses aménagements**

Dans un premier temps, nous exposerons la conception doctrinale sur la notion de tutelle administrative, et dans un second temps, évoquerons ses aménagements.

### **1- La conception doctrinale**

Pour définir la notion de tutelle, la majorité des auteurs ont opposé cette notion à celle de la « hiérarchie » car pour eux, les traits de définition de la tutelle ne deviennent caractéristiques que par opposition à ceux de la hiérarchie et impliquent en conséquence que soit explicitée l'opposition entre les deux notions.

Pour les intéressés, tout rapport entre l'Etat et une entité secondaire peut être qualifié soit de « tutelle », soit de « hiérarchie ».

Il semble possible de circonscrire l'opposition dans deux domaines. Le premier est relatif aux structures, le second, pouvoirs inhérents aux deux institutions.

#### ➤ Une opposition quant à la structure

Il s'agit des oppositions d'ordre organique.

La hiérarchie caractérise la centralisation au même titre que la tutelle caractérise la décentralisation. La hiérarchie implique « Autorité » du supérieur sur l'inférieur et « subordination », corollaire de ce dernier, alors que la tutelle repose sur le simple contrôle du premier du fait même de l'autonomie du second.

Les auteurs expriment ces différences de traitement par le fait que la hiérarchie s'exerce à l'intérieur d'une même structure, d'une personne administrative unique comme un contrôle interne à celle-ci, alors que la tutelle implique nécessairement une dualité de personnes morales.

Cette opposition prend toute sa portée au plan des pouvoirs que chacune des deux situations autorise.

➤ Une opposition quant aux pouvoirs

On peut considérer que les différents auteurs évaluent l'opposition à partir de trois «critériums» de pouvoirs.

Le premier, d'ordre très général, concerne l'étendue des pouvoirs mis en œuvre dans chacune des hypothèses, le second, d'ordre plus « technique » concerne les procédés qui les expriment.

- L'étendue des pouvoirs

Pour tous les auteurs le pouvoir hiérarchique est un pouvoir très large, d'application générale alors que le pouvoir de tutelle est un pouvoir très limité.

De façon plus précise, ils présentent le premier comme un pouvoir de droit commun, s'exerçant d'office et le second comme un pouvoir exceptionnel qui ne trouve d'application qu'au cas de texte express.

A cette distinction, systématisée par **MM. MASPETIOL** et **LAROQUE** fait écho toute la doctrine contemporaine.

**M. DE LAUBADERE** cherchant à définir « le critérium » de la distinction entre le contrôle hiérarchique et le contrôle de tutelle propose celui-ci : « l'agent soumis au pouvoir hiérarchique est constamment, pour la totalité de son activité, placé sous le contrôle de son supérieur, il n'y a pas de zone d'activité pour laquelle celui-ci ne puisse imposer son point de vue sur le sens des mesures à prendre. L'autorité soumise au pouvoir de tutelle possède au contraire une certaine part d'autonomie dont elle conserve la maîtrise ». Il souligne que la « différence fondamentale réside dans le caractère de droit commun du pouvoir hiérarchique, opposé au caractère exceptionnel de la tutelle.

La spécificité de chacun des deux pouvoirs ressort aussi des procédés de mise en œuvre.

- Les procédés de mise en œuvre

Il s'agit ici pour la doctrine d'exclure les procédés spécifiques de la hiérarchie des procédés de la tutelle car ils portent atteinte à l'autonomie que celle-ci suppose.

Pour une partie de la doctrine qui paraît être la tendance la plus ancienne, l'exclusion touche essentiellement le pouvoir de réformation. Tandis que pour d'autres, elle vise surtout le pouvoir d'instruction.

Ainsi, pour **MM. MASPETIOL** et **LAROQUE**, le pouvoir de réformation « est incompatible avec l'idée de décentralisation et lorsqu'ils se rencontrent, on ne saurait plus parler de tutelle mais de hiérarchie ». Par contre, dans l'énumération des procédés de tutelle, ils font figurer « l'instruction préalable » au même titre que les approbations et les annulations.

Cette position paraît avoir été initialement celle du **Doyen HAURIOU** et de plusieurs auteurs très représentatifs de la doctrine majoritaire tels que : **JEZE**, **ROLLAND** et plus récemment de **M. BOULOUIS**.

A ce niveau, notons que les auteurs qui ont expressément exclu seulement le pouvoir de réformation ont pu considérer comme évidente l'exclusion du pouvoir d'instruction du fait de la subordination qu'elle implique.

Pour ceux des auteurs, tels que **MM. MASPETIOL** et **LAROQUE** qui ont expressément retenu le pouvoir d'instruction au titre de la tutelle, il semble que ce soit, au moins partiellement, dans une acceptation différente de celle du pouvoir d'injonction – commandement.

Si d'autres auteurs comme **A. DE LAUBADERE** n'excluent le pouvoir d'instruction et admettent à l'inverse la présence du pouvoir de réformation dans le rapport de tutelle, c'est dans l'acceptation plus strictement juridique de pouvoir de commandement obligatoire.

Le pouvoir de réformation est au contraire explicitement admis parmi les procédés de tutelle au même titre que les pouvoirs de suspension et d'annulation.

De cette position, il faut retenir que la seule exclusion du pouvoir d'instruction peut se fonder sur le fait que qu'il constitue le procédé le plus caractéristique.

L'absence d'allusion à la réformation n'implique pas toujours l'inclusion de celle-ci parmi les « techniques » de la tutelle.

Lorsque la réformation est expressément retenue comme procédé de tutelle, les auteurs s'abstiennent le plus souvent d'en citer les hypothèses de réalisation. Si celles-ci sont citées, elles relèvent en réalité du pouvoir de substitution.

On peut donc conclure que la doctrine dominante tend, au-delà des ambiguïtés de diverses formulations, à exclure de la tutelle, deux procédés attachés de façon spécifique à la hiérarchie : le pouvoir d'instruction et le pouvoir de réformation.

## **2- Les aménagements de la notion de tutelle administrative**

Nous essayerons de mettre en exergue les aménagements apportées à la notion de tutelle administrative des entreprises publiques.

C'est **Michaël POYET** qui nous fait part de ses réflexions sur les aménagements subis par la notion de tutelle administrative.

Pour cet auteur, dans sa thèse intitulée « **le contrôle de l'entreprise publique essai sur le cas français** » (2001), l'évolution actuelle du contrôle de l'entreprise tend à nous faire constater une distension ou même une rupture du cordon administratif qui relie l'entreprise à l'Etat car ce dernier modifie peu à peu son système de contrôle pour l'adapter au contrôle économique de la gestion des entreprises.

En fait pour l'intéressé, l'Etat s'attache à définir les critères qui se rapprochent d'une certaine logique économique. D'ailleurs, la terminologie concernant le contrôle ou l'autorité de l'Etat sur l'entreprise publique a aussi évolué. L'emploi du terme de tutelle a été fréquemment critiqué, en doctrine notamment, parce qu'il amène à considérer l'entreprise publique comme un « mineur » ou un « incapable » en droit civil. Comme le note **René CHAPUS** « l'emploi, en doctrine et en législation, du terme de tutelle a souvent été critiqué en raison du fait qu'il inciterait regrettablement à considérer les institutions décentralisées et notamment les collectivités locales comme des « mineurs » et des « incapables » au sens du droit civil. Ce serait d'autant plus fâcheux que la tutelle civile a pour fonction la protection de l'incapable, alors que la tutelle administrative tendrait à sauvegarder l'intérêt général, plus que celui de l'institution décentralisée ». Or, le terme de tutelle tendrait à placer l'entreprise publique dans une situation d'infériorité par rapport aux pouvoirs publics.

Cependant, cet aspect des choses est à nuancer. Juridiquement, le mot « tutelle » est correctement usité pour dépeindre les relations

entre une personne morale de droit public (établissement public, par exemple) et la puissance publique. Mais l'entreprise publique n'est pas uniquement constituée d'établissements publics à caractère industriel ou commercial (EPIC) mais également de personnes morales de droit privé (société anonyme par exemple). Alors que le terme de « tutelle » n'est approprié que pour une sorte d'entreprise publique.

La soumission de l'entreprise publique à l'autorité de la puissance publique semble mieux caractérisée par le terme « contrôle ». Néanmoins, cette préférence terminologique est loin d'être claire car le pouvoir de contrôle s'exerce avec une multitude de prérogatives (pouvoirs de vérification, de substitution, d'annulation, de réformation, et de sanction) qui s'accorde mal au besoin de rapidité décisionnelle des entreprises.

Le mouvement actuel consiste donc à restructurer l'entreprise publique afin de permettre le contrôle de la performance aux différents échelons à l'instar d'une entreprise privée. Cette démarche contribue à rendre plus autonome stratégiquement la direction de l'entreprise publique qui devient moins tributaire du contrôle de l'Etat.

Il souligne que malgré les nombreux exemples doctrinaux revendiquant l'autonomie de gestion de l'entreprise publique, on constate que, dans la plupart des cas, les outils de la soumission de l'entreprise publique à l'Etat existent toujours.

Il ajoute que le débat est moins axé sur leur existence ou leur disparition que sur leur degré d'utilisation par l'Etat lui-même.

### **B- Les contributions antérieures sur le problème spécifique n°2**

Michaël POYET a également exposé dans sa thèse (2001), le caractère mixte d'une entreprise publique.

Il ressort des analyses de cet auteur que l'absence de véritable définition de l'entreprise publique induit des formes juridique différentes (elles vont de l'établissement public à la société anonyme de droit privé). Ainsi, un régime spécifique s'applique à chaque forme juridique. D'une part, certaines règles de droit privé s'appliquent aux entreprises publiques ayant une activité industrielle ou commerciale. D'autre part, certaines règles de droit public se retrouvent imposées à certaines entreprises publiques (les règles de droit budgétaire et de la comptabilité publique).

Le caractère mixte de l'entreprise publique résulte d'un mélange de droit privé et de droit public. Ce caractère mixte se retrouve dans son fonctionnement. L'entreprise publique, de par sa nature, bénéficie des prérogatives de puissance publique et doit respecter les règles du commerce et de l'industrie en tant que société commerciale ou industrielle.

Chaque entreprise publique bénéficie d'un statut propre qui est prioritaire sur le régime général.

La plupart des entreprises publiques conduisent actuellement des politiques de diversification de leurs activités.

Toutefois, la forme juridique de l'entreprise publique peut fortement influencer le degré de diversification de celle-ci.

En effet, une entreprise sous forme de société anonyme peut, sans difficulté particulière, diversifier ses activités dans le cadre de ses statuts qui sont le plus souvent rédigés de façon à permettre un large éventail d'activités. Au contraire, une entreprise publique qui gère un service public doit respecter le principe de spécialité.

Mais avec l'évolution économique actuelle, l'entreprise publique se transforme en société anonyme à capitaux publics majoritaires. Cette évolution permet parfois à l'entreprise publique de retrouver une certaine liberté quant au principe de spécialité, entre autres.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Dans ce paragraphe, nous procéderons au choix de l'approche théorique qui convient à la résolution du problème spécifique. Par la suite, nous présenterons la dimension empirique de notre travail.

### **I- Les approches théoriques**

Les normes et repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées feront l'objet de ce titre.

#### **A- La présentation des normes et repères de résolution**

Nous présenterons pour notre problème spécifique les normes et repères retenus pour sa résolution. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, les aspects visibles qui montreront qu'il y a amélioration du problème en résolution.

### **1- Le problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

Nous dirons que ce problème se résoudra lorsque les textes régissant la tutelle des sociétés d'Etat seront revus et corrigés dans le sens de la précision des modalités d'exercice de cette tutelle.

### **2- Le problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte**

Ce problème connaîtra une amélioration lorsqu'un régime d'évolution la SOBEMAP sera identifié.

## **B- les outils d'analyse des données collectées**

Nous présenterons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord. Ces seuils de décision concernent essentiellement les données d'ordre spécifiques recueillies au cours de notre enquête.

### **1- Les seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°1**

La cause réelle se trouvant à la base du problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP sera identifiée lors de notre enquête par la réponse que donnerait plus de la majorité absolue des personnes enquêtées.

### **2- Les seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°2**

L'hypothèse n°2 sera vérifiée si également plus de la majorité absolue des personnes enquêtées énoncent les mêmes causes à la base

du problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte que celles énoncées par cette hypothèse.

## **II- Les méthodes empiriques**

Il s'agit pour nous de présenter les méthodes que nous comptons adopter pour réaliser notre enquête et les outils utilisés pour en exposer les résultats.

### **A- les objectifs et nature de l'enquête, identification de la cible**

Nous identifierons, d'une part, les objectifs de notre enquête puis, d'autre part, sa nature et la cible que nous comptons viser.

#### **1- Les objectifs de l'enquête**

Notre enquête a pour objectif général de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution, et par conséquent de vérifier les hypothèses émises.

Ainsi, de façon spécifique, nous aurons à vérifier si :

- « Les préoccupations à l'époque de l'élaboration des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés » explique l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ;
- l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise expliquent son évolution sous un régime mixte.

## **2- La nature de l'enquête et identification de la cible**

Nous avons effectué nos recherches à partir d'un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées conçues sur la base des problèmes spécifiques en résolution. Le questionnaire, présenté à l'annexe n°1, a été soumis aux membres du cabinet du MDCEMTMIP-PR, notre lieu de stage, ainsi qu'à des personnes qui ont occupé des postes de responsabilité à la SOBEMAP ou dans d'autres OST dudit Ministère.

### **B- L'échantillonnage et outils de présentation des données**

Nous préciserons l'échantillon de notre enquête et les outils à utiliser pour présenter les résultats.

#### **1- L'échantillonnage**

Tous les agents intervenant dans les rapports de tutelle entre le MDCEMTMIP-PR et la SOBEMAP intéressent notre enquête. Mais ne pouvant questionner de façon exhaustive tous ces acteurs, nous avons opté pour un sondage. Nous avons donc effectué notre enquête sur un échantillon de cette population mère identifiée. Cet échantillon est composé de cinquante (50) personnes réparties comme le présente le tableau n°3.

**Tableau n°3** : Effectifs de chaque catégorie de la population enquêtée

<b>Population enquêtées</b>	<b>Effectifs</b>
Membres du cabinet MDCEMTMIP-PR	10
PCA des OST sous tutelle du MDCEMTMIP-PR	6
Autres autorités du MDCEMTMIP-PR	10
Anciens et actuels cadres de la SOBEMAP	10
Personnes ressources	14

**Source** : Conçu par nous même

L'échantillon que nous avons retenu a été constitué de telle sorte que nous puissions avoir les informations recherchées auprès des personnes disponibles à enquêtées. Cet échantillon est donc composé de dix (10) membres du cabinet MDCEMTMIP-PR, de six (06) PCA, de dix (10) autres autorités du MDCEMTMIP-PR, de dix (10) anciens et nouveaux cadres de la SOBEMAP et de quatorze (14) personnes ressources.

## **2-Les outils de présentation des données**

Les données recueillies à partir du questionnaire seront présentées dans un tableau par la méthode des tris à plat. Leur représentation graphique se fera sous forme d'histogramme.

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

Nous procéderons dans un premier paragraphe aux enquêtes et vérifications des hypothèses et dans un second paragraphe à la présentation des approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses**

Nous présenterons et analyserons les données issues de notre enquête avant de procéder à la vérification des hypothèses.

#### **I- La Présentation et l'analyse des données**

Les données mobilisées au cours de l'enquête seront présentées et analysées par problèmes spécifiques.

##### **A-La présentation et analyse des données relatives au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

Des éléments de réponse au questionnaire adressé aux différents individus de notre échantillon, il ressort que les enquêtés sont bien conscients de l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP et sont unanimes sur la nécessité de préciser les modalités d'exercice de cette tutelle afin de les adapter aux réalités actuelles en vue de faciliter les rapports entre les deux parties. Cette réaction se confirme par le fait, à la question de savoir si l'état actuel des textes existant dans le cadre de la tutelle du MDCEMTMIP-PR

sur la SOBEMAP permet au MDCEMTMIP-PR de jouer son rôle d'autorité de tutelle, les enquêtés ont répondu à l'unanimité non, même si une petite partie de l'échantillon pense que l'état actuel desdits textes ne gêne pas si les uns et les autres comprennent la notion de tutelle administrative.

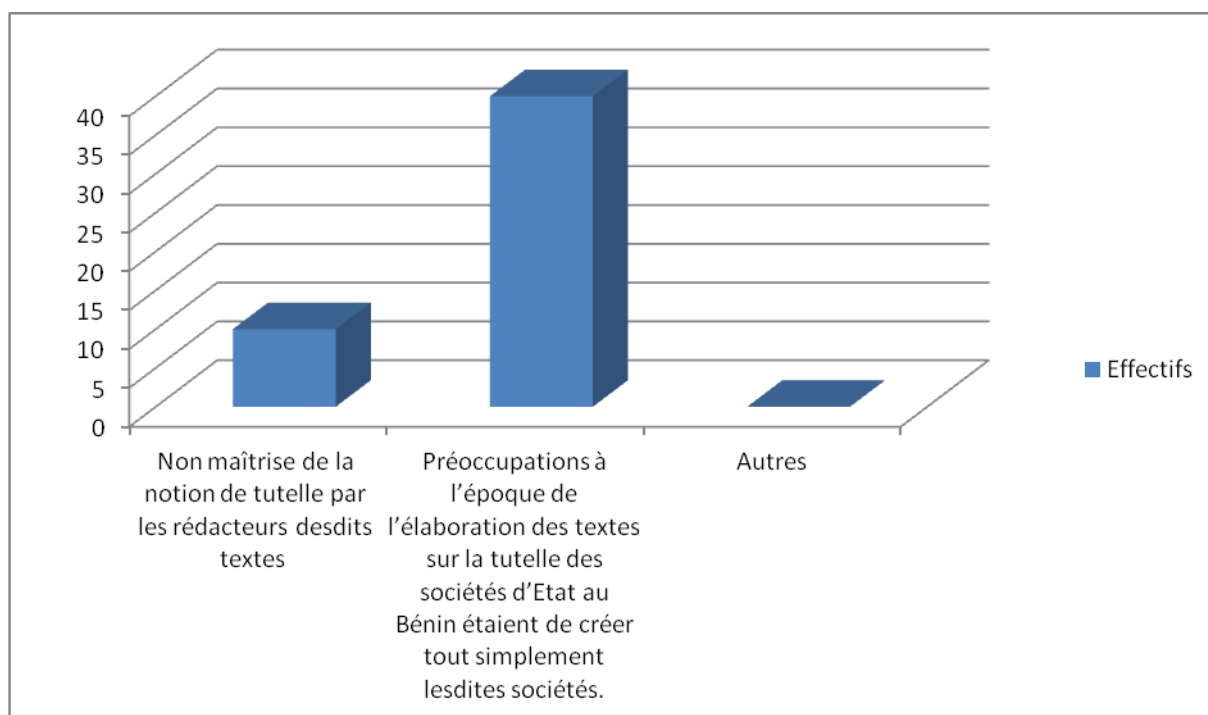
De façon spécifique, lorsque nous avons posé la question de savoir ce qui explique l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP, les réponses données par notre échantillon sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°4** : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°1

Réponses données	Effectifs	Fréquence relative
Non maîtrise de la notion de tutelle par les rédacteurs desdits textes	10	20%
Préoccupations à l'époque de l'élaboration des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés.	40	80%
Autres	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Source** : Résultat de notre enquête

**Figure n°1** : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°1



**Source** : Réalisé à partir du tableau n°4

Ces données montrent que 80% des personnes enquêtées retiennent la cause selon laquelle les préoccupations à l'époque de l'élaboration des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés comme étant à la base du problème de l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCENTMIP-PR sur la SOBEMAP. 20% d'entre elles pensent que la non maîtrise de la notion de tutelle administrative par les rédacteurs desdits textes est à l'origine de ce problème. Aucun enquêté n'a identifié une autre cause à la base du problème.

## **B- La présentation et analyse des données relatives au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte**

Plus de la moitié des personnes à qui nous avons soumis notre questionnaire reconnaît et confirme que la SOBEMAP évolue effectivement sous un régime mixte. Mais les avis divergent beaucoup en ce qui concerne les raisons d'une telle situation.

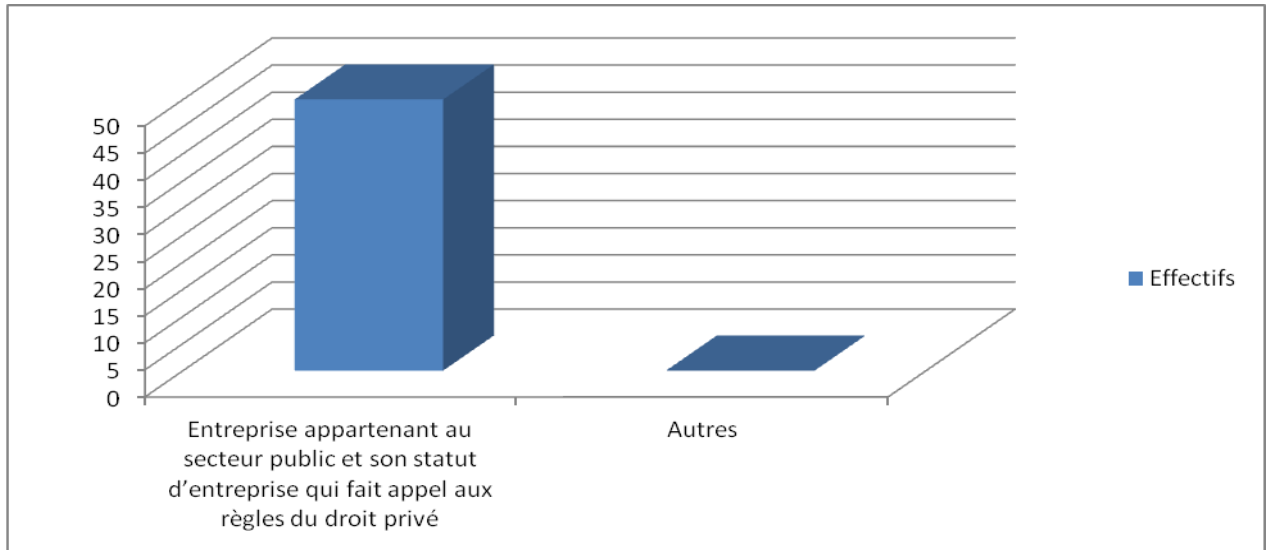
Les raisons invoquées par les personnes enquêtées sur ce problème spécifique n°2 relatif à l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte sont présentées dans le tableau ci-après :

**Tableau n°5** : Cause du problème spécifique n°2 selon les personnes enquêtées.

<b>Causes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences relatives</b>
Entreprise appartenant au secteur public et son statut d'entreprise qui fait appel aux règles du droit privé	50	100%
Autres	0	-
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Source** : Résultat de notre enquête

**Figure n°2** : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n°2



**Source** : Réalisé à partir du tableau n°5

Le tableau n°5 nous montre que 100% des personnes interrogées déclarent que c'est l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et le statut d'entreprise dont elle bénéficie qui justifient son évolution sous un régime mixte.

## II- La vérification des hypothèses

Les hypothèses de notre étude seront vérifiées à partir des résultats que nous avons obtenus à l'issue de notre enquête et des seuils de décision que nous nous sommes fixés au niveau du choix des outils d'analyse de notre travail.

### A- Le degré de vérification de l'hypothèse n°1

Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par la majorité absolue des personnes enquêtées sera retenue comme cause

réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°1. Or 80% de ces personnes ont identifié la cause selon laquelle les préoccupations à l'époque de l'élaboration des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés comme étant à la base du problème spécifique n°1.

C'est cette même cause que nous avons supposée être à la base du problème de l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP. L'hypothèse n°1 est donc confirmée.

### **B- Le degré de vérification de l'hypothèse n°2**

Les résultats de l'enquête montrent que 100% des personnes enquêtées ont identifié la même cause que celle que nous avons supposée être à la base du problème spécifique n°2 comme étant la cause réelle à la base de ce problème.

Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse n°2 selon laquelle l'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise est à la base de son évolution sous un régime mixte. Nous en déduisons que l'hypothèse n°2 est confirmée.

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

Dans ce paragraphe, nous proposerons des approches de solution aux différents problèmes spécifiques et exposer les conditions de leur mise en œuvre.

## I- Les approches de solutions

Les approches de solutions sont les mesures d'éradication des problèmes en étude.

### **A- Les approches de solutions au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

Les résultats de notre enquête ont révélé que c'est parce que les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat étaient tout simplement de les créer que les modalités d'exercice de cette tutelle n'ont pas été précisées.

Dans nos recherches, nous avons noté que la disposition de la loi n°88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques qui veut la tutelle des sociétés d'Etat soit précisée par leur décret de création n'a pas été prise en compte ni dans l'élaboration du décret n°89-336 du 29 août 1989 portant approbation des statuts de la SOBEMAP ni dans le décret n°2012-432 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisations et fonctionnement du MDCEMTMIP-PR. Alors que ces décrets devraient être des décrets d'application de ladite loi.

Le fait que les modalités d'exercice de la tutelle administrative n'aient pas été précisées dans aucun des textes ci-dessus cités prêle à confusion en ce sens que dans l'exercice de ladite tutelle, le Ministre de tutelle ne semble pas apprécier le pouvoir qu'il détient sur le DG/SOBEMAP et ce dernier non plus ne peut pas déterminer les limites de son pouvoir. Cette tutelle est donc exercée selon la compréhension que chaque partie a du pouvoir de tutelle.

Compte tenu de ces constats effectués lors de nos observations de stage, constats confirmés par notre enquête sur le terrain, notre principale proposition pour la résolution de ce problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative est l'élaboration de nouveaux décrets qui seront des décrets modificatifs de ceux existant afin de préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative, conformément à la disposition de la loi n°88-005 du 26 avril 1988.

### **B- Les approches de solutions au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte**

Il s'est révélé, au terme de notre enquête, que l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte s'explique par son appartenance au secteur public et par le statut d'entreprise dont elle bénéficie. Pour résoudre ce problème, nous proposons que cette société soit transformée en une entreprise nationale à statut de société anonyme comme le font beaucoup de pays dans le monde tel que la France (la loi n°96-660 du 26 juillet a transformé l'exploitant public France Télécom en une entreprise nationale à statut de société anonyme) car selon les experts, le statut de société anonyme est en passe de devenir le modèle de base pour l'organisation du secteur public.

La restructuration du secteur public autour de la forme juridique de la société anonyme contribue donc à réduire l'hétérogénéité des régimes juridiques de l'entreprise publique.

Il est important de noter que les accords de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) que le

Bénin a pourtant ratifiés ont prévu cette solution pour les entreprises publiques.

## **II- Les conditions de mise en œuvre des solutions**

Les approches de solutions aux différents problèmes étant suggérées, nous voudrions à présent proposer au gouvernement des mesures à prendre pour rendre efficaces les solutions émises.

### **A- Les recommandations pour le problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP**

Nous recommandons d'adopter les mesures suivantes :

- veiller à intégrer les experts en droit public dans l'équipe qui sera formée pour l'élaboration des décrets modificatifs des textes existant sur la tutelle des sociétés d'Etat en vue de les actualiser avec le contexte actuel ;
- mentionner dans ces décrets modificatifs les différentes sortes de pouvoirs dont dispose l'autorité de tutelle et leurs procédés de mise en œuvre à l'instar des textes sur la décentralisation ;
- définir et clarifier le rôle de chaque acteurs et sujets de la tutelle ;
- organiser à chaque formation d'une nouvelle équipe gouvernementale, un séminaire sur la notion de tutelle administrative ;
- créer dans les départements ministériels qui ont des OST une structure qui sera chargée du suivi des activités desdits OST.
-

## **B- les recommandations pour le problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte**

A ce niveau, les mesures à prendre sont :

- mettre la loi n°88-005 du 26 avril 1988 en conformité avec les accords de l'OHADA dont le Bénin est partie ;
- revoir la forme juridique de la SOBEMAP ;
- diversifier les activités de la SOBEMAP ;
- élaborer un plan stratégique de développement des activités de manutention qui sera adopté par l'Etat pour préserver les intérêts de ladite société ;
- gérer le budget de la SOBEMAP selon la Gestion Axée sur les résultats (GAR) ;
- respecter les dispositions du décret n°2008-637 du 27 octobre 2008 portant Répertoire des Hauts Emplois Techniques.

Tableau n°6 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostic	Approches de solutions
Général		<b>Problème Général</b>	<b>Objectif Général</b>	<b>Cause générale</b>	<b>Elément du Diagnostic général</b>	<b>Solution générale</b>
		Défaut de précision du cadre réglementaire de la tutelle administrative	Contribuer à la précision du cadre réglementaire de la tutelle	---	---	---
Spécifiques		<b>Problème Spécifique n°1</b>	<b>Objectif Spécifique n°1</b>	<b>Cause spécifique n°1</b>	<b>Elément du Diagnostic n°1</b>	<b>Solution n°1</b>
	1	Absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative	Préciser les modalités d'exercice de la tutelle administrative	L'assertion « Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de les créer tout simplement »	L'assertion « Les préoccupations à l'époque de l'élaboration du cadre juridique de la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de les créer tout simplement » explique l'absence de précision sur les modalités d'exercice de la	Elaborer de nouveaux décrets qui seront les décrets modificatifs des décrets existant dans lesquels seront mentionnées

					tutelle administrative	l'étendue et les limites des pouvoirs dont dispose l'autorité de tutelle
	2	<b>Problème Spécifique n°2</b>	<b>Objectif Spécifique n°2</b>	<b>Cause spécifique n°2</b>	<b>Elément du Diagnostic n°2</b>	<b>Solution n°2</b>
		Evolution de la SOBEMAP sous un régime mixte	Proposer un régime d'évolution de la SOBEMAP	Entreprise appartenant au secteur public et son statut d'entreprise fait appel aux règles du secteur privé	L'appartenance de la SOBEMAP au secteur public et son statut d'entreprise expliquent son évolution sous un régime mixte.	Opérer la transformation de la SOBEMAP en une entreprise nationale à statut de société anonyme

**Source** : Résultats de nos investigations

## CONCLUSION

Les relations de travail qu'entretiennent le Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires et la Société Béninoise des Manutentions Portuaires nécessitent que le cadre juridique de la tutelle administrative soit précisé. Cette précision doit passer par la compréhension de la notion de tutelle administrative, l'étendue et les limites de ce pouvoir et ses procédés de mise en œuvre.

Aussi, l'amélioration des rapports de tutelle dépend t-elle de l'appropriation par les deux parties de ladite notion. Cette appropriation de la notion ne s'entend pas uniquement par la formation des intéressés mais aussi par la nomination des personnes dont le profil et le niveau intellectuel les prédisposent à l'appropriation de ladite notion pour mieux l'appliquer.

En effet, la politisation des postes ministériels et des postes de directeur général des sociétés d'Etat n'est pas de nature à favoriser l'exercice du pouvoir de tutelle administrative.

La mise en pratique des solutions proposées et la prise en considération des recommandations faites au gouvernement permettront la mise en œuvre effective du pouvoir de tutelle par ses titulaires.

Notons pour finir que la précision du cadre juridique de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP et la transformation de statut juridique de ladite société apporteront des éléments d'amélioration à la mise en œuvre de cette tutelle.

Nous n'avons donc pas la prétention d'avoir trouvé des solutions définitives à tous les problèmes liés à l'exercice de la tutelle administrative des sociétés d'Etat. Mais nous espérons que la présente étude relancera le débat sur le sujet car la transformation du statut juridique desdites sociétés ne sera pas sans conséquences pour les pouvoirs publics étant donné qu'elles sont des sources de richesses nationales.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## I- OUVRAGES

- 1- CHAPUS R., (1999) « **Droit administratif général Tome I** », Montchrestien, Paris, 1999, 460 pages.
- 2- DE LAUBADERE A., « **Traité de droit administratif** » L.G.D.J, 1999, 1107 pages.
- 3- GREFFE X., « **le contrôle des entreprises publiques** », I. I. A. P, 1979, 61 pages.
- 4- HAURIOU M., «**Traité de la Juridiction Administrative Tome1** » ; 1896, 446 pages.
- 5- MASPETIOL R. et LAROQUE P., « **la tutelle administrative : le contrôle des administrations départementales, communales coloniales et Etablissements publics** », Paris : Recueil Sirey, 1930, 403 pages.
- 6- LAFAY J.-D., Les entreprises publiques selon la théorie économique de la politique, Politique et management public, Paris, 1985, n°2.
- 7- LAGARDE G., « **de la société anonyme à l'entreprise publique** », in Mélanges RIPPERT.

## II- MEMOIRES

- 1- POYET M., (2001) : « **Le contrôle de l'entreprise publique essai sur le cas français** », Thèse de Doctorat, Université Jean MONNET de Saint-Etienne.
- 2- VIRET J., (1975). « **Les finalités des entreprises publiques** », Mémoire DESS, Clermont.

### III- RAPPORT ET REFERENTIEL

- 1- BONNEFOUS E., (1977) « **Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques** », J.O., Doc.adm, n° 379.
- 2- VIROLE J., (1973) « **Réflexion sur l'application du droit des groupes de sociétés aux entreprises publiques** », R.T.D.C., 177 pages.
- 3- ENAM-UAC (2007) : « **Référentiel des mémoires** » ; 2<sup>ème</sup> édition, 100 pages.

### IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- 1- Loi n°88-005 du 26 avril 1988, portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques.
- 2- Décret n°89-336 du 29 août 1989 portant approbation du statut de la SOBEMAP.
- 3- Décret n°2008-637 du 27 octobre 2008 portant création, du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires.
- 4- Décret n°2012-432 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MDCEMTMIP-PR.

## **LISTES DES ANNEXES**

- 1- Questionnaire de l'enquête
- 2- Les Organigrammes du MDCEMTMIP-PR et de la SOBEMAP

**ANNEXE N°1**

**QUESTIONNAIRE D'ENQUETE**

## QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II, option Management, filière Management des Services Publics (MSP) de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous effectuons notre stage au Cabinet du Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR) où nous réalisons une étude contributive à l'amélioration de la mise en œuvre de la tutelle administrative dudit Ministère sur un de ses organismes sous tutelle.

Ce questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'en proposer des approches de solutions.

Par conséquent, nous vous prions de bien vouloir nous faire part de vos avis, de vos observations et de vos commentaires sur le sujet en répondant aux questions suivantes.

Toutefois, nous sommes ouverts à tous autres apports pouvant contribuer à l'amélioration de la qualité de notre travail.

Merci pour votre disponibilité.

**A- QUESTIONS D'ORDRE GENERAL**

1- Qu'elle appréciation faites-vous de la tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP ?

.....  
.....

Pensez-vous que le cadre juridique actuel de cette tutelle permet effectivement de l'exercer ?

.....  
.....

Que pensez-vous du régime d'évolution de la SOBEMAP ?

.....  
.....

2- Que proposez-vous pour améliorer ce régime ?

.....  
.....

3- Que savez-vous de la notion de tutelle administrative ?

.....  
.....

4- Est-ce que selon vous la tutelle administrative est bien exercée ?

.....  
.....

5- Que préconisez-vous pour l'amélioration des conditions de sa mise en œuvre ?

.....  
 .....

### **B- QUESTIONS D'ORDRE SPECIFIQUE**

1- Qu'est-ce qui, selon vous, explique l'absence de précision dans le cadre juridique sur la tutelle administrative ? Répondre oui ou non.

- Non maîtrise de la notion de tutelle par les rédacteurs desdits textes..... (    )
- Préoccupations à l'époque de l'élaboration des textes sur la tutelle des sociétés d'Etat au Bénin étaient de créer tout simplement lesdites sociétés..... (    )
- Autres (à préciser)..... (    )

2- A quoi est due l'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte ? Répondre oui ou non ?

- L'appartenance de ladite société au secteur public et son statut d'entreprise qui fait appel aux règles du droit privé.....(    )
- Autre (à préciser)..... (    )

**ANNEXE N°2**

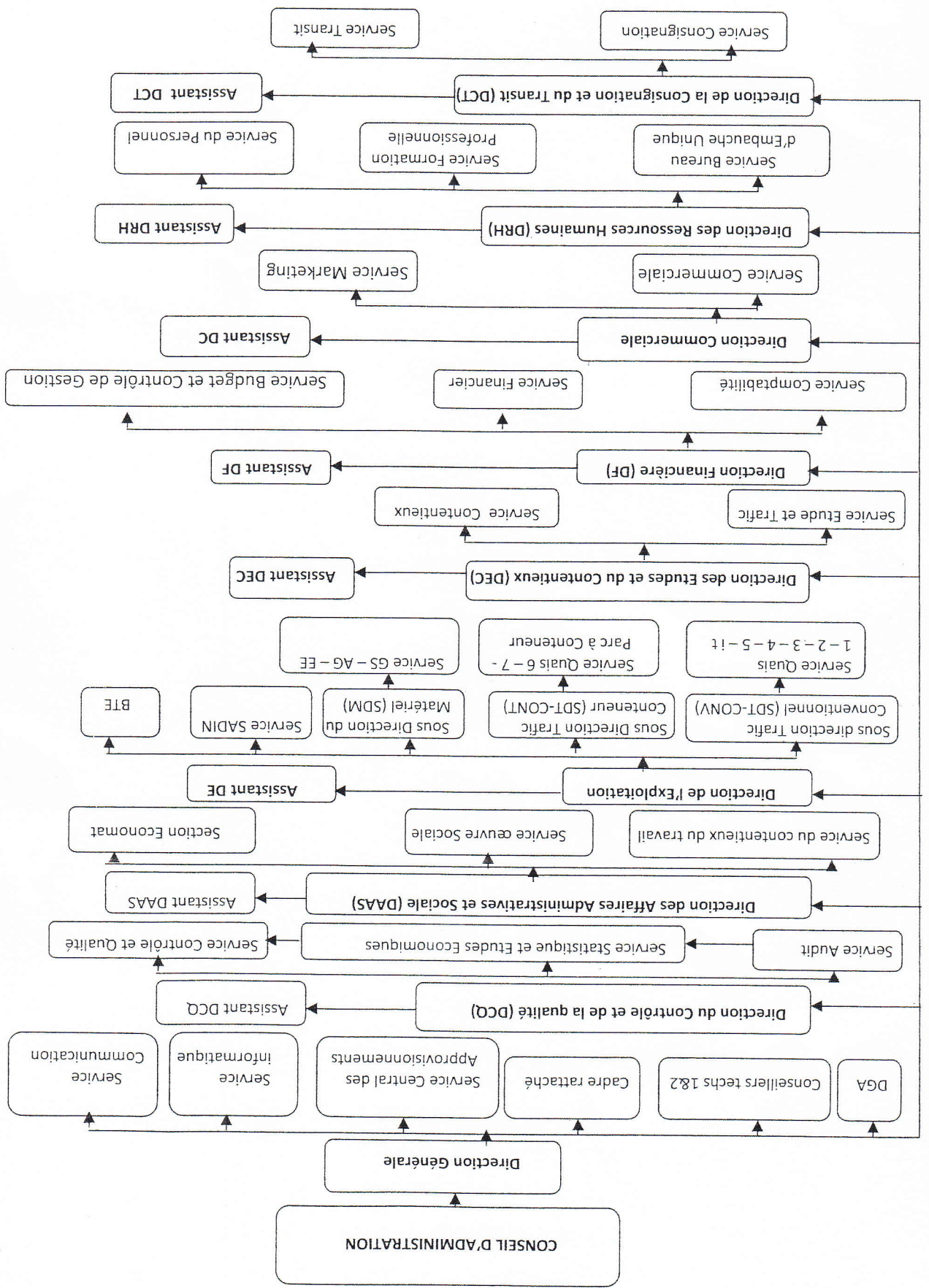
**ORGANIGRAMMES DU MDCEMTMIP-PR ET DE LA  
SOBEMAP**

**TABLE DES MATIERES**

<b>Identification du Jury</b>	i
<b>Déclaration d'engagement</b>	ii
<b>Dédicaces</b>	iii
<b>Remerciements</b>	iv
<b>Liste des sigles</b>	v
<b>Liste des tableaux</b>	vi
<b>Liste des figures</b>	vii
<b>Glossaire de l'étude</b>	viii
<b>Résumé</b>	ix
<b>Sommaire</b>	xii
<b>Introduction</b>	1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b>	4
<b>Section 1 : Présentation du cadre contextuel de l'étude et observations de stage</b>	5
<b>Paragraphe 1 : Présentation du cadre contextuel de l'étude</b>	5
I- Le cadre Institutionnel : le MDCEMTMIP-PR	5
A- Les attributions	6
B- L'organisation	7
II- Le cadre physique et environnemental de l'étude : le Cabinet et la SOBEMAP	9
A- La présentation du cabinet du MDCEMTMIP-PR	9
B- La présentation de la SOBEMAP	12
C- Le cadre environnemental	13
<b>Paragraphe 2 : Observations de stage</b>	15
I- L'aperçu sur la notion de tutelle administrative des sociétés d'état dans le contexte béninois	15
II- L'état des lieux sur la tutelle administrative entre le MDCEMTMIP-PR et la SOBEMAP	17
A- Le cadre juridique de tutelle administrative du MDCEMTMIP-PR sur la SOBEMAP	17
B- Le contenu de la tutelle administrative	20
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique</b>	27
<b>Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique</b>	27
I- Le choix de la problématique	27
A- Inventaire des éléments de l'Etat des lieux de base	27
B- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	30
II- Spécification de la problématique	32
<b>Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée</b>	33

<b>CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>35</b>
<b>APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>	
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</b>	<b>36</b>
<b>Paragraphe 1 : Le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature</b>	<b>36</b>
I- Objectifs et hypothèses	36
A- Objectifs et résultats attendus	37
B- Hypothèses de l'étude	38
II- La revue de la Littérature	43
A- L'exposé de la conception doctrinale sur la notion de tutelle administrative	44
B- Contributions antérieures sur le problème spécifique N°2	51
<b>Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée</b>	<b>52</b>
I- Les approches Théoriques	52
A- La présentation des normes et repères de résolution	52
B- Les outils d'analyse des données collectées	53
II- Les méthodes empiriques	54
A- Objectifs et nature de l'enquête, identification de la cible	54
B- Echantillonnage et outils de présentation des données.	55
<b>Section 2 : Enquête de vérification des hypothèses et conditions de leur mise en œuvre</b>	<b>57</b>
<b>Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses</b>	<b>57</b>
I- La présentation et analyse des données	57
A- La présentation et analyse des données relatives au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP	57
B- Présentation et analyse des données relatives au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte	60
II- La vérification des hypothèses	61
A- Le degré de vérification de l'hypothèse N°1	61
B- Le degré de vérification de l'hypothèse N°2	62
<b>Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre</b>	<b>62</b>
I- Les approches de solutions	63
A- Les approches de solutions au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP	63
B- Les approches de solutions au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte	64
II- Les conditions de mise en œuvre des solutions	65
A- Les recommandations relatives au problème d'absence de précision sur les modalités d'exercice de la tutelle administrative du MDCEMTEMIP-PR sur la SOBEMAP	65
B- Recommandations relatives au problème d'évolution de la SOBEMAP sous un régime mixte	66
<b>Conclusion</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>72</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

ORGANIGRAMME DE LA S.O.BE.MAP



(Version Octobre 2012)

