



REPUBLIQUE DU BENIN

-----0-----
MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
(MESRS)



-----0-----
UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)

-----0-----
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

-----0-----
MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES

Option :

Administration des Finances

Filière :

Administration des Finances et du Trésor

Année académique : 2014-2015

THEME

**CONTRIBUTION A UNE GESTION
OPTIMALE DE LA TRESORERIE DU
PORT AUTONOME DE COTONOU**

Réalisé et présenté par : Sessi Prisca HOUAITO

Maitre de stage :

Adam CHABI WAHABOU

Chef Service Recouvrement

Directeur de mémoire :

Césaire LANTONKPODE

Enseignant à l'ENAM

Octobre 2015

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT: Kounou Wewa Jules

VICE-PRESIDENT: Gandjidon Justin

MEMBRE: Danhoundo Firmin

DECLARATION D'ENGAGEMENT

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACES

A ma tendre mère, Flore GBEDAHIN HOUAITO, pour tous les sacrifices consentis pour assurer mon éducation, accepte ce travail comme le gage de toute ma reconnaissance.

A mon très cher père, Kennedy HOUAITO, pour tous les efforts consentis pour ma formation jusqu'à ce niveau, le savoir et l'amour du travail bien fait que tu n'as cessé de m'inculquer, que tes sacrifices et privations trouvent ici leur couronnement et que ce travail comble ta longue et légitime attente.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- Monsieur Césaire LANTONKPODE, notre professeur et directeur de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté diriger ce travail ;
- Monsieur Félix FANOU, pour sa grande implication dans la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur Wahabou Adam CHABI, notre maître de stage, pour sa disponibilité ;
- Monsieur Désiré SAH, pour sa grande contribution à la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur Théophile EDALO, pour son soutien ;
- Madame- Sonia LONMANDON, pour tout son soutien et ses conseils ;
- Tout le personnel du PAC en particulier Monsieur Emmanuel ZANNOU, pour son assistance ;
- Messieurs GOUNOU Yarou et AOLO Baudouin, pour leurs conseils ;
- Tout le corps enseignant de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, pour la qualité de la formation reçue;
- Mes frères Idelphonse HOUAITO et Quentin Fiacre TOGBEVI, pour leur apport à la réalisation de ce travail ;
- Madame Pachelie AKPLO, pour son soutien en toutes circonstances ;
- Monsieur Ibrahim SOULE, pour son soutien ;
- Tous mes camarades de classe en particulier Eric, Nadine, Yollande, Marlène, pour leur divers concours;
- Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail ;

Enfin, nous remercions les membres du jury qui ont bien voulu accepter apprécier ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR	:	B esoin en F ond de R oulement
CCIB	:	C hambre de C ommerce et d' I ndustrie du B énin
CE	:	C apitaux E trangers
CODIR	:	C omité de D irection
CS	:	C onstat S ignificatif
DFC	:	D irection F inancière et C omptable
DG	:	D irecteur G énéral
DGA	:	D irecteur G énéral A djoint
EBE	:	E xcédent B rut d' E xploitation
ETE	:	E xcédent de T résorerie d' E xploitation
FR	:	F onds de R oulement
PAC	:	P ort A utonyme de C otonou
PAR	:	P roblème à R ésoudre
PCA	:	P résident du C onseil d' A dministration
PS	:	P roblème S pécifique
RP	:	R essources P ropres
SOBEMAP	:	S ociété B éninoise des M anutations P ortuaires
SEGUB	:	S ociété d' E xploitation du G uichet U nique
SRT	:	S ervice R ecouvrement et T résorerie
TA	:	T résorerie A ctive
TN	:	T résorerie N ette
TP	:	T résorerie P assive

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
1	Possibilité de problème à résoudre	23
2	Tableau de la problématique choisie	30
3	Tableau des charges et des dépenses de souveraineté	35
4	Tableau de bord	36
5	Décisions possibles de vérification de l'hypothèse	50
6	Répartition des données d'enquête par rapport au problème de recouvrement des créances	53
7	Evolution des créances de 2010 à 2013	54
8	Répartition des données d'enquête sur le problème de dégradation de la trésorerie	55
9	Répartition des données d'enquête par rapport au problème d'investissement	57
10	Tableau de synthèse	62

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Titres	Pages
1	Répartition des données d'enquête par rapport au problème de recouvrement des créances	53
2	Répartition des données d'enquête sur le problème de dégradation de la trésorerie	56
3	Répartition des données d'enquête par rapport au problème d'investissement	57

RESUME

Ce travail est le fruit d'une recherche diagnostique qui nous a permis de porter notre réflexion sur la gestion de la trésorerie du Port Autonome de Cotonou. A l'issue de nos recherches, nous avons constaté que plusieurs problèmes entravent cette gestion. Le problème général identifié se manifeste de façon spécifique par :

- les problèmes de recouvrement des créances ;
- les problèmes de la dégradation de la trésorerie ;
- l'incapacité du PAC à financer ses investissements.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes spécifiques, des objectifs ont été élaborés. L'objectif général est de déterminer les conditions d'assainissement des finances du PAC. Cet objectif général a été décliné en trois objectifs spécifiques à savoir :

- définir les conditions de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement;
- identifier les conditions permettant d'améliorer la gestion de la trésorerie ;
- trouver les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir, de réduire le recours aux capitaux étrangers.

Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses ont été formulées, puis vérifiées par des enquêtes réalisées à partir d'un questionnaire et un guide d'entretien.

A l'issue de la vérification des hypothèses, nous avons établi le diagnostic suivant :

- le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances.
- la dégradation de la trésorerie est due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement
- l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement est liée à l'absence d'un plan de financement.

Les résultats issus des enquêtes ont permis de confirmer les hypothèses formulées. Nous avons proposé des approches de solutions pour éradiquer les problèmes identifiés et formuler des recommandations à l'endroit de l'Etat et des autorités portuaires.

SOMMAIRE

Titres	Pages
Introduction	1
<u>Chapitre I</u> : Cadre contextuel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique	4
Section I : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage	5
Section II : Choix du groupe de problèmes à résoudre et la perspective théorique y relative : problématique de l'étude	24
<u>Chapitre II</u> : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique	31
Section I : Objectifs, hypothèses, et revue de littérature	32
Section II : Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses	44
<u>Chapitre III</u> : Enquêtes, analyse des données et approches de solutions	51
Section I : Collecte, dépouillement, présentation et analyse de données	52
Section II : Approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre	58
Conclusion	63
Référence bibliographique	64
Annexes	66
Table des matières	72

GLOSSAIRE

Excédent brut d'exploitation : encore appelé bénéfice brut d'exploitation, il est la ressource d'exploitation dégagée au cours d'une période par l'activité principale de l'entreprise.

Excédent de trésorerie d'exploitation : c'est le solde entre les flux de trésorerie générés effectivement par les produits encaissés et les charges d'exploitation décaissées.

Fonds de roulement : excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Il est un indicateur de l'équilibre financier structurel de l'entreprise.

Plan de trésorerie : tableau qui fait état de prévision des opérations de trésorerie (dépenses et recettes) sur une période à venir (mois, trimestre, semestre et au maximum un an). Il permet de donner une appréciation de l'entreprise à faire face aux charges et de prévenir les déficits.

Recouvrement : ensemble des opérations qui ont pour but de faire passer l'argent de la bourse du client dans les coffres de l'entreprise.

Trésorerie : ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toutes nature : encaisses, crédits bancaires à court terme, obtenus par la mobilisation de créances ou par découvert, avances.

Trésorerie active : ensemble des liquidités détenues par l'entreprise. Elle regroupe ainsi les comptes courants créditeurs, les valeurs mobilières de placement et les espèces en caisse.

Trésorerie nette : ensemble des disponibilités à vue ou facilement mobilisables possédées par l'entreprise, de manière à pouvoir couvrir sans difficulté les dettes qui viennent à l'échéance.

Trésorerie passive : ce sont des découverts bancaires ou encore des concours bancaires courants. Il s'agit en réalité des dettes à court terme des entreprises vis-à-vis de leurs banques.

INTRODUCTION

Les entreprises jouent un rôle économique et social très important qui est fortement apprécié, surtout en ces périodes de crise, du fait de leur capacité à créer d'emplois. Le développement de ces dernières peut aider à affronter de nombreux défis liés au développement économique à savoir : l'amélioration du taux de croissance économique, la baisse du taux de chômage, le développement de filières économiques, des changements structurels, etc.

Au nombre de ces entreprises, il y a le Port Autonome de Cotonou qui, suivant les réalités actuelles est « le poumon économique, la pierre angulaire » de l'économie de la République du Bénin. Assurant 90% des échanges avec le reste du monde, il est un secteur vital de l'économie nationale, de par sa position géographique dans l'environnement portuaire international. Sa contribution au budget national n'est pas négligeable. Il est un instrument de développement économique et social de la République du Bénin et constitue une plate-forme d'une grande importance dans la chaîne de transport.

Au regard de son importance stratégique, sa gestion doit faire l'objet d'une attention particulière surtout celle de sa trésorerie. Une gestion de trésorerie efficace et respectant les normes admises en la matière, facilite l'élaboration d'une politique de financement rationnelle et cohérente fondée sur un principe essentiel, le respect de l'équilibre financier.

En cherchant à comprendre, au cours de notre stage au PAC, une telle politique de financement, nous avons constaté, à travers une revue documentaire et des entretiens avec le personnel de la Direction Financière et Comptable, que cette dernière est confrontée à plusieurs problèmes à savoir : une difficulté de recouvrement des créances, une dégradation de sa trésorerie, l'inexistence de capacité de financement des investissements. Par ailleurs, la politique de gestion de la trésorerie du PAC est encore archaïque. C'est pourquoi nous avons choisi de mener notre réflexion sur le thème « contribution à une gestion optimale de la trésorerie du PAC ».

Cette étude s'articulera autour de trois (03) chapitres :

- le chapitre premier présente le PAC puis, le ciblage du groupe de problèmes à résoudre (PAR), la perspective théorique de réflexion y relative afin de formuler la problématique de l'étude ;

- le deuxième chapitre présente les objectifs, les hypothèses de recherches, la revue de littérature, le choix de la méthodologie et les conditions de vérification des hypothèses.
- le dernier chapitre est consacré à la vérification des hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et à la présentation des résultats qui en découlent. Il aborde ensuite les approches de solutions et enfin des conditions de mise en œuvre y relative.

CHAPITRE 1

CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE AU PAC ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Le Port Autonome de Cotonou (PAC) est notre structure d'accueil de stage. Après une présentation générale de celui-ci, nous exposerons les observations de stage afin de dégager la problématique qui fera l'objet de notre étude.

Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage au PAC

Paragraphe 1 : Cadre contextuel de l'étude

Le cadre contextuel de l'étude se présente à travers le cadre institutionnel, le cadre physique et le cadre environnemental

I- Cadre institutionnel de l'étude

Il s'agira de présenter le Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires d'une part et le Port Autonome de Cotonou d'autre part.

A- Présentation générale du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires

1- Attribution du Ministère de L'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires

Il est chargé d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'économie maritime, de transport maritime et fluvio-lagunaire et d'infrastructures portuaires.

2- Organisation générale du ministère

Pour accomplir sa mission, le Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires dispose des structures et organes tels que :

- les services directement rattachés au Ministère ;
- le cabinet du Ministère ;
- le secrétariat général du Ministère ;
- les directions centrales, à savoir : la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction de la programmation et de la Prospective (DPP) ;
- les directions techniques qui sont : la Direction de la Marine Marchande (DMM), la Direction des Transports Maritime et Fluvio Lagunaire (DTMFL), la Direction Nationale des Ports (DNP), la Direction de la Gestion et le l'exploitation es Ressources de la Mer (DGERM) ;

- les sociétés ou organismes sous tutelle à savoir : le Port Autonome de Cotonou (PAC), la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP), Compagnie Béninoise de la Navigation Maritime (COBENAM), le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), la Société de Gestion du Guichet Unique pour le Commerce Extérieur (SOGEGUCE), la Société de Gestion du Fret Portuaire (SOGEFRET).

B- Historique, mission et attributions du PAC

1- Historique du PAC

Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, l'embarquement et le débarquement des marchandises et des passagers se faisaient entre deux points du littoral béninois à savoir : Ouidah et Grand-Popo. Pour permettre une accélération des activités, l'idée de construction d'un port en eau profonde devient une réalité. De novembre 1959 à juin 1965, les travaux relatifs à la construction de la première partie ont été réalisés. L'inauguration a eu lieu le 1^{er} août 1965.

Initialement dimensionné pour les besoins du Bénin et du Niger, le PAC s'est ouvert au Burkina Faso, au Mali et reste le port de désengorgement ponctuel de Lagos. Cette situation a entraîné une évolution rapide du trafic qui révéla l'étroitesse des installations portuaires. Après la première extension qui a doublé les capacités de traitement du trafic, le PAC avec l'appui des autorités nationales, s'est attelé pour l'amélioration de la productivité du service rendu. Situé entre 6°20'30', le PAC est implanté sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou, capitale économique de la République du Bénin. Il offre le grand avantage de fournir aux navires, un plan d'eau abrité pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions. Le PAC constitue un espace où interviennent plusieurs structures chargées d'assurer les opérations nécessaires aux passages des navires, des personnes et des marchandises. Il s'agit :

- du PAC : Autorité Portuaire ;
- de la Société Béninoise de Manutention Portuaire : SOBEMAP (Opérateur public) ;
- de COMAN S.A et SMTC S.A : opérateurs de manutention ;
- de DELMAS, MAERSK, GETMA, GRIMALDI : Armements ;
- de la SONACOP, ADDAX-ORYX : opérateurs de terminaux pétroliers.

Le PAC désigne l'ensemble des infrastructures (quais, plans d'eau, ouvrage de protection) et superstructures (magasins, terre-pleins, silos) qui sont utilisés pour l'embarquement ou le déchargement des marchandises ainsi que l'ensemble des acteurs : la

police spéciale du port, la douane, les transitaires, les manutentionnaires, les transporteurs, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Benin (CCIB), la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP), la Compagnie Béninoise des Manutentions Portuaires (COBENAM), la Direction de la Marine Marchandes(DMM), la Direction Générale des Transports Terrestres (DGTT). Le PAC est l'organe chargé de la gestion du domaine portuaire. Il coordonne les actions de l'ensemble des opérateurs intervenant dans la circonscription portuaire, afin de garantir l'ordre, la sécurité et la compétitivité sur la plate-forme portuaire de Cotonou par rapport aux ports voisins.

2- Missions et attributions du PAC

Le PAC est placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires. Il est une société d'Etat à caractère industriel et commercial. Il a été créé par la loi n°64-39 du 31 décembre 1964 qui dispose en son article premier : « il est créé un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière pour assurer l'entretien et l'exploitation du PAC, en gérer le domaine et y exécuter les travaux d'amélioration et extension ». Cette loi a été modifiée par l'ordonnance n°89-309 du 22 juillet 1989. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et est régi par les dispositions qui sont définies dans ses statuts. Il a pour objectif :

- de participer au développement économique du pays ;
- de fournir un bon séjour aux navires ;
- d'assurer l'entretien et l'exploitation des infrastructures et superstructures ;
- d'exploiter, de gérer et d'entretenir les installations portuaires ;
- d'élaborer des règlements et de veiller à leur application ;
- d'assurer la surveillance et la sécurité des biens et des personnes sur toute l'étendue du domaine portuaire ;
- d'exécuter toutes les prestations liées à l'assistance, à la navigation (entrée, sortie et séjour des navires à quai) ;
- d'exécuter toutes les opérations se rattachant directement à son objet social.

C- Structure organisationnelle du PAC

Les organes du PAC déterminent les grandes orientations ainsi que les stratégies du PAC.

1- Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il élabore la politique de l'entreprise en conformité avec le plan de développement économique tout en s'assignant des objectifs à atteindre. Il approuve les comptes annuels trois mois après la clôture de chaque exercice. Il est composé de sept membres. (voir annexe1)

2- Comité de Direction (CODIR)

Il est l'organe de décision entre deux réunions du Conseil d'Administration. Les membres sont nommés par décret pris en conseil des ministres sur proposition des administrations ou organismes qu'ils représentent. Il est composé du Directeur Général, des autres directeurs et deux représentants du syndicat du personnel. Le Directeur Général, président de ce comité assure, sous l'autorité du Conseil d'Administration, la relation entre l'Etat et le PAC.

3- Direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par décret, sur proposition du ministre de tutelle, après avis du conseil d'Administration. Il assure la gestion quotidienne du PAC et dispose à cet effet, des pouvoirs les plus étendus définis par le règlement intérieur. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint. Les structures rattachées à la Direction Générale sont les suivantes :

- le Secrétariat Général (SG) ;
- le Secrétariat Particulier ;
- la Station de remorquage ;
- le Département de la Gestion de l'Environnement (DGE) ;
- le Secrétariat de la Personne Responsable des Marchés Publics (SPRMP) ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- le Département de la Communication et de la Coopération (DCC) ;
- le Département de la Qualité et du Processus Organisationnels.

A la Direction Générale, sont rattachées d'autres directions techniques.

a- La Direction des Ressources Humaines

Elle a pour mission de gérer de façon rationnelle, les ressources humaines de l'entreprise. Elle comprend :

- le Service Personnel et Solde (SPS) ;
- le Service Emploi et Formation (SEF) ;
- Le Service Affaires Sociales et Prévoyance (SASP).

b- La Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle se charge de la gestion financière, comptable, budgétaire et fiscale de l'entreprise. Elle comprend :

- le Service Comptabilité Générale et Fiscalité (SCGF) ;
- le Service Recouvrement et Trésorerie (SRT) ;
- le Service Gestion des Stocks (SGS).

c- La Direction Commerciale et du Marketing

Elle définit et met en œuvre la politique de promotion commerciale et du marketing du PAC. Elle comprend :

- le Service Facturation (SF) ;
- le Service Marketing et Veille Commerciale (SMVC) ;
- le Service Etude et Statistique (SES) ;
- le Service Apurement Manifestes (SAM).

d- La Direction de la Capitainerie

Elle assure, la sécurité de la navigation et des installations portuaires, la police du port de terre et sur les plans d'eau, le déplacement des navires, la communication radio et le service d'information nautique, l'exploitation nautique. Elle assume aussi l'exploitation technique, l'entretien et la maintenance du matériel flottant. Elle appuie le Département de la Gestion de l'Environnement dans la mise en œuvre des conventions environnementales et dans l'assurance de la police environnementale. Elle comprend :

- le Service Accueil Navires et Lamage (SANL) ;
- le Service Pilote Navire (SPN) ;
- le Service Police, Sécurité, Sûreté, Incendie, et Calamité (SPSSIC) ;
- le Service Formalité d'Accès (SFA).

e- La Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP)

Elle est chargée de la gestion du domaine et de l'exploitation des installations portuaires. Elle comprend :

- Le Service Gestion Domaine et Exploitation des Installations Portuaires (SGDEIP) ;
- Le Service Trafic Terrestre et Contrôle Opérations Commerciales (STTCOC) ;
- Le Service Productivité et Suivie des Performances (SPSP).

f- La Direction Technique (DT)

Elle est chargée de réaliser l'étude des projets et procède à leur validation. Elle veille à la réalisation et au suivi des travaux d'installation, d'entretien et de maintenance des infrastructures. Elle comprend :

- le Service Etudes Techniques et Contrôle Travaux (SETCT) ;
- le Service Etudes Topographiques Hydrographiques et Océaniques (SETHO) ;
- le Service Maintenance Ouvrage (SMO) ;
- le Service Maintenance Installation Electriques, Phare et Balises (SMIEPB) ;
- le Service Maintenance et Equipements Matériels (SMEM).

g- La Direction des Systèmes d'Information (DSI)

Elle est chargée d'assurer le respect des normes et de vérifier la qualité des différents biens à acquérir par le PAC. Elle est composée du :

- Service Etudes et Projets Informatiques (SEPI) ;
- Service Réseau, Système et Sécurité Informatique (SRSSI) ;
- Service Support et Application (SSA).

h- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC)

Elle s'occupe des affaires juridiques de l'entreprise. Elle est composée du :

- Service Etudes Juridiques et Règlementation (SEJR) ;
- Service Contentieux (SC) ;
- Service Suivi des Concessions (SSC).

i- La Direction de la Prospective, de la Stratégie et du Développement (DPSD)

Elle est composée du :

- Service Etudes Prospectives et Stratégiques (SEPS) ;
- Service Projets et Investissement Structurant (SPIS) ;
- Service Suivi et Evaluation (SSE) ;

- Service Management des Risques (SMR).

j- La Direction du Contrôle Générale (DCG)

En dehors du secrétariat, elle est composée de quatre services. Il s'agit du :

- Service Audit Interne (SAI) ;
- Service Contrôle Interne (SCI) ;
- Service Budget (SB) ;
- Service Contrôle Facturation et Sauvegarde du Patrimoine (SCFSP) ;
- Service Comptabilité Analytique (SCA).

D- Les activités du PAC

Seule autorité portuaire du pays, le PAC est l'organe juridico- administratif chargé de l'entretien et de l'exploitation des installations du port puis de la gestion du domaine portuaire. Etant essentiellement une entreprise prestataire de services, le Port Autonome de Cotonou exerce, pour mieux réussir sa mission, diverses formes d'activités. Il s'agit du :

- services liés aux navires : le pilotage, le remorquage, l'amarrage, la fourniture d'eau et le séjour à quai ;
- services ayant trait à la marchandise ;
- location de terrains (terre-pleins), de hangars, de point de vente aménagé, des magasins escales et des magasins ordinaires ;
- prestations diverses telles que la cession d'eau, d'électricité et de diverses locations.

II- Cadre physique et environnemental de l'étude

Cette partie est consacrée d'une part, au cadre physique de l'étude, la Direction Financière et Comptable du PAC et d'autre part, à l'environnement de l'étude à savoir :

A- Le cadre physique

Le cadre physique de notre étude constitue la direction au sein de laquelle notre stage s'est déroulé. Ici, il s'agit de la Direction Financière et Comptable. Elle s'occupe des opérations comptables financières et fiscales. Elle comprend trois services.

1- Le Service Recouvrement et Trésorerie (SRT)

Le SRT s'occupe essentiellement du recouvrement des créances, de la gestion de la trésorerie et des relations avec les institutions financières. Le SRT devant tout mettre en œuvre pour recouvrer les créances du PAC à l'aide des moyens dont elle dispose. Il est chargé de :

- élaborer et de mettre en œuvre la politique du PAC en matière de gestion de la trésorerie et des opérations de recouvrement ;
- élaborer les projets de répartition des avoirs du PAC dans les banques ;
- négocier au besoin les échéanciers de remboursement des emprunts ;
- assurer la garde des avoirs liquides et des valeurs inactives du PAC (chéquier, coupon d'action et obligation, bon de carburant et document d'accès au port, etc) ;
- établir la situation journalière de la trésorerie ;
- établir les états des créances et des dettes exigibles;
- assurer les relations du PAC avec les banques et les institutions financières ;
- assurer toutes les opérations de caisse et contrôler tous les pôles d'encaissement et de manipulation de ressources financières ;
- établir les titres de règlement (chèques et ordre de virement) sur la base des factures et des bons de paiement et viser tous les documents de paiement en espèce ;
- assurer la distribution des factures aux clients ;
- procéder à la relance des clients et veiller au respect des délais de crédit ;
- suivre les créances de l'entreprise et procéder à leur recouvrement par toutes les voies de droit, en relation avec toutes les structures concernées ;
- participer aux travaux de rapprochement de solde, en relation avec le Service de la Comptabilité ;
- suivre toutes les opérations d'encaissement et de décaissement.

2- Le Service de la Comptabilité

Le Service de la Comptabilité s'occupe de la gestion financière et comptable de la société. Il conseille la Direction Générale sur toutes les questions et projets à incidence financière. Il tient la comptabilité de l'entreprise conformément aux plans et normes en vigueur. Ce service réalise la mise à jour, le contrôle et l'analyse des comptes généraux, clients, fournisseurs, et de personnel de l'entreprise. Il est responsable de l'élaboration des états financiers de l'entreprise à la fin de chaque année. Chargé également du suivi financier des projets et des programmes en cours d'exécution dans le port, il présente les rapports périodiques et établit les demandes de retraits de fonds auprès des bailleurs de fonds.

3- Le Service Gestion de Stock

Il est chargé du suivi des stocks et de la gestion des magasins de stocks après réception des commandes de fournitures de bureau et de matériels spécifiques.

B- L'environnement de la DFC

L'environnement de la DFC est constitué de deux sous-ensembles : le micro environnement et le macro-environnement.

1- Le micro environnement

Le PAC est une vaste aire économique où interviennent diverses entreprises. Celles-ci exercent leurs activités dans l'espace portuaire dont le gestionnaire est le PAC. On distingue :

a- Les entreprises de manutention

Il en existe deux catégories :

- *les entreprises de manutention et d'aconage*

Il existe un certain nombre d'entreprises dont la Société Béninoise de Manutention Portuaire (SOBEMAP) et le groupe MAERSK qui assurent le chargement et le déchargement des navires, le reconditionnement, le stockage et le gardiennage des marchandises.

- *les consignataires*

Ce sont les amateurs ou encore les mandataires qui assurent au niveau du port des prestations dont le navire et l'équipage peuvent avoir besoin dans le cadre de leur escale. Le consignataire est celui qui prend en charge un navire c'est-à-dire le représentant du navire dans le pays où il accoste.

b- Les transporteurs

Nous en distinguons deux (02) types :

- le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB)

Il est une institution dont la mission essentielle est de protéger les intérêts des chargeurs des différentes catégories de transport.

- les sociétés de transit

Ce sont des entreprises faisant office de commissionnaire. Elles effectuent pour le compte des chargeurs les formalités administratives et douanières.

c- Les structures concurrentes

Les ports concurrents font parti de l'environnement du PAC. Il est composé des ports de Lomé, d'Accra, de Lagos, d'Abidjan, et de Dakar.

La position concurrentielle d'un port à un autre dépend de la nature du trafic, de la position géographique par rapport à l'hinterland desservi par le port, de la qualité des dessertes terrestres des hinterlands, des avantages et alternatives offerts aux chargeurs par ces dessertes.

2- Le macro environnement

Il désigne l'ensemble des facteurs externes à caractère général du PAC. Au nombre de ceux-ci, on peut citer : l'environnement socio-économique, culturel, et politico-juridique.

a- L'environnement socio-économique

Considéré comme le « poumon de l'économie nationale » et comme un créateur d'emplois directs et à plein temps, le PAC est le principal pourvoyeur des recettes douanières. Il participe à l'économie nationale à près de 80%. Ainsi, le PAC entretient l'environnement économique du Bénin. Il accompagne et contribue à la dynamique de croissance agricole, commerciale, industrielle et financière.

b- L'environnement politico-juridique

Etant une société d'Etat, le PAC est fortement soumis aux influences des décisions politiques prises par le ministère de tutelle et en conseil des ministres. Cette situation ne lui permet pas d'avoir une capacité d'adaptation et de réaction suffisamment rapide pour suivre les mouvements du marché et des concurrents puisque pour toute décision importante, il faut que le DG obtienne l'approbation du Conseil d'Administration.

c- L'environnement culturel

Depuis plusieurs années, le PAC s'investit dans la promotion du sport national. Il participe aux activités culturelles soit en les parrainant, soit en les sponsorisant. Il apporte aussi un soutien matériel et financier à son équipe de Basket ball dénommée ASPAC (Association sportive du PAC) et à son équipe de foot ball : ASPACFC (Association Sportive du PAC Football Club).

d- L'environnement technologique

Dans un environnement portuaire fortement concurrencé, la technologie apparaît comme un véritable atout pour se démarquer des concurrents. Il est relatif à l'ensemble des machines, des matériaux et des outils de travail. Le PAC essaie d'adapter ses infrastructures à l'évolution croissante et diversifiée des trafics.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Au cours du stage au PAC, les observations se sont accentuées sur les facteurs internes et externes du PAC susceptibles d'influencer sa trésorerie. Les résultats du présent exercice ont été présentés en trois points :

- états des lieux sur la réalisation des activités du PAC ;
- inventaire des forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- identification des groupes possibles de problème à résoudre.

I- Etat des lieux

A- Etat des lieux à l'interne

Il s'agit ici, de l'état des lieux sur les activités de la DFC du PAC. Les principales activités de cette structure sont :

- la gestion budgétaire;
- la gestion des créances ;
- la gestion de trésorerie.

1- Observations sur la gestion budgétaire

L'élaboration du budget relève du Service Budget. Les acteurs en matière de gestion budgétaire se révèlent être le chef service du budget, le contrôleur de gestion et le reste de la comptabilité analytique. Le manuel de procédures budgétaires au PAC existe. L'existence d'un manuel de procédure concernant l'élaboration et le suivi budgétaire au service budget permettent à ces agents de maîtriser les pratiques effectuées dans la société.

CS N°1 : Existence d'un manuel de procédure budgétaire (force).

Dès le mois de juillet, le service budget adresse un courrier à toutes les directions du PAC en vue de recueillir les informations relatives à leurs besoins de l'exercice comptable à venir. Elles se font selon un calendrier dont le programme se trouve dans la lettre d'orientation. Le respect des délais devrait conduire à l'élaboration provisoire du budget, mais nos observations sur le terrain attestent que les directions ne respectent pas les délais et ne mettent pas les informations à la disposition du service budget. On note une lenteur dans le transfert des informations au service budget.

CS N°2 : Lenteur dans le transfert des informations au service budget (faiblesse)

Le budget est un instrument de planification et permet de prévoir les recettes et les dépenses. Lorsqu'on jette un regard sur les prévisions liées aux dépenses de fonctionnement, les charges sont reportées sans aucune rectification. Ce qui conduit d'année en année, à des déficits budgétaires

CS N°3 : Déficits budgétaires (faiblesse).

Le suivi budgétaire permet d'avoir des informations utiles pour la prise de décision. Les échanges avec les acteurs de la gestion budgétaire, nous révèlent l'absence d'un suivi budgétaire. Il ressort l'absence d'un suivie budgétaire.

CS N°4 : Absence d'un suivie budgétaire (faiblesse)

2- Observations sur la gestion des créances

Le recouvrement des créances permet à toute entreprise de disposer des moyens nécessaires pour le bon fonctionnement de ce dernier. Ainsi, le service de recouvrement et trésorerie comprend deux divisions : la division recouvrement et la division trésorerie. La division recouvrement est chargée de la distribution des factures établies par le service de facturation aux divers clients. Le PAC dispose d'un répertoire d'identification de ses clients, autrement dit une base de données avec le logiciel P/GOP.

CSN°5 : Existence d'un répertoire des clients du PAC (opportunité).

Il a été constaté que, c'est un seul agent qui est chargé de la distribution des factures. Les clients ne reçoivent pas à temps les factures. Parfois, on assiste à l'accumulation de plusieurs mois de factures non distribuées. Ce qui ne facilite pas le recouvrement.

CSN°6 : Insuffisance de ressources humaines au niveau de la DFC (faiblesse).

A la réception des factures, le client dispose d'un délai de trente jours pour régler sa dette. Mais, force est de constater que la plupart d'entre eux ne viennent pas s'acquitter de leurs dettes dans les délais légaux ou même ne viennent pas du tout. Ce qui entraîne la constitution d'arriérées de créance à la fin de chaque exercice.

CSN°7 : Non-respect des délais de paiement par les clients (faiblesse).

La mise au point d'un état des créances mensuel permet de connaître la situation de chaque client. Autrement, il permet de repérer les clients défaillants afin de les relancer à tout moment.

Il a été remarqué que les différents comptes des clients ne sont pas suivis régulièrement. On note un suivi des créances presque inexistant.

CS N°8 : Absence d'un suivi rigoureux des créances (faiblesse).

La distribution tardive des factures ne facilite pas le recouvrement des créances. Il faut souligner que, généralement, lorsque le client reçoit plusieurs factures de différents mois, il s'acquitte de la facture du dernier mois et les autres factures restent impayées.

CSN°9 : Accumulation et difficulté de recouvrement des créances (faiblesse).

Lorsque le client ne s'est pas acquitté de sa dette dans les délais légaux, le PAC dispose des voies et moyens pour entrer en possession des fonds. L'existence de prérogatives légales constitue une force pour la mise en œuvre du recouvrement forcé. Il en découle l'existence des textes pour mettre en œuvre le recouvrement forcé.

CSN°10 : Existence des textes pour mettre en œuvre la procédure de recouvrement forcé (force).

L'une des difficultés que rencontre le PAC, est le non recouvrement des créances notamment celles des gros clients. Par exemple, le cas de la société ATB constitue un casse-tête pour la société. Depuis les années 90 à ce jour, cette société reste devoir au port 892 221 400 FCFA. Les dossiers de recouvrement sont nombreux devant les tribunaux. Les procédures relatives au recouvrement font perdre du temps et de l'argent à la société.

Les créances constituent la richesse de l'entreprise se trouvant dans la main des partenaires extérieurs. Elles peuvent, si elles sont recouvrées, couvrir les dettes de l'entreprise. Au PAC, l'augmentation continue des besoins de financement résulte de la croissance plus rapide des créances accordées par rapport aux dettes d'exploitation.

3- Observations par rapport à la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie du PAC se fait à travers un tableau récapitulatif de la situation de ses comptes bancaires. De ce tableau, on n'a aucune information sur la nature des encaissements et des décaissements. Nous en déduisons l'inexistence de l'outil approprié qu'est le plan de trésorerie.

CSN° 11: La non utilisation des outils appropriés de trésorerie tels que le plan de trésorerie (faiblesse).

Pour la gestion de la trésorerie au PAC, il est réalisé plusieurs activités.

- *La tenue des registres des chèques reçus*

Elle permet de procéder à la vérification de concordance avec les bordereaux de remises de chèques après leur dépôt auprès des banques.

- *La tenue de la fiche de trésorerie immédiate*

Elle permet de connaître, chaque jour, la position des comptes bancaires du PAC, grâce aux encaissements et décaissements. Cette fiche est un véritable outil de gestion, dans la mesure où elle aide le DG à prendre des décisions financières ou des engagements, pour le compte de l'entreprise (force).

- *Le rapprochement bancaire*

Il s'agit de rapprocher les soldes des comptes "banque" tenus par l'entreprise aux comptes de l'entreprise tenus par la banque, afin d'établir la concordance des deux comptes. C'est aussi un outil qui permet de mettre à jour la trésorerie immédiate. Nous en déduisons que l'élaboration et la tenue des registres des chèques reçus et la fiche de trésorerie est une force pour la gestion de la trésorerie au PAC.

CSN°12 : Elaboration et tenue des registres des chèques reçus et de la fiche de trésorerie (force).

Le processus de règlement des fournisseurs est mis en branle par le SRT lorsque le fournisseur adresse sa facture à la direction générale de l'entreprise. Après la livraison, le fournisseur envoie au SRT, l'original et deux copies de sa facture, de même que le bordereau de livraison. Après contrôle des montants et certification à la cellule fournisseur, il est établi un bon de paiement en direction de la trésorerie pour paiement effectif.

Les états financiers relatent une diminution croissante de la trésorerie. La trésorerie est de 4 653 925 433 FCFA en 2010, 3 279 415 992 FCFA en 2011 et 2 707 338 700 FCFA en 2012. Des investigations, il ressort que le PAC fait face parfois à des dépenses de souveraineté qui pèsent sur sa trésorerie. Les décaissements sont faits sans prévision. Les encaissements ne suivent pas le même rythme que les décaissements.

CSN°15: Diminution croissante de la trésorerie (faiblesse).

Le PAC est actuellement confronté à d'énormes problèmes de financement de ses investissements dont le désensablement très coûteux. La résolution de ces problèmes ne fait

pas l'objet d'une planification. Ce qui pèse sur la trésorerie. Nous en déduisons alors, l'inexistence d'un plan de financement qui devrait permettre la prévision des ressources longues pour financer les investissements.

CSN°16: Incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissement (faiblesse).

La lecture des rapports d'activité révèle des écarts entre les prévisions des dépenses de fonctionnement et les réalisations. Les prévisions ne tiennent pas compte des réalités. Il a été relevé comme insuffisance dans la gestion du PAC l'accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits.

CSN°17 : Accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits (faiblesse).

Le PAC n'est pas coté en bourse. La cotation en bourse montre une sérénité de l'entreprise et met en confiance les investisseurs. La bourse :

- permet de retrouver la liquidité de l'épargne investi à long terme, dans les valeurs mobilières ;
- est un instrument de mesure de la valeur des entreprises et de l'économie, un indicateur de la confiance dans la santé des entreprises et de l'économie d'un pays ;
- permet la mutation ou la concentration des entreprises industrielles ou commerciales par l'acquisition d'actifs ou la prise de contrôle d'autres sociétés ;
- favorise la spéculation, dans le cas où l'achat ou la vente du titre à pour objet la réalisation d'un profit immédiat par la différence de cours ;
- favorise la diffusion du capital des entreprises dans le public, par le biais des introductions de sociétés en bourse.

CS N°18 : Non cotation en bourse du PAC (faiblesse)

Le non-respect des principes fiscaux est d'actualité au PAC. Les autorités portuaires ne respectent pas de façon stricte les règles fiscales. Il est constaté lors du stage de nombreuses amendes et pénalités supportées par le PAC chaque année. Ce qui concourt à la diminution de sa trésorerie

CSN°19 : Non-respect des principes fiscaux (faiblesse).

Toute politique de gestion du PAC doit obtenir l'approbation du gouvernement. De plus, tous les directeurs généraux sont nommés par décret avec un changement régulier des dirigeants à la

tête de l'entreprise. Ce qui ne favorise pas le bon suivi des décisions. Il ressort alors une politisation à outrance du PAC.

CSN°20 : Politisation à outrance du PAC (faiblesse).

B- Etat des lieux à l'externe

Il s'agit ici de faire l'état des lieux relatif aux effets de l'environnement sur les activités de la DFC.

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population qui est la source de ses marchés. La population béninoise est caractérisée par une croissance très importante qui conduit à la création de nouvelles entreprises s'installant sur la plate-forme portuaire. Ce rythme de croissance présente un avantage pour le monde des affaires portuaires.

CSN°21: croissance démographique (opportunité).

Le port de Lomé, situé à 135 km du port de Cotonou, est un « port franc » c'est-à-dire disposant d'une zone franche sur laquelle les entreprises industrielles et commerciales peuvent s'implanter et bénéficier, dans le cadre de leur exploitation, de la franchise douanière. Port en eau profonde d'un tirant d'eau de 12m et disposant d'un vaste domaine de près de 800ha, il mène des actions relativement semblables à celles de Cotonou. Le Port de Lomé dispose de beaucoup d'avantages concurrentiels sur le marché burkinabé au détriment du Port de Cotonou. Un autre avantage est la célérité dans le traitement des marchandises et la facilité dans l'acheminement. En thême de coût et de célérité, il est à reconnaître qu'à Lomé, l'autorité portuaire détient le monopole des activités de manutention bord et terre.

Ainsi, la flexibilité de ses tarifs offre aux clients importants et fidèles, des facilités sur l'ensemble de ses prestations (redevances portuaires, coûts de manutention et d'aconage). Une autre facilité est que cela simplifie à l'usager l'accomplissement des formalités. L'objectif est d'attirer les investisseurs et de conquérir un trafic supplémentaire qu'une telle facilité pourrait générer. Le Port de Lomé est et demeure le principal et redoutable concurrent du Port de Cotonou (menace)

CS N°22 : Port de Lomé, redoutable concurrent du PAC (menace).

La croissance et la diversité des activités commerciales et maritimes au PAC ont eu pour conséquence logique, l'extension et l'amélioration des infrastructures du port pour tenir compte de nouvelles techniques de transport et de faire face aux conditions économiques actuelles de

notre pays. Elément essentiel de la chaîne de transport, c'est le premier port de transit vers les pays de l'Hinterland, le port de relais et de transbordement le plus proche en direction du Nigéria.

CS N°23 : Port de transit vers les pays de l'Hinterland (opportunité).

Mais la lenteur de la réhabilitation des axes routiers Cotonou- Bohicon- N'dali- Bérébouay ne facilite pas le transport des marchandises du port vers les pays de l'Hinterland (menace).

CSN°24: la lenteur de la réhabilitation des axes routiers Cotonou- Bohicon- N'dali- Bérébouay (opportunité).

II- Inventaire des forces, faiblesses, menaces et opportunités

A- Les atouts : forces et opportunités

1- Par rapport à la gestion budgétaire

- Existence d'un manuel de procédure

2- Par rapport à la gestion des créances

- Existence d'un répertoire des clients du PAC
- Existence des textes pour mettre en œuvre la procédure de recouvrement forcé

3- Par rapport à la gestion de la trésorerie

- Elaboration et tenue des registres des chèques reçus, la fiche de trésorerie immédiate le rapprochement bancaire
- Co signature des chèques par le DFC et le DG

B- les problèmes (faiblesses et menaces)

1- Par rapport à la gestion budgétaire

- Lenteur dans le transfert des informations au service budget
- Dépassement budgétaire
- Absence d'un suivi budgétaire

2- Par rapport à la gestion des créances

- Insuffisance de ressources humaines

- Non-respect des délais de paiement par les clients
- Absence d'un suivi rigoureux des créances
- Accumulation et difficulté de recouvrement des créances

3- Par rapport à la gestion de la trésorerie

- Non utilisation des outils appropriés de trésorerie tels que le plan de trésorerie
- Diminution croissante de la trésorerie
- Absence d'un dispositif de contrôle interne
- Incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissement
- Accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits
- Non cotation en bourse du PAC
- Non-respect des principes fiscaux
- Politisation à outrance du PAC

III- Identification des groupes de problèmes possibles à résoudre

Après avoir identifié les différentes problématiques, il s'agira pour nous de faire ressortir la problématique majeure ainsi que le thème choisi sans oublier la spécification de la problématique choisie.

A- Identification des problématiques possibles

Dans cette partie, les problèmes spécifiques ont été regroupés par centre d'intérêt afin d'identifier les différentes problématiques qui se dégagent de l'état des lieux et de choisir celle qui fera l'objet de notre étude. Les centres d'intérêt retenus se présentent comme suit :

- Centre d'intérêt N°1 : la gestion budgétaire;
- Centre d'intérêt N°2 : la gestion des créances ;
- Centre d'intérêt N°3 : la gestion de la trésorerie.

Les centres d'intérêt sont ainsi assimilés aux activités principales de la DFC du PAC. Les différents problèmes spécifiques y sont associés à chaque centre d'intérêt comme présenté dans le tableau N°1.

B- Synthèse des problèmes à résoudre possibles

Cette synthèse est présentée dans le tableau N°1

Tableau N°1 : Possibilité de problème à résoudre

Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des PAR
Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - lenteur dans le transfert des informations au service budget - dépassement budgétaire - absence d'un suivi budgétaire 	Gestion non satisfaisante du budget	Problématique de la gestion budgétaire
Gestion des créances	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de ressources humaines - non-respect des délais de paiement par les clients - absence d'un suivi rigoureux des créances - accumulation et difficulté de recouvrement des créances 	Gestion non satisfaisante des créances	Problématique de la gestion optimale des créances
Gestion de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté à faire face aux dépenses d'investissement - non-respect des délais pour paiement des impôts - absence d'un dispositif de contrôle interne - diminution de la trésorerie - accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits - politisation à outrance du PAC 	Gestion non optimale de la trésorerie	Problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC

Source : Réalisé par nous même

Section 2 : Choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude

Dans cette section, nous avons opéré le choix du groupe de problème le plus pertinent et dégagé la perspective théorique y relative.

Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude

I- Choix et spécification du groupe de problème à résoudre

A- Choix du groupe de problèmes à résoudre

Le regroupement des différents problèmes identifiés précédemment débouche sur les problématiques suivantes :

- N°1 : problématique de la gestion budgétaire;
- N°2 : problématique de la gestion satisfaisante des créances ;
- N°3 : problématique liée à la gestion de la trésorerie du PAC.

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire, il n'est pas toujours possible de procéder à la résolution de toutes les problématiques identifiées à partir de l'état des lieux. C'est pourquoi, il nous faut choisir une problématique dont la résolution nous amènera à mettre en application nos connaissances acquises en matière de gestion de trésorerie.

Parmi les différentes problématiques choisies, c'est la problématique N°3 qui suscite notre plus grand intérêt. Notre choix s'est porté sur cette problématique étant donné qu'il relève de notre domaine de formation qu'est l'Administration des Finances et Trésor (AFT). Quant à la problématique N°1, elle a été abordée antérieurement en certains aspects. En ce qui concerne la problématique N°2 relative à la gestion des créances, elle nous semble intéressante car sa résolution nous permettra de mettre en place de nouvelles techniques de recouvrement des créances. Mais, nous ne pouvons pas réfléchir à ce thème, étant donné que la résolution de la problématique N°3 permettra de faire des suggestions susceptibles de pallier le problème. La problématique retenue pour notre étude se libère comme suit : **contribution à une gestion optimale de la trésorerie du PAC.**

Les problèmes spécifiques bruts y relatifs sont :

- non réalisation du plan de trésorerie ;
- co signature des chèques par le DFC et le DG ;
- problème de recouvrement des créances ;
- dégradation de la trésorerie ;
- absence d'un dispositif de contrôle interne ;
- incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissement;
- accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits ;
- non cotation en bourse du PAC ;
- non-respect des principes fiscaux ;
- politisation à outrance du PAC.

La prochaine étape est de préciser les contours du groupe de problèmes choisis et de se débarrasser des problèmes spécifiques qui ne peuvent pas être résolus. Il s'agit de la spécification du groupe de problèmes à résoudre.

B- Spécification du par choisi

La spécification du groupe de problèmes à résoudre passe d'abord par la précision des contours du groupe de problèmes choisis et finit par l'élagage de problèmes spécifiques.

1- Précision des contours du groupe de problèmes choisis

Le PAC est un instrument de développement économique et social de la République du Bénin. Poumon de l'économie béninoise, il constitue une plate-forme d'une grande importance et un maillon de développement économique de la sous-région. Compte tenu de son importance stratégique, et considéré comme un instrument de réduction de la pauvreté au Bénin, une attention particulière doit être apportée à sa gestion. Les observations de stage, bien qu'ayant montré une liste importante des atouts dont dispose le PAC, ont permis de relever aussi plusieurs problèmes qui entravent les exploits de la structure.

Au regard des performances actuelles et surtout à partir des résultats non satisfaisants, nous sommes en droit de nous demander si les outils de gestion existant au sein du PAC fonctionnent correctement ? Quelles sont les dysfonctionnements qui peuvent entacher leur efficacité ? La politique de recouvrement des créances et de règlement des dettes est-elle efficace ? De quel outil s'agit-il et comment peut-il impacter sur la trésorerie du PAC ?

Même si au vu du chiffre d'affaires, le fonctionnement du PAC paraît normal, il est important d'adopter une attitude de gestion pouvant garantir la pérennité de l'équilibre financier face aux difficultés de trésorerie. Le DG doit être en mesure de prendre des décisions pouvant permettre au PAC d'accomplir les missions qui lui sont assignées.

2- Elagage de problèmes spécifiques

Le recouvrement des créances permet à toute entreprise d'avoir des disponibilités en vue de faire face à ses dépenses de toute nature. La résolution de ce problème impacterait positivement la trésorerie du PAC. Nous retenons donc ce problème comme étant le PS1. Quant à la résolution du problème de la dégradation de la trésorerie, elle nous paraît primordiale, en ce sens que, la trésorerie ne permet pas de faire face aux dépenses d'investissement qui rendrait plus productif et compétitif le PAC. La dégradation de la trésorerie constitue notre PS2.

La résolution du problème relatif à l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissements prend en compte l'accroissement non maîtrisé des charges par rapport aux produits, le non-respect des principes fiscaux, la non réalisation d'un plan de trésorerie. Donc, résoudre ces problèmes suppose une réflexion aussi sur les problèmes d'investissement du PAC. La non cotation du PAC prend aussi en compte le problème d'investissement. Nous retenons l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement sur fond propre comme étant le PS3. Nous ne pouvons pas retenir la politisation à outrance du PAC comme étant un problème spécifique, car ce dernier ne cerne pas les contours scientifiques du problème.

De tout ce qui précède nous retenons dans le cadre de notre étude les problèmes spécifiques suivants :

- problème de recouvrement des créances ;
- problème de la dégradation de la trésorerie ;
- incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissement.

La réflexion sur ces trois (03) problèmes spécifiques permet d'orienter le choix du thème de notre étude.

II- Choix du thème de l'étude

Rappelons que nous avons choisi parmi les groupes de problèmes possibles, le groupe de problème relatif à la trésorerie du PAC. Ce groupe de problèmes se présente comme suit :

- Problème général

Problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC

- Problèmes spécifiques

- Problème de recouvrement des créances ;
- Problème de la dégradation de la trésorerie ;
- Incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissement.

Le PAC est un instrument de développement économique et social de la République du Bénin. Poumon de l'économie béninoise, il constitue une plate-forme d'une grande importance et un maillon de développement économique de la sous-région. Compte tenu de son importance stratégique, il est un instrument de réduction de la pauvreté au Bénin, une attention particulière doit être apportée à sa gestion.

C'est ce qui justifie notre choix d'axer notre étude sur le thème : « **contribution à une gestion optimale de la trésorerie du PAC** »

Paragraphe 2 : Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude.

Une fois le thème choisi, il importe de préciser la perspective théorique pouvant nous permettre d'identifier les angles de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus.

I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre

Notre perspective théorique de réflexion d'analyse sera présentée d'une part, par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général

Rappelons que notre problème général est la problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC.

L'entreprise est une entité économique autonome qui met en œuvre des moyens en vue de produire pour le marché des biens et services tout en visant un but lucratif ou non. Dans sa gestion, elle est à la recherche permanente d'une amélioration de son rendement et de sa

performance. La gestion de son patrimoine nécessite une planification financière à court et à long terme. Cette planification financière comprend plusieurs niveaux, fonction de l'horizon planification retenue et la nature des décisions prises. La planification à long terme retient un horizon pluriannuel et repose sur la qualification des conséquences financières des décisions stratégiques. Elle conduit à l'établissement d'un plan de financement. La planification à court terme a le plus souvent un horizon annuel, et joue principalement le rôle d'ajustement. Ainsi, la gestion courante de l'entreprise exige la compréhension de son circuit financier. Ce dernier comprend trois (03) types de cycles différents : le cycle d'investissement, d'exploitation et de financement. Ces outils développés plus haut, permettront de suivre et d'évaluer la performance du PAC. La perspective théorique générale qui peut être retenue est **la mise au point d'une planification à court et à long terme.**

B- Perspectives théoriques spécifiques liées aux problèmes spécifiques

Cette perspective s'articulera autour de nos trois problèmes spécifiques. Il s'agira d'identifier pour chaque problème spécifique, l'approche générique sans nom et sans auteur c'est-à-dire le cœur scientifique autour duquel se fera la revue de littérature plus tard.

1- Perspective théorique liée au problème spécifique N°1

Le problème spécifique N°1 est relatif au problème de recouvrement des créances. Le PAC a une procédure de recouvrement non satisfaisante. Il ressort que l'efficacité du dispositif de l'analyse du processus de recouvrement des créances d'une entreprise, dépend de la portée et des mesures préventives. Elle dépend aussi de l'application des règles internes sur tout le processus de revenus et de la préparation de l'entreprise à faire face à la matérialisation du risque.

Une sécurisation du processus de revenus de l'entreprise est la condition sine qua non à une maîtrise des processus liés au recouvrement des créances clients. De ce point de vue, le cœur théorique de réflexion s'est inspiré ici de l'approche spécifique **d'optimisation de la stratégie de la gestion des créances.**

2- Perspective théorique liée au problème spécifique N°2

Le problème spécifique N°2 est relatif à la dégradation de la trésorerie. Jusque-là, le PAC n'a pas développé un véritable cadre de prévision de ses dépenses. Il n'a aucune culture de prévision de ses opérations économiques et financières. C'est cette culture qui doit lui permettre de faire face de façon permanente à ses engagements financiers. Dès lors, la gestion

de la trésorerie apparaît comme un outil indispensable pour la prévision des flux financiers traversant l'entreprise. Elle offre les outils nécessaires à la création d'un cadre de prévision permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. Ainsi, la réflexion de ce problème a fait référence à l'approche spécifique **d'optimisation de la trésorerie**.

3- Perspective théorique liée au problème spécifique N°3

Le problème spécifique N°3 est relatif à l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement. A ce propos, il a été relevé que la trésorerie du PAC ne lui permet pas d'acquérir les infrastructures dont il a besoin pour satisfaire sa clientèle.

Une entreprise doit essayer de mettre au point un programme d'investissement. L'objet de ce programme est de comparer et d'harmoniser :

- D'une part, les investissements indispensables à la création, au maintien ou à l'expansion de l'entreprise, c'est le programme d'investissement ;
- Et d'autre part, « les capitaux permanents », qui doivent assurer le financement de ces investissements.

On dresse alors un « plan d'autofinancement », puis un « plan de financement ». En effet, les investissements, quels qu'ils soient, doivent être financés par des capitaux permanents dont les plus importants sont d'une part, les moyens de financements propres à l'entreprise: bénéfices non distribués, amortissements et augmentation de capital, d'autre part, les moyens de financement extérieurs à l'entreprise qui sont des ressources extérieures (emprunts à long et moyen termes).

La perspective théorique qui sera retenue ici est **l'élaboration d'un programme d'investissement**.

II- Formulation de la problématique de l'étude

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le PAR choisi et la perspective théorique y relative. La gestion de la trésorerie du PAC paraît non optimale, vue les difficultés rencontrées en matière de gestion des créances, de la dégradation de la trésorerie et du financement de ses investissements. Pour rendre optimale la gestion de la trésorerie du PAC, il faut réussir à mettre en interaction les options d'optimisation liées aux différents problèmes spécifiques en résolution. Ainsi, nous avons formulé notre problématique de la façon suivante : **« problématique d'une gestion optimale de la trésorerie du PAC »**.

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau N°2 pour faciliter une meilleure compréhension.

Tableau N° 2 : Tableau de la problématique choisie

Niveaux		Elément de problématique		Libellé de la problématique choisie
		Groupe de PAR	Perspective théorique retenu	
Niveau général		Problème d'assainissement des finances du PAC	Mise au point d'une planification à court et à long terme.	Problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC
Niveau spécifique	1	Problème de recouvrement des créances	Optimisation de la stratégie de la gestion des créances	
	2	Dégradation de la trésorerie	Optimisation de la trésorerie	
	3	Incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement	Elaboration d'un programme d'investissement	

Source : Réalisé par nous même

Après avoir fait part de nos observations et ciblé notre problématique, nous aborderons dans le chapitre suivant le cadre théorique et méthodologique de résolution de la thématique.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Il s'agit dans ce chapitre, de faire ressortir les objectifs de développement et de recherche de l'étude, de formuler les hypothèses de l'étude. Nous aborderons aussi la revue de littérature, le choix de la méthodologie de recherche et les conditions de vérification des hypothèses.

Section1 : Cadre théorique de base : objectifs et hypothèse, revue de littérature de l'étude

Dans cette section, il sera successivement abordé le cadre théorique de base de la recherche (objectifs et hypothèses), le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

Paragraphe1 : Cadre théorique de base et tableau de bord de l'étude

I- Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche

A- Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se décline en problème général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une triple dimension de développement, de recherche et de résultats attendus.

1- Objectifs de développement

Un objectif de développement est une déclaration d'intention en termes de résolution d'un problème. Rappelons que le problème général à résoudre est « la contribution à l'assainissement des finances du PAC » et que les problèmes spécifiques associés sont :

- problème de recouvrement des créances ;
- problème de dégradation de la trésorerie ;
- incapacité du PAC à financer ses dépenses d'investissements.

a- Objectif général de développement

Proposer au PAC les outils de gestion pouvant l'aider à rendre optimale sa trésorerie.

b- Objectifs spécifiques de développement

Pour atteindre l'objectif général de développement, nous énumérerons les objectifs spécifiques suivants :

- Suggérer aux autorités portuaires de nouvelles techniques de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement ;
- Attirer l'attention des autorités portuaires sur les éléments concourant à la dégradation de sa trésorerie et proposer des solutions permettant le rehaussement de sa trésorerie ;
- Proposer des mesures permettant au PAC à l'avenir de réduire ses emprunts.

2- Objectifs de recherche

Il s'agit pour nous de libeller les objectifs à travers des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à chaque problème, suivant un ordre général et des ordres spécifiques.

a- Objectif général de recherche

Déterminer les conditions d'assainissement des finances du PAC.

b- Objectifs spécifiques de recherche

Pour déterminer les conditions d'assainissement des finances du PAC, il faudra :

- Définir les conditions de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement;
- Identifier les conditions permettant le rehaussement de la trésorerie ;
- Trouver les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir, de réduire le recours aux capitaux étrangers.

3- Résultats attendus

Les résultats attendus de l'étude se présentent en terme général et spécifique lié aux problèmes spécifiques. Nous avons :

a- Résultat général attendu

Ce résultat se formule comme suit par rapport au problème général : au terme de l'étude, les conditions d'assainissement de la trésorerie du PAC sont identifiées et conseillées.

b- Résultats spécifiques attendus

Ces résultats spécifiques se présentent comme suit :

- A la fin de l'étude, les conditions de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement sont déterminées et proposées ;

- A la fin de l'étude, les conditions permettant le rehaussement de la trésorerie sont identifiées et suggérées ;
- A la fin de l'étude, les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir, de réduire le recours aux capitaux étrangers sont trouvées et proposées.

II- Hypothèses de l'étude

A- Causes liées aux problèmes spécifiques

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique1

A l'issue des réflexions par rapport au problème spécifique N°1 relatif au problème de recouvrement, nous avons identifié les causes suivantes :

- contestations liées aux erreurs de facturation ;
- Insuffisance des ressources humaines et distribution tardive des factures ;
- Absence de suivi rigoureux des créances.

Nous considérons les contestations liées aux erreurs de facturation comme une cause probable, dans la mesure où cela ralentit le processus de recouvrement et le non-paiement de la facture. Mais cette situation peut être résolue et le client pourra s'acquitter de sa dette.

L'insuffisance des ressources humaines et la distribution tardive des factures pourraient être une du problème dans la mesure où cela engendre une accumulation des factures qui alourdit le montant de la dette à payer par le client et qui pèse sur sa trésorerie. Cette cause n'exonère pas le client de la dette. Ainsi, un suivi rigoureux pourrait permettre au PAC de recouvrer ses créances. Par conséquent nous délaissions la cause relative à l'insuffisance des ressources humaines et la distribution tardive des factures. Nous retenons l'absence de suivi rigoureux des créances comme étant la cause la plus plausible. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : « **le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances** ».

2- Causes et hypothèses relatives au problème spécifique N°2

Les échanges avec les autorités portuaires ont permis de retenir les causes suivantes :

- exécution de certaines dépenses non prévues au budget ;
- accroissement et non maîtrise des dépenses de fonctionnement ;
- difficultés liées au recouvrement des créances.

Le PAC est contraint parfois à faire face à certaines dépenses de souveraineté qui ne sont pas prévues au budget. A la lecture des états financiers, nous pouvons présenter le tableau suivant :

Tableau N°3 : Tableau des charges et des dépenses de souveraineté

Année	2010	2011	2012	2013
Total général des charges (FCFA)	17.308.725.538	27.536 530.721	29.636.333.284	36.571.072.546
Dépense de souveraineté (FCFA)	0	921.084.555	1 687.516.245	573.138.160
Taux	0	3.34	5.69	1.56

Source : Rapport de gestion du PAC

Ce tableau nous indique que les dépenses de souveraineté varient entre 0 et 5.63% de 2010 à 2013. Le taux de 5,6% comme charge de souveraineté, est un taux relativement faible. Nous pouvons conclure que ce taux n'a pas d'incidence majeure sur les dépenses. Par conséquent, cette cause ne sera pas prise en compte.

Le tableau nous indique que les dépenses ont connu une augmentation croissante chaque année. Même si le recouvrement est fait et que les charges ne sont pas maîtrisées, cela impactera négativement la trésorerie. Par conséquent, l'accroissement et la non maîtrise des charges constitue la cause la plus plausible. Nous pouvons formuler l'hypothèse de la façon suivante : **« dégradation de la trésorerie est due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement ».**

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique³

Le problème spécifique N°3 est l'incapacité à faire face aux dépenses d'investissement. Après réflexion, nous avons retenu les causes suivantes :

- investissements coûteux nécessitant d'importants financements ;
- absence d'un plan de financement.

Les investissements en milieu portuaire sont des investissements coûteux qui nécessitent d'importants financements et du coup pèsent sur la trésorerie du PAC. Nous ne pouvons pas retenir cette cause comme étant la principale, dans la mesure où une bonne planification devrait permettre de savoir si l'autofinancement de l'entreprise sera suffisant ou non.

Nous retenons l'absence d'un plan de financement comme étant la cause la plus plausible. Nous pouvons formuler l'hypothèse relative au problème spécifique N°3 de la façon suivante : « **l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement est liée à l'absence d'un plan de financement** ».

III- Tableau de bord de l'étude

Nous ne pouvons pas présenter le tableau de bord de l'étude sans évoquer au préalable son rôle. C'est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques obtenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Aussi, sert il de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit :

Tableau N°4 : tableau de bord

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC	Déterminer les conditions d'assainissement des finances du PAC		
Niveau spécifique	Problématique de recouvrement des créances	Définir les conditions de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement	Absence d'un suivi rigoureux	le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances
	Dégradation de la trésorerie	Identifier les conditions permettant le rehaussement de la trésorerie	accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement	dégradation de la trésorerie est due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement
	Incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement	Trouver les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir, de réduire le recours aux capitaux étrangers	Absence de plan de financement	l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement est liée à l'absence d'un plan de financement

Source : Réalisé par nous même

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il sera question ici, pour nous, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution, en termes d'outil de mobilisation des données. Elle suit les cinq (05) étapes fondamentales suivantes :

- le rappel du problème ;
- le rappel de l'objectif lié au problème ;
- le rappel de l'hypothèse ;
- l'identification de la thématique générale liée au problème ;
- la détermination des théories spécifiques qui répondent aux exigences de l'objectif de recherche et de la thématique générale

I- Revue de littérature sur le problème de recouvrement des créances

Pour identifier les conditions de nouvelles techniques de recouvrement (objectif de recherche), nous avons retenu comme thématique le suivi rigoureux des créances. Ainsi, pour disposer d'une orientation permettant la résolution du problème lié au recouvrement des créances, nous avons fait recours aux travaux antérieurs effectués et aux revues scientifiques. La créance est « le droit par lequel une personne (le créancier) peut exiger quelque chose de quelqu'un (le débiteur) notamment le règlement d'une dette » (Dictionnaire Encarta, 2008). Les techniques utilisées pour faire valoir ce droit, constituent le recouvrement des créances. Le lexique juridique du travail associe le recouvrement à la « démarche que réalise un créancier afin d'obtenir de son débiteur qu'il s'acquitte de la dette qu'il avait contractée envers lui » (juritravail.com, 2006). Selon LABADIE & al, 2001 « par la relation particulière qui existe entre les clients et les services de recouvrement, ceux-ci constituent une relation entre l'entreprise et ses clients et une source d'informations souvent capitale pour l'amélioration de sa politique commerciale ».

Pour que le service de recouvrement soit efficace, (MATHIEU, 1995 : 252) retient trois conditions : la réactivité, la continuité, la progressivité. La réactivité signifie qu'on doit réagir avant la disparition de la solvabilité du client. Le traitement de l'impayé doit se faire en continu, la pression sur le client ne doit pas connaître de rupture, il ne faut pas qu'on trouve une occasion pour s'échapper. La progressivité veut que ces mesures correctives adaptées et de plus en plus contraignantes soient prises. Ainsi pour recouvrer de façon efficace, il faut tenir compte du profil de risque de chaque débiteur, intégrer les commerciaux à la procédure de recouvrement et actualiser fréquemment le fichier client (CHAUVOT, 2002 :23). D'autres auteurs ont associé le problème de recouvrement à la défaillance du système d'informations. Le système d'information est un ensemble organisé de ressources matérielles, logicielles, personnelles, de données, de procédures, permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations(...) dans les organisations (BOISLANDELLE, 1998 :432).

Autrement dit, le système d'information doit permettre l'identification, le recueil et la diffusion de l'information pertinente dans l'entreprise elle-même et entre l'entreprise et son environnement externe, sous une forme et dans les délais requis par l'utilisateur. Le recouvrement est personnalisé par l'utilisation d'un outil informatique flexible et intégrant une connaissance du portefeuille client (ROELAND, 2002). Pour un bon résultat, l'activité de recouvrement d'une entreprise doit suivre impérativement une procédure. Il faut comprendre par procédure, les principes, les instructions, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. Les méthodes et procédures auront d'avantage d'efficacité si elles figurent dans des manuels d'instruction (COLLINS & VALIN, 1992 : 46). Chaque entreprise doit assurer par tous les moyens le recouvrement de ses créances (LAMY, 2006). La difficulté qu'elle a à recouvrer ses créances a tendance à s'amplifier. Pour faire face à ces difficultés la recherche d'une solution négociée est devenue essentielle pour le créancier, confronté à de nombreux obstacles dans la mise en œuvre des voies d'exécution forcées sur les biens du débiteur (ERIC Perru, 2005). L'auteur propose un choix des sûretés et de garanties adaptées à la prévention d'un éventuel impayé, vérifiant leur efficacité à l'une des procédures collectives et de surendettement.

Il a été aussi retenu que pour éviter l'engrenage coûteux des procédures judiciaires, qu'il existe des remèdes simples : relance rapide des impayés, recouvrement à l'amiable. Le client paie alors volontairement et cette conclusion gagnant/gagnant préserve le climat positif indispensable à une relation commerciale fidélisée (Gérard E.). Cet auteur détaille les différents types de relances : fax au client, au téléphone ou par lettre.

Un certain nombre de dysfonctionnements ont été relevés par une étude antérieure effectuée sur le PAC (réalisée par Emmanuel ATINDEHOU, 2002 sur la gestion de la trésorerie). Ce travail a relevé des problèmes d'organisation au niveau du service recouvrement et un délai de crédit généralement dépassé, soit parce que les factures ne sont pas envoyées à temps aux clients, soit parce que les relevés de compte accusent de retard pour parvenir aux clients. Aussi, Blaise M. HOUSSOU et Arnaud NUATIN ont souligné dans leur mémoire sur le thème « contribution à l'amélioration des performances financières de la SONACOP » en 2008, que la mauvaise politique de recouvrement est d'actualité au sein des entreprises publiques. Ils ont conclu que cette mauvaise politique entraîne le niveau élevé des impayés.

II- Revue de littérature sur le problème de dégradation de la trésorerie

Rappelons que notre objectif spécifique est d'identifier les conditions d'amélioration de la trésorerie. Notre hypothèse est : "la dégradation de la trésorerie due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement".

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est préalablement nécessaire à son étude puis à son optimisation. Les approches du concept de trésorerie sont multiples et varient selon les différents auteurs. D'une manière générale, la trésorerie désigne à un moment donné, l'ensemble des éléments susceptibles, grâce à leur liquidité, d'être utilisés pour couvrir, sans difficultés, les dettes de l'entreprise qui arrivent à échéance. Cet ensemble (disponibilités à vue ou facilement mobilisables de l'entreprise) est constitué des existants en caisse, des montants inscrits au crédit des comptes en banque, des chèques postaux, les titres de placement et les effets commerciaux dont l'escompte procure des liquidités immédiates. La trésorerie représente la différence entre le montant de l'encaisse plus les soldes créditeurs de banque et le montant des concours bancaires courants (Edith GINGLINGER, 1972). Elle entrevoit sa gestion comme étant celle des difficultés de trésorerie qui surgissent fréquemment pour des entreprises en croissance. Pour EGLEM et RAULET, la trésorerie se définit comme « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme ». Elle est également définie dans le lexique d'économie DALLOZ comme : « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisses, crédits, avances (ou facilité de caisse) ».

En se référant à Jean DEBOULE (1973), gérer la trésorerie de l'entreprise c'est faire en sorte qu'à chaque instant, l'entreprise ait la possibilité d'honorer sa signature. Autrement dit, c'est veiller à ce que la trésorerie de l'entreprise soit toujours positive. D'autres auteurs comme Anne Marie Keiser (1999), en se basant sur les flux, explique que le tableau des flux retrace les flux de trésorerie en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement, financement. L'objectif du tableau de trésorerie de flux est d'expliquer la variation de trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux qui ont traversé l'entreprise sur une période comptable. Pour elle, comme il retrace des flux financiers, il débouche nécessairement sur la variation de la trésorerie globale de l'entreprise.

Le solde des flux des différents cycles d'exploitation en cours, l'excédent de la trésorerie d'exploitation (ETE) représentent les flux de trésorerie générés par l'exploitation. Il est la différence entre les recettes d'exploitation et les dépenses d'exploitation. Si les flux de

trésorerie disponible sont négatifs, l'entreprise est confrontée à un besoin auquel elle doit faire face grâce à son cycle de financement : les capitaux propres et les ressources d'emprunt apportés par les investisseurs. Si les flux de trésorerie sont positifs, l'entreprise les utilise pour rembourser les investisseurs, voire se constituer de réserve de liquidité.

Pour Michel Sion (1998), l'optimisation de la trésorerie passe par la mise au point d'un budget de trésorerie qui enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. En général, ces recettes et dépenses sont liées au processus d'investissement, d'exploitation, et de financement de l'entreprise. Le budget de trésorerie donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie en montant et en durée dans un double perspectif :

- vérifier que les lignes de crédit initialement négociées suffiront à combler les besoins éventuels ;
- définir les utilisations prévisibles de crédit par grandes masses.

Il distingue trois niveaux de prévisions : le budget annuel de trésorerie, le plan glissant et les prévisions en date de valeur à très court terme. Les détails sur ces outils de trésorerie sont en annexe 2 du présent document.

Pascal Quiry et Yam le Fur (2010) ont présenté des détails sur les techniques de financement du besoin en fond de roulement (BFR) qui selon eux influent sur la trésorerie. Ils pensent que le BFR devrait en toute logique être financé par les capitaux permanents. A la limite, son caractère constant pour un niveau donné devrait même aboutir à lui attribuer un financement sur capitaux propres.

Roland Portrait et Patrice Poncet (2008) exposent les risques du taux d'intérêt des emprunts contractés par les entreprises. Par définition, le risque de taux d'intérêt est le risque que fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe ou à taux variable, l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date de règlement. En général, la variation des taux sur le marché provoque une variation du signe opposé du prix de marché des titres. Comme les fluctuations des taux sont aléatoires, cette dépendance taux-prix induit un risque spécifique appelé risque de taux.

Approche théorique des agrégats de trésorerie

Il existe deux types d'agrégats à savoir :

- agrégats de l'équilibre bilantiel ;
- le fonds de roulement(FR)

Le FR est l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Il est un indicateur de l'équilibre financier structurel de l'entreprise. Il se calcul de deux manières :

1- Par le haut du bilan

$FR = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$

2- Par le bas du bilan

$FR = \text{actif circulant} - \text{dette à court terme}$

Lorsque le $FR > 0$, cela signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de ressources permanentes qui peut être utilisé pour financer le besoin de financement d'exploitation.

Si au contraire $FR < 0$, cela signifie que l'entreprise finance une partie de ses emplois durables à partir de ses ressources cycliques. Cette situation est extrêmement dangereuse et pourrait traduire dans la plupart des cas un déséquilibre financier.

Ce dysfonctionnement s'explique surtout, dans le cas d'une entreprise prestataire de services, par le décalage entre la durée de crédit client et la durée de crédit fournisseur.

○ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR, représente l'excédent des actifs circulants par rapport au passif circulant à l'exclusion de la trésorerie active et passive. Les composantes du BFR sont des postes qui se renouvellent constamment lors du cycle de l'activité, mais leur solde est relativement stable ou permanent pour une structure donnée. Il peut être interprété comme la part des actifs circulants non financés par le passif circulant et pour laquelle l'entreprise doit prévoir un financement à caractère stable. C'est pourquoi, on dit que le fond de roulement sert à financer le besoin de financement. Il se calcule de la façon suivante :

BFG = actif circulant – passif circulant

○ La trésorerie nette

La détermination du solde de trésorerie peut s'effectuer de deux façons :

- **TN =FR - BFR**
- **TN = TA – TP**

III- Revue de littérature sur l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement

Rappelons que notre objectif de recherche consiste à trouver les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir, de réduire le recours aux capitaux étrangers. Notre hypothèse est l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement est liée à l'absence d'un plan de financement. Nous développerons ci-après la quintessence de nos recherches.

L'investissement est la valeur des biens durables acquis pour être utilisés pendant au moins un an dans leur processus de production. Ce dernier inclut l'acquisition des biens d'équipement des entreprises. La théorie économique insiste généralement sur quatre déterminants de l'investissement (Kergueris, 2003) : la demande anticipée, le coût des facteurs de production, les contraintes de financement et la rentabilité des projets d'investissement des entreprises. Une entreprise doit rechercher le financement de ses investissements sur ressources propres. Si celles-ci sont insuffisantes, l'entreprise doit emprunter. Elle peut aussi, si la taille le lui permet, lever des capitaux propres. Les conditions de financement productif dépendent ainsi des caractéristiques propres à la situation de chaque entreprise. Cette dernière peut être appréhendée par des indicateurs tels que l'autonomie financière, la capacité d'endettement et la marge d'autofinancement. Les réflexions relatives au financement de l'investissement ont longtemps été menées dans un cadre théorique délimité par le théorème de Modigliani-Miller (1958). Selon ce théorème, il est indifférent pour une entreprise de financer ses investissements par endettement, émission d'actions ou rétention de profit. Les conditions d'application très strictes de ce théorème ont conduit à sa remise en cause, et ont orienté les chercheurs vers l'idée d'une structure optimale du capital des entreprises. Les entreprises qui s'endettent pour financer leurs investissements, accroissent leurs risques de défaillance et doivent, de ce fait, se tourner vers une optimisation de leur trésorerie.

La capacité d'emprunt d'une entreprise dépend beaucoup des garanties qu'elle peut offrir, ainsi que des conditions du marché (niveau des taux d'intérêt). D'une manière réaliste, l'isolement du facteur taux d'intérêt permet de se focaliser sur l'importance dans la fonction d'investissement. En situation de contrainte de solvabilité, le profit est connecté à la trésorerie disponible qui sert de source de financement. Meyer et Kuh (1957) établissent à cet égard une relation positive entre liquidité et investissement, mettant ainsi en avant l'importance de la hiérarchie de financement. L'investissement augmente la chance d'avoir dans le futur un flux

de trésorerie disponible, mais il nécessite aussi de disposer d'une trésorerie satisfaisante au moment de le faire. Les industries bien équipées sont celles qui réalisent les taux de trésorerie les plus élevés (tableau N°8, banque de France, 1998). Le taux de trésorerie a une grande influence sur l'investissement et le développement de toute entreprise. Une étude réalisée par Henri Koulayon (1998) a permis de proposer un cadre de travail pour analyser le pouvoir explicatif de la trésorerie vis-à-vis de l'investissement. Selon cette étude, la détention, malgré le coût de la dette, ne peut être justifiée que par l'existence d'un rendement implicite. Dès lors, l'investissement n'apparaît pas être indépendant des variables financières, en particulier la trésorerie. La force de la liaison établie entre la trésorerie et l'investissement dans les firmes excédentaires n'est pas du tout similaire à celle qui est établie dans les entreprises de type résiduel. En effet, la relation entre l'investissement et le flux de trésorerie est positivement plus forte que les résiduelles. Alors que la relation entre l'investissement et le flux de trésorerie est négativement plus forte pour les excédentaires. La trésorerie peut à la fois servir de garanties de dette et être un moyen de financement des investissements.

Aussi, Marc BAMAHOSSOVI a procédé à l'étude de la structure financière du PAC, à l'analyse dynamique de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation, de l'évolution des charges et produits et de la trésorerie. Les faiblesses relevées sont: la médiocrité du ratio de solvabilité; la dégradation de la situation financière du PAC en 1997 due à l'intervention intempestive du pouvoir public dans le processus de gestion. HANS KWETEVIÉ Rock, après l'analyse financière du PAC constate que malgré l'évolution favorable de l'exploitation, la dépendance financière du PAC vis à vis de ses créanciers est considérable ; ce qui porte atteinte à son autonomie financière. En effet, le ratio d'autonomie financière n'a pas varié de 1999 à 2001 et de surcroît inférieur à 0,5. De ce point de vue, il ressort simplement que le PAC n'est pas financièrement autonome. Par ailleurs, la masse des créances clients accroît celle de l'actif circulant et augmente de ce fait les besoins à financer. Cette situation découle du fait que le délai crédit client n'est jamais respecté.

En outre, la rentabilité financière doit être améliorée car elle est restée stationnaire. De l'analyse de Obed GNANCADJA et Patrice FATOLOU, il apparaît que la gestion actuelle du PAC recèle de nombreuses insuffisances. Ceci se justifie par le résultat qu'il a enregistré en 2007 et la faiblesse de la croissance de son résultat net observé en 2003, 2004 et 2005. Les défis du troisième millénaire interpellent tous les acteurs Portuaires, la concurrence des autres Ports sous-région, sont autant de facteurs qui justifient la nécessité d'une organisation

rationnelle et efficace du PAC. Cette organisation permet d'accroître sa compétitivité et augmenter sa rentabilité. Pour ceux-ci, les résultats obtenus en matière de performance du PAC sont très peu brillants. Au terme de leur étude, ils sont parvenus à la conclusion que le Port de Cotonou n'est pas financièrement équilibré car, outre la couverture des actifs immobilisés par les ressources longues, le PAC n'arrive pas à dégager suffisamment de fonds propres pour financer le développement de l'entreprise. Une amélioration de la gestion interne s'impose en vue de la maîtrise des charges d'exploitation. L'hebdomadaire français « Le Marin », au terme de ses investigations, a fait la conclusion suivante : « le trafic du Port croît d'année en année. Pourtant, de l'avis général, les performances peuvent être encore améliorées. Et la corruption reste, sur les quais, un problème de fond ».

Pour ALAO Chèrifatou, les institutions béninoises disposent de tous les organes pouvant leur permettre de mener à bien l'exercice de contrôle de la gestion. Cependant, il en résulte des déficiences notoires dues à une définition erronée ou imparfaite de l'organisation et des modalités envisagées sous le double aspect technique et politique; ce qui exerce une influence sur la mise en contrôle et les résultats obtenus.

Section 2 : Choix de la méthodologie et condition de vérification des hypothèses

Dans cette section, nous présenterons la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et de l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données en termes des conditions de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Choix de l'approche empirique de l'étude

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement.

L'objectif de l'enquête est de recueillir des informations afin de vérifier les hypothèses précédemment formulées.

A- Cadre de l'enquête et identification de la population mère

Le cadre de notre étude est le PAC. Notre population mère est composée du personnel de la DFC, les membres du CODIR, le personnel du service de facturation, le DG et son adjoint. Notre enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

B- De l'échantillon aux outils de présentation de données

1- Echantillonnage

Compte tenu de l'importance des acteurs, nous avons opté pour un sondage. Notre enquête porte donc sur une portion de cette population mère identifiée, appelée échantillon. Cet échantillon est constitué de 32 personnes, réparties comme suit :

- le DG du PAC ;
- le DGA du PAC ;
- le personnel de la DFC dont 10 personnes ont été interrogées dans le cadre de notre étude ;
- le personnel de la direction marketing dont 10 personnes ont été interrogées dans le cadre de notre étude ;
- les directeurs techniques qui sont au nombre de 10.

2- Outils de présentation

Le dépouillement des données a été fait de façon manuelle. Ces données ont été présentées par la méthode des tris à plat, et leur représentation dans des tableaux.

3- Repérage des données à mobiliser

Dans le souci de mieux appréhender les problèmes et leurs causes, nous avons procédé non seulement à une enquête sur le terrain mais aussi à la revue documentaire. Cette étude nous a amené à parcourir la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Au plan interne du PAC, nous avons exploité les états financiers, les rapports de gestion et d'autres documents de gestion, qui nous ont permis de réunir les informations qualitatives et quantitatives.

Paragraphe 2 : Choix des approches théoriques de l'étude et conditions de vérification des hypothèses

Il s'agit de présenter les approches théoriques retenues, pour la résolution de chacun des problèmes spécifiques identifiés et d'établir les conditions de vérification des hypothèses relatives à ces problèmes.

I- Présentation des théories retenues

A- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1

L'approche théorique qui sera retenue pour analyser le problème de recouvrement des créances est celle de LABADIE & AL (2001 :107-108) et les outils juridiques de recouvrement tirés du

droit OHADA, qui traitent respectivement du recouvrement à l'amiable et du contentieux de recouvrement. L'approche de LABADIE & al stipule que « trop attendre, c'est prendre le risque de voir la solvabilité de son client se dégrader et même parfois lui laisser le temps d'organiser son insolvabilité ». Pour eux, ils pensent que le recouvrement doit être un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. **L'habileté** dans l'alternance des techniques de courriers, relances téléphoniques et visites domiciliaires, fera le succès de la phase à l'amiable. Quant à l'Acte Uniforme de l'OHADA, il organise deux procédures de recouvrement de créances à savoir : l'injonction de payer et l'injonction de délivrer ou de restituer un bien.

- L'injonction de payer

Elle se définit comme étant l'ordre donné par le juge à un débiteur de s'acquitter d'une dette.

« Sommaire et peu coûteuse, elle a vocation à être utilisée lorsque le débiteur ne risque pas de contester la créance ni en son principe ni en son montant ». (SERECCO, 2006)

L'article 2 de l'acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution, spécifient que la procédure d'injonction de payer peut être introduite lorsque la créance est certaine, liquide, exigible et que :

- la créance a une cause contractuelle ;
- l'engagement résulte de l'émission ou l'acceptation de tout effet de commerce, ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante.

La décision de justice en faveur du créancier, si la demande paraît fondée en tout ou partie, donne lieu à une ordonnance d'injonction de payer la somme fixée par le tribunal.

Le rejet de tout ou une partie de la requête est sans recours pour le créancier qui peut toujours engager une instance normale en réclamation des sommes. (article 5).

En l'absence d'opposition dans les quinze (15) jours de la signification de la décision portant injonction de payer, le créancier peut demander l'opposition de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est pas susceptible d'appel (article 16). En cas d'opposition, le contentieux est porté devant le juge de fond et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation.

- L'injonction de délivrer ou de restituer

Cette procédure n'est utilisable que par celui qui se prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé. Ce dernier doit alors saisir par voie de requête la juridiction compétente du domicile ou du lieu de résidence effective du débiteur de cette obligation. Elle ordonne la délivrance ou la restitution du bien concerné. Elle se déroule de la même manière que celle de l'injonction de payer, sauf les conditions d'exigibilité : tout comme l'injonction de payer, la décision de rejet n'est pas susceptible de recours. Le recours à l'ordonnance portant injonction est l'opposition dans un délai de quinze (15) jours après la signification de la décision.

- les mesures conservatoires ;
- une mesure conservatoire est une disposition par laquelle un créancier, dans l'attente d'une décision de justice définitive, fait placer un bien du débiteur sous-main de justice afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés. L'OHADA distingue trois types de saisies conservatoires :
- la saisie conservatoire des biens meuble corporels ;
- la saisie conservatoire des créances ;
- la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières.

B- Choix de la théorie liée au PS2

La théorie retenue à ce niveau est la celle de Robert GOETZ-GIREY qui affirme qu'il est indispensable pour assurer une bonne gestion de la trésorerie d'établir en permanence des prévisions à court terme.

La trésorerie constitue le centre de convergence de toutes les opérations quotidiennes de l'entreprise. Sa mauvaise gestion ou sa dégradation peut conduire à une faillite de l'entreprise. Compte tenu de cette importante position qu'elle occupe au sein de l'entreprise, le trésorier se voit assigné comme principaux objectifs, la prévision et le suivi de l'évolution d'un meilleur placement des liquidités et le financement au moindre coût des besoins exprimés par l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, le trésorier peut passer par l'élaboration et l'utilisation de différents instruments que mettent à sa disposition les théories développées en ce sens :

- Le budget de trésorerie

Ces prévisions sont faites à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services des entreprises à la Direction Financière. Elle constitue un regroupement des

prévisions propres aux différents services de l'entreprise auquel la Direction Générale aura fixé préalablement un plan général d'activité. Car il faut évidemment une coordination étroite entre les différents services de l'entreprise, et notamment entre les services commerciaux qui prévoient les recettes et les services d'achat et de fabrication qui prévoient les dépenses concourant à ces recettes.

- Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un tableau prévisionnel qui retrace les mouvements de la trésorerie sur une période donnée (le mois). Il constitue un outil moderne de gestion de la trésorerie et permet de réguler les différents problèmes de trésorerie qui sont pour la plus part de temps des décalages entre les encaissements et les décaissements. Il permet de donner une appréciation de l'entreprise à faire face aux charges et à prévenir les déficits

C- Choix de la théorie liée au PS3

Pour résoudre le problème de l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement, nous nous sommes référé à la théorie de Robert GOETZ-GIREY qui stipule que : « une entreprise financièrement bien gérée devra, élaborer les prévisions de financement d'une opération, en vue de connaître les incidences que pourrait avoir cette opération sur la trésorerie de l'entreprise ». Autrement dit, les investissements quels qu'ils soient, doivent être financés par des capitaux permanents dont les plus importants sont les moyens de financement propre à l'entreprise et les moyens de financement externe à l'entreprise. Il est nécessaire que les dirigeants définissent une politique cohérente de ses investissements à travers l'élaboration du plan de financement.

II-Conditions générales de vérification des hypothèses

Pour vérifier les hypothèses, l'on observe généralement trois étapes :

- la vérification théorique des hypothèses ;
- la vérification statistique des hypothèses ;
- la construction du tableau lié aux décisions possibles de vérification des hypothèses causales.

A- Condition de confirmation ou d'infirmerie théorique des hypothèses causales

Une hypothèse causale $H(P_j)$ liée au problème de P de rang j , se présente comme suit :

$[H(P_j) \text{ Csi} \rightarrow P_j]$ avec $C_{si} = C_{s\theta}$ ou $C_{si} = C_s \theta$ et avec la théorie $\theta (P_j)$ retenue comme approche de réflexion sur le problème P_j ; théorie susceptible d'amener le chercheur à envisager la cause $C_s \theta$ comme source de P_j à l'opposer de la cause $C_{si} = C_s \theta$ effectivement intégrée à l'hypothèse par le chercheur.

Il faut, dans ce contexte faire la parallèle entre la cause supposée $C_{s\theta}$ proposable par le chercheur dans l'hypothèse et la cause $C_s \theta$ proposable par la théorie $\theta (P_j)$ liée au problème P indice j . S'il y a équivalent entre ces deux causes, on peut conclure que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire, elle se sera théoriquement infirmée.

Soit

- **$C_{si} = C_s \theta$: hypothèse théoriquement confirmée,**
- **$C_{si} \neq C_s \theta$: hypothèse théoriquement infirmée**

Dans les deux cas, la confirmation ou l'infirmité théorique seront validées ou non par les résultats de l'enquête à travers soit par une confirmation statistique, soit par une infirmité statistique.

B- Conditions de confirmation ou d'infirmité statistiques de l'hypothèse

Si le nombre de causes supposées C_{si} est $n=3$, et le poids de chaque cause est PC_{si} avec $PC_{si} \leq 100\%$, deux résultats sont envisageables pour une cause $C_{s\alpha}$ (cause supposée de rang α) : la confirmation statistique ou l'infirmité statistique de l'hypothèse causale.

1- Cas de la confirmation statistique par rapport à $H(P_j) \text{ C}_{s\alpha} \rightarrow P_j$

La cause $C_{s\alpha}$ répondra à une confirmation statistique si son poids $PC_{s\alpha}$ est statistiquement significatif c'est-à-dire si $PC_{s\alpha}$ est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les

$$\text{causes supposées } C_{si}, \text{ soit : } PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (1)$$

2- Cas de l'infirmité statistique par rapport $H(P_j) \text{ C}_{s\alpha} \rightarrow P_j$

La cause $C_{s\alpha}$ répondra à une infirmité statistique si :

$$PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (2)$$

3- Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse

$$[H(P_j) \text{ C}_{si} \rightarrow P_j, \text{ avec } i = \alpha]$$

Tableau N°5 : décisions possibles de vérification de l'hypothèse

Cas Possibles	Résultats théoriques	Résultats statistique	Décisions*
			$ED(P_j) Cr \rightarrow P_j$
1 ^{er} cas	Confirmation théorique ($Cs\alpha = Cs\theta$)	Confirmation statistique $PCs\alpha \geq \frac{\sum PCsi}{n}$	Hypothèse confirmée $ED(P_j)(Cr = Cs\alpha) \rightarrow P_j$
2 ^{eme} cas	Infirmation théorique ($Cs\alpha \neq Cs\theta$)	Confirmation statistique $PCs\alpha \geq \frac{\sum PCsi}{n}$	Hypothèse confirmée $ED(P_j)(Cr = Cs\alpha) \rightarrow P_j$
3 ^{eme} cas	Confirmation théorique ($Cs\alpha = Cs\theta$)	Infirmation statistique $PCs\alpha < \frac{\sum PCsi}{n}$	Hypothèse infirmée $ED(P_j)(Cr = \overline{Cs\alpha}) \rightarrow P_j$
4 ^{eme} cas	Infirmation théorique ($Cs\alpha \neq Cs\theta$)	Infirmation statistique $PCs\alpha < \frac{\sum PCsi}{n}$	Hypothèse infirmée $ED(P_j)(Cr = \overline{Cs\alpha}) \rightarrow P_j$

Source : Cours de méthodologie de la recherche au cycle 2 de S.C.GNANSOUNOU (2014-2015)

* ED(P_j)= Elément de diagnostic lié au problème P_j

* Cs α = autre que la cause Cs α ou égale non Cs α

*

*

*

Ce second chapitre nous a permis de formuler les objectifs, les hypothèses de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie qui y est adaptée. Le chapitre suivant fait part de la collecte, de la présentation ainsi que des analyses de données et des approches de solutions.

CHAPITRE 3

ENQUETE, ANALYSE DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Il s'agit de vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et de présenter les résultats qui en découlent. Des approches de solution seront proposées au PAC de même que les conditions de leurs mises en œuvre.

Section 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données

Cette partie est réservée à la préparation et à l'analyse des résultats avant de vérifier nos hypothèses préalablement formulées.

I- Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. Pour ce faire, il est nécessaire de rappeler que notre étude est basée sur un échantillonnage de 32 personnes composées du DG du PAC, du DGA du PAC, des directeurs techniques, du personnel de la DFC, et du personnel de la direction marketing.

II- Réalisation des enquêtes

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. Après collecte d'informations basée sur des outils théoriques, des entretiens ont été réalisés avec les responsables et le personnel du PAC. Ces investigations nous ont permis de faire une étude diagnostique sur la trésorerie du PAC.

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de deux (02) ordres. Il s'agit d'une part, de la rétention d'informations de la part des enquêtés au risque de dénoncer certaines pratiques et d'autre part, de la non disponibilité de certains agents.

Paragraphe 2 : présentation et analyse de données

Les résultats des enquêtes, après dépouillement, sont présentés dans un tableau de synthèse. En outre, nous ferons une analyse en référence à chacun des problèmes.

I- Présentation et analyse de données relatives au PS N°1

A- Présentation des données

La réalisation de l'état des lieux a révélé un certain nombre de problèmes parmi lesquels, nous avons identifié le problème de recouvrement des créances.

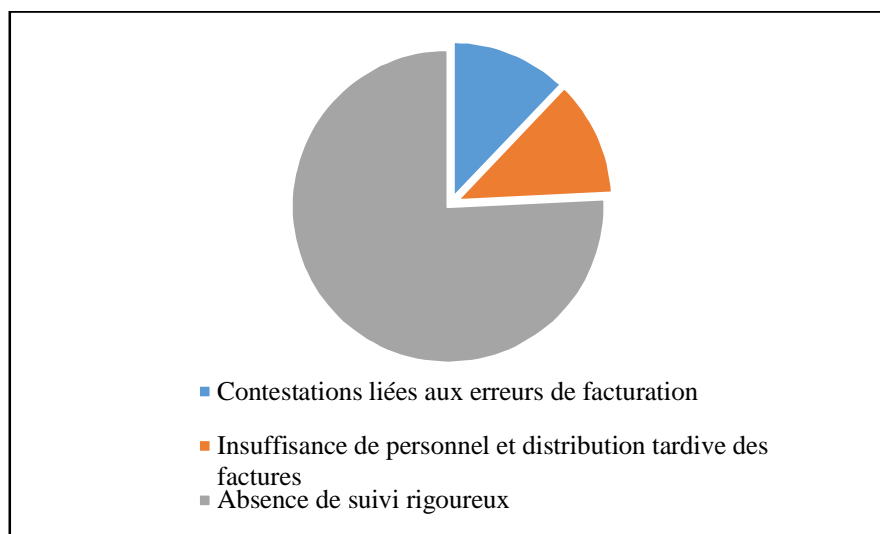
A ce titre, une question fondamentale se trouvant dans le guide d'entretien a été posée pour conduire à la vérification de l'hypothèse liée à ce problème. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°6 : Répartition des données d'enquête par rapport aux problèmes de recouvrement des créances

Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative
Contestations liées aux erreurs de facturation	04	12,5%
Insuffisance de personnel et distribution tardive des factures	04	12,5%
Absence de suivi rigoureux	25	75 %
Total	32	100%

Source : résultat de nos enquêtes

Graphique N°1 : Répartition des données d'enquête par rapport aux problèmes de recouvrement des créances



Source : résultat de nos enquêtes

Le tableau N°5 et le graphique N°1 montrent que 75% des personnes enquêtées retiennent que l'absence d'un suivi rigoureux est la cause du problème de recouvrement des créances ; 12,5% pensent que ce sont les contestations liées aux erreurs de facturation qui en est la cause et 12,5% pensent que c'est l'insuffisance de personnel et la distribution tardive des factures qui en est la cause.

En dehors des résultats du questionnaire et des entretiens, nous présentons dans le tableau suivant l'évolution des recettes de 2010 à 2013.

Tableau N° 7 : Evolution des créances de 2010 à 2013

Année	Créances (FCFA)	Recouvrement (FCFA)	Taux de réalisation en %
2010	16 874 376 687	13 758 513 444	81,53
2011	17 728 018 165	14 076 702 686	79,40
2012	18 095 974 605	17 117 137 257	94,55
2013	24 284 171 097	19 803 940 545	81,55

Source : Service Recouvrement et Trésorerie

Le tableau N°6 nous indique le PAC n'a pas pu recouvrer la totalité de ses créances sur la période de 2010 à 2013, soit un cumul de 12 235 329 299 FCFA d'impayés client actif sur cette période sans oublier la somme de 7 893 903 541 FCFA, représentant les créances litigieuses sur divers clients dont les dossiers sont, soit pendants devant les tribunaux, soit confiés à des huissiers (lettre N°248/PAC/DFC/SRT).

B- Analyse des données

Rappelons que notre hypothèse ici est « **le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances** ». L'approche de LABADIE & al retenue va dans le même sens que la cause que nous avons identifiée. Cette approche suggère l'habileté, autrement dit ne pas laisser trop de temps aux clients au risque d'insolvabilité de ce dernier c'est-à-dire le suivi rigoureux des créances. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue dans le tableau de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que l'hypothèse N°1 est théoriquement confirmée sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33,33% des enquêtés justifie le PS1 ». A ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse réunie à elle seule un poids total de 75% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les autres causes. Nous déduisons que l'hypothèse N° 1 est statistiquement confirmée.

Il s'en suit que l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : **le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances.**

II- Présentation et analyse de données relative au PSN°2

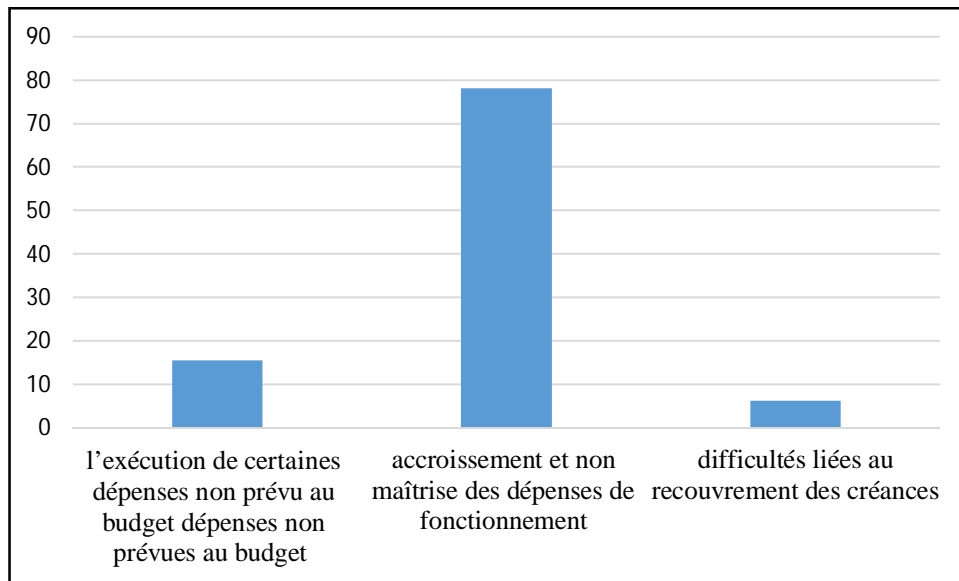
A- Présentation des données

Pour vérifier l'hypothèse relative au problème spécifique N°2, une question a été posée et se trouve dans le guide d'entretien. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 8 : Tableau de répartition des enquêtes sur le problème de dégradation de la trésorerie

Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative en%
L'exécution de certaines dépenses non prévu au budget dépenses non prévues au budget	05	15,62
Accroissement et non maîtrise des dépenses de fonctionnement	25	78,12
Difficultés liées au recouvrement des créances	02	6,25
Total	32	100

Source : résultat de nos enquêtes

Graphique N°2 : Répartition des enquêtes sur le problème de dégradation de la trésorerie*Source : résultat de nos enquêtes**Source : résultat de nos enquêtes*

Le tableau N°7 et le graphique N°2 nous indique ce qui suit :

- 05 personnes soit 15,62% des enquêtés estiment que l'exécution de certaines dépenses non prévues au budget dépenses est la cause de la dégradation de la trésorerie ;
- 25 personnes soit 78,12% des enquêtés soulignent que c'est l'accroissement et la non maîtrise des dépenses de fonctionnement qui explique la dégradation de la trésorerie ;
- 02 personnes soit 6,25% trouvent que ce sont plutôt les difficultés liées au recouvrement des créances qui est la véritable cause.

B- Analyse des données liées au PS2

Rappelons que l'hypothèse relative au PS2 est : « la dégradation de la trésorerie est dû à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement ». Cette hypothèse met en exergue la cause de l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement. La théorie que nous avons retenue au niveau de ce problème est celle Robert GOETZ-GIREY qui recommande l'utilisation des instruments tels que le plan de trésorerie et le budget de trésorerie. Or, l'utilisation de ces instruments doit permettre la maîtrise des dépenses de fonctionnement qui influent sur la trésorerie. Ainsi, nous pouvons retenir que l'hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau statistique, la cause relative à notre hypothèse a réuni un poids de 78,12% contre 15,62% pour l'exécution de certaines dépenses non prévues au budget, et 6,25% pour les difficultés liées au recouvrement des créances. Nous pouvons conclure que l'hypothèse N°2 est confirmée statiquement.

L'hypothèse étant confirmée, l'élément de diagnostic se présente comme suit : **dégradation de la trésorerie est due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement.**

III- Présentation et analyse de données relative au PS3

A- Présentation des données

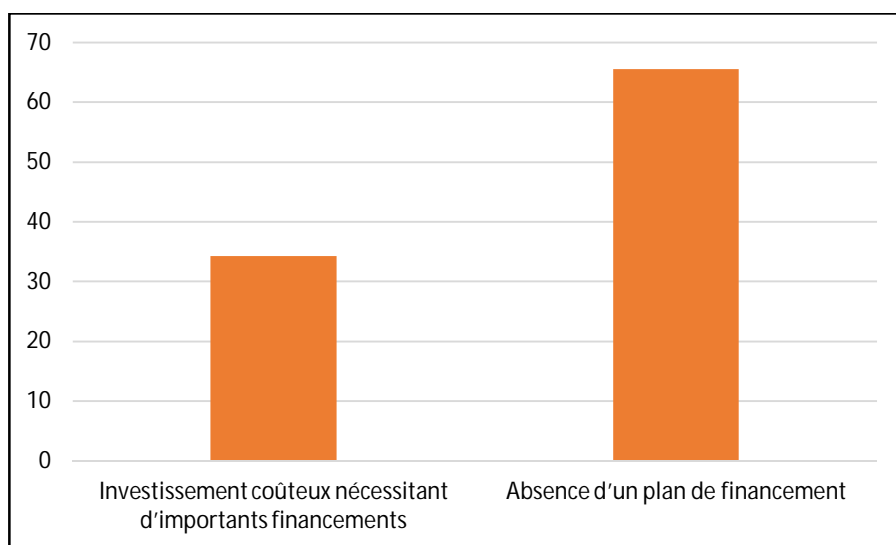
Pour vérifier la cause réelle de ce problème, une question se trouvant dans le guide d'entretien a été posée. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 9 : Répartition des enquêtes par rapport au PS3

Modalité	Nombre d'observation	Fréquence relative en %
Investissement coûteux nécessitant d'importants financements.	11	34,37
Absence d'un plan de financement	21	65,63
Total	32	100

Source : résultat de nos enquêtes

Graphique N°3 : Répartition des enquêtes par rapport au PS3



Source : résultat de nos enquêtes

Une analyse des résultats de cette question consignés dans le tableau révèle les observations ci-après :

- 37,37% des enquêtés trouvent que l'investissement coûteux nécessitant d'importants financements réside dans la dégradation de la trésorerie ;
- 65,63% de cet échantillon estiment que l'absence d'un plan de financement en est la cause.

De cette analyse, nous observons que l'item qui a obtenu un poids supérieur à 50% est celui de l'absence d'un plan de financement.

B- Analyse de données liées au PS3

Notre hypothèse N°3 stipule: «l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement sur fonds propres est liée à la l'absence d'un plan de financement du PAC ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement sur fonds propres. Mais la théorie de Robert GOETZ-GIREY retenue pour cette analyse recommande l'élaboration des prévisions de financement. Le plan de financement de voir, si l'autofinancement de l'entreprise sera suffisant ou non pour satisfaire les besoins à couvrir par des capitaux permanents. Lorsque l'autofinancement n'est pas suffisant, l'entreprise devra recourir à différents moyens de financement (capital social, emprunts). Nous pouvons retenir que l'absence d'un plan de financement ne favorise pas l'investissement. Dans cette situation, nous pouvons conclure que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau des enquêtes de terrain la cause retenue dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids de 65,63% et supérieur à la moyenne de poids de l'autre cause. Ainsi, l'hypothèse N°3 est statistiquement confirmée.

En rapprochant la confirmation théorique et statistique, la décision y relative correspond, nous pouvons dire que notre hypothèse est confirmée. La confirmation de l'hypothèse N°3 nous permet d'établir le diagnostic suivant : **l'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissement est liée à l'absence d'un plan de financement.**

Section 2 : Approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre

Il s'agit de proposer les solutions d'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes en résolution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Elles sont liées à chaque problème spécifique

I- Approches de solutions au problème de recouvrement

A travers les analyses, il a été prouvé que l'absence d'un suivi rigoureux des créances justifie le problème de recouvrement des créances. Les approches solution suivantes peuvent être envisagées :

- mettre à la disposition de la division recouvrement un personnel adéquat pour la distribution des factures afin de permettre aux clients de recevoir à temps les factures ;
- établir des calendriers de travail ;
- affecter des ressources humaines et logistiques nécessaires à l'unité de recouvrement ;
- mettre en place un plan de recouvrement adéquat ;
- instaurer des pénalités pour paiement tardif ;
- relancer régulièrement les clients qui ne sont pas en règles ;
- faire un état mensuel des créances pour un meilleur suivi, cela permettra de connaître au fur et à mesure les restes à recouvrer ;
- prioriser les recouvrements à l'amiable par rapport au contentieux de recouvrement qui fait perdre de l'argent à la société ;
- doter le service d'un manuel de procédures de recouvrement des créances ;
- suivi rigoureux des procédures de remises de factures aux clients pour éviter les contestations de ces derniers ;
- mise en place d'une structure d'apurement des manifestes devant faciliter l'exhaustivité des opérations de recouvrement des créances liées aux marchandises ;
- mettre en place un système de prépayé ou d'avance pour prestation ;
- mettre en place une comptabilité analytique opérationnelle afin de fournir les informations nécessaires qui permettront au moins d'asseoir les tarifs sur les coûts réels en vue d'élargir sa clientèle.

II- Approche de solution au problème de la dégradation de la trésorerie

Après étude du diagnostic, nous avons constaté que c'est l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement qui est la cause de la dégradation de la trésorerie. Pour résoudre, ce problème, il faudrait mettre en place un plan de trésorerie, budget de trésorerie avec des prévisions réalistes. Le tout ne suffit pas de réaliser ses documents, mais il faudra faire un effort

de les utiliser à travers un suivi rigoureux. Ceci permettra des réajustements mensuels. Il faudra aussi rester dans la fourchette des dépenses prévues au budget en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, recourir à un cabinet spécialisé en fiscalité qui sera engagé pour intervenir de manière périodique sur des questions fiscales afin d'éviter à l'entreprise des amendes et pénalités fiscales.

Penser à mettre un audit social qui est un instrument de sécurité dans le pilotage d'une politique de ressources humaines. Un procédé régulièrement au contrôle de la trésorerie qui permettra de dégager les écarts. Le PAC doit penser aussi à une rationalisation de sa gestion qui passe par la mise en adéquation du niveau des charges avec le niveau des produits, avec des charges qui aide véritablement au développement de l'entreprise.

III- Approche de solution au problème de l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissements

La cause réelle N°3 est l'absence d'un plan de financement. Le PAC doit faire une gestion optimale de sa trésorerie pour le renforcement des fonds propres. Il s'agira d'augmenter le capital social de l'entreprise par des apports en numéraire. Cette formule permettra la consolidation des fonds propres. Ce mode de financement permettra au PAC de ne plus supporter des charges financières qui pèsent sur sa trésorerie. Il faudrait revoir sa politique d'investissement en suivant toujours un plan d'investissement et de financement après une étude de rentabilité de ses investissements. Il faut faire l'état des immobilisations afin de céder celles déjà amorties dont les coûts d'entretien sont excessifs. Les produits des cessions peuvent constituer de nouvelles sources de financement. Ce qui améliorera la capacité d'auto financement. Par exemple pour le désensablement, le PAC a recours à une société de dragage qui lui coûte des milliards de FCFA. Il faudra aussi constituer des réserves pour s'autofinancer autre que les réserves légales (amortissement, réserve statutaire) ou avoir recours aux actionnaires en vue de l'augmentation du capital. Nous proposons à cet effet la création d'une société de dragage par le PAC. La réduction de l'intervention de l'Etat et la limitation des dépenses de souveraineté serait un grand atout pour la prospérité de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre

I- Recommandation à l'endroit des autorités portuaires

La mise en œuvre des solutions proposées ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité de ses mesures. Ainsi, nous recommandons aux autorités portuaires l'élaboration d'un manuel de procédures. Ce document décrit l'organisation, les procédures de gestion administrative, financière et comptable de l'entreprise. Il a pour objectif de mettre à la disposition des responsables, un outil de référence opérationnel pour la conduite des opérations. Il permettra au PAC de rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information.

Il faudra aussi mettre à la disposition de chaque service des outils informatiques et logiciels adéquats pour un meilleur rendement de la structure, mettre en place un système de contrôle interne, capable de rendre cohérent, fiable et pertinent le système d'information.

II- Recommandation à l'endroit de l'Etat

Nous recommandons à l'Etat la mise en place d'un directoire avec le conseil d'administration. Le directoire sera chargé de la gestion de l'entreprise tandis que le conseil d'administration sera chargé de la du contrôle de directoire. Cette formule permettra d'éviter l'ingérence des autorités de tutelle dans la gestion des affaires portuaires. Les pouvoirs publics doivent tenir compte de la compétence en matière de gestion et de la moralité des cadres qui auront la charge d'administrer les entreprises publiques. Faire de la gestion du PAC, la gestion axée sur les résultats qui consiste à mettre à la disposition du PAC les moyens nécessaires (financiers, matériels et humains) et ensuite procéder à une évaluation des résultats obtenus par ces derniers. Ils seront soumis au terme de leur mandat à un contrôle de la part des pouvoirs publics. Ce qui aboutirait soit à leur révocation soit à leur promotion à la tête de l'entreprise.

Tableau n°10 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs de recherche	Causes	Synthèse de diagnostic	Approches de solutions
Niveau général	Problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC	Déterminer les conditions d'assainissement du PAC	-	-	-
Niveau spécifique	1 Problème de recouvrement des créances	Définir les conditions de recouvrement en vue de l'amélioration du taux de recouvrement	Absence d'un suivi rigoureux	Le problème de recouvrement des créances est dû à l'absence d'un suivi rigoureux des créances	Suivi rigoureux des procédures de recouvrement des créances
	2 Dégradation de la trésorerie	Identifier les conditions permettant le rehaussement de la trésorerie	Accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement	La dégradation de la trésorerie est due à l'accroissement non maîtrisé des dépenses de fonctionnement de fonctionnement	Elaboration du plan de trésorerie
	3 Incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissement	Trouver les conditions pouvant permettre au PAC à l'avenir de réduire les capitaux étrangers	Absence de plan de financement	L'incapacité du PAC à faire face aux dépenses d'investissements est liée à l'absence d'un plan de financement	Elaboration d'un plan de financement

Source : Synthèse issue du diagnostic et des propositions de solutions

CONCLUSION

Le PAC est un outil économique pour la facilitation et le développement des échanges extérieurs de notre pays, il a pour objectif de contribuer à l'accroissement de la valeur ajoutée nationale en vue de réduire la pauvreté dans notre pays. Il est un instrument de création de la richesse, de création d'emploi et de distribution de revenu. C'est une société dont l'Etat est le seul actionnaire. Il contribue de ce fait au budget général de l'Etat. Pour mieux accomplir sa mission, une gestion rationnelle doit être faite pour garantir la rentabilité de ce dernier. Le présent travail nous a permis de comprendre que le PAC est caractérisé par le non-respect des conditions qui garantissent sa rentabilité.

Des approches de solutions ont été proposées de même que les conditions de mise en œuvre des dites solutions.

Ainsi l'application des solutions présentées dans le cadre de ce travail et la prise en compte des conditions de mise en œuvre aideront sans aucun doute à résoudre les problèmes identifiés. Ce qui rendra optimal la trésorerie du PAC, car une trésorerie optimale impactera sur le développement de notre pays, et contribuera à l'amélioration des conditions de vie des populations. Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects liés aux nombreux problèmes à la gestion de la trésorerie du PAC. Dès lors, si ce travail peut ouvrir d'autres horizons de discussions sur la problématique de la gestion optimale de la trésorerie du PAC, nous aurions atteint notre but.

Bibliographie

I- Ouvrages

- LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (2001), *Crédit management : gérer le risque client*, Paris ECONOMICA, Edition Paris
- MATHIEU Michel (1995), *L'exploit bancaire et le risque, de crédit, mieux le cerner pour mieux le maîtriser* IFCAM-CETCA, Edition, Paris
- CHAUVOT Myriam (2001), *PME : Le recouvrement des créances clients devient stratégique*, option Finance
- ROELAND (2002), *Des outils pour mieux maîtriser le risque client*, option Finance
- COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1992), « *Audit et contrôle interne, aspect financier opérationnel et stratégique* », édition DIALLOZ, Paris
- LAMY (2006), « *Assurer le recouvrement des créances* »
- GOETZ-GIREY Robert & TRIOLAIRE Guy, « *Administration des entreprises* »
- KEISER Anne Marie (1999), « *Gestion financière* »
- SION Michel (1998), « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* »
- QUIRY Pascal & FURY Yvonne (2010) « *Finance d'entreprise* » édition DALLOZ
- KOULAYON Henri, « *Trésorerie des entreprises industrielle et politique d'investissement* »
- PERRU Eric (2005), « *L'impayé* »
- E. Gérard, « *Relance des impayés et recouvrement à l'amiable* »
- EGLEM & RAULET (*Analyse comptable et financière*)

II- Mémoires

- HOUSSOU Blaise & NOUATIN Arnaud (2008), « *Contribution à l'amélioration de la performance financière de la SONACOP* »
- BAMAHOSSOVI Marc (1997), « *Etude de la structure financière du PAC* »
- HANS KWETEVIÉ Rock (2001), « *Analyse de la performance financière du PAC* »
- GNANCADJA Obed et FATOLOUPatrice 2007 ? « *Diagnostic financier d'une société publique béninoise : cas du Port Autonome de Cotonou* »
- ALAO Chèrifatou (2009), « *Analyse des déterminants de la compétitivité d'une entreprise publique prestataire de service : cas du PAC* »

III- Autres documents

- L'hebdomadaire français "Le marin"

IV- Sites internet

www.google.fr

ANNEXES

Annexe 1 : Conseil d'administration du PAC

Annexe2 : Organigramme du PAC

Annexe 3: Plan de trésorerie du PAC

Annexe4 : Plan de financement

Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 1 : Conseil d'administration du PAC

- un représentant du Ministère de tutelle, qui est le Président du Conseil d'Administration (PCA) ;
- un représentant du Ministère en charge des Finances ;
- un représentant du personnel ;
- un représentant des syndicats ;
- un représentant du Burkina-Faso ;
- un représentant du Mali ;
- un représentant du Niger.

Les membres observateurs du conseil d'administration sont :

- un représentant de la chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) ;
- le Directeur Général de la société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) ;
- le Directeur Général de la Compagnie Béninoise des Navigations Maritime (COBENAM) ;
- le Directeur Général des Transports Terrestres (DGTT) ;
- un représentant de la Direction de la Marine Marchande (DMM) ;
- un représentant de la Douane ;
- deux commissaires aux comptes.

Annexe 2 : Organigramme du PAC

Annexe 3: Plan de trésorerie du PAC

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Prévisions mensuelles de recettes.												
Recettes sur les ventes de marchandises et production vendue												
Produit A												
Produit B												
Produit C												
Encaissements divers												
Recettes sur ventes d'immobilisation												
Encaissement des nouveaux « capitaux permanents ».....												
.....												
Total General Des Recettes.....												
Prévisions mensuelle de dépenses :												
Dépenses de personnel												
Dépenses générales												
.....												
Sommes payées aux fournisseurs :												
Paiement des factures d'achats ou des avances sur commandes d'immobilisation.....												
Paiement des factures d'achats de matières et fournitures												
Dépenses financières :												
Remboursement à effectuer sur les dettes à plus d'un an, intérêts à payer, dividendes.....												
Frais financiers courants.....												
Total Générale Des Dépenses.....												
Solde mensuel des recettes et des dépenses = $I - II$												
Solde cumulé des recettes et des dépenses, y compris pour janvier le solde le solde de début d'année.....												
Recours aux banques (hors crédits assis sur créances commerciales).....												
Disponibilité à la fin de chaque mois = $V \mp IV$												

Annexe 4 : Plan de financement

	1 ^{ère} année	2e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année, etc
I. Insuffisance ou excédent pour chaque année des moyens de financement propre à l'entreprise par rapport aux besoins à couvrir					
II.- Capitaux permanents l'entreprise doit se procurer que l'entreprise doit se procurer pour compléter les insuffisances de la rubrique I : Création ou augmentation du capital social Emprunt, ou « dettes » à plus d'un an..... Crédit-bail Subvention d'investissement..... Montant total des Capitaux permanents que l'entreprise doit se procurer pour couvrir ses besoins					
III.- A déduire : Frais, rémunération et remboursement des capitaux prévus à la rubrique II Sur création ou augmentation du capital social : frais et Droits à payer..... Bénéfices à distribuer aux nouvelles actions Sur emprunt ou dettes de plus d'un an : Frais et commission..... Intérêts..... Annuité de remboursement..... Sur crédit-bail : Redevance (loyer)..... Sur subvention d'investissement : Impôts sur les bénéfices échelonnés sur plusieurs années..... Montant total des frais, rémunération et remboursement des capitaux permanents prévus à la rubrique II					
IV.- Ressources financières nettes annuelles procurées par ces capitaux permanents=II III.....					
V.-Léger excédent de Capitaux permanents à la fin de chaque année, si le Plan de financement est exécuté comme prévu=solde cumulé se I+IV.....					

Annexe 5 : Guide d'entretien

- 1- Quel sont selon vous les problèmes liés à la gestion de la trésorerie du PAC ?
- 2- Quel est la cause du problème de recouvrement des créances ?
- 3- Quel est la cause du problème de dégradation de la trésorerie ?
- 4- Quel est la cause liée aux problèmes d'investissement de PAC ?**

Table des matières

TITRE	N°
Identification du jury	I
Déclaration d'engagement	II
Dédicaces	III
Remerciements	IV
Liste des sigles et abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Liste des graphiques	VII
Résumé	VIII
Sommaire	IX
Glossaire	X
Introduction	1
Chapitre I : cadre contextuel de l'étude, observation de stage au PAC et choix de la problématique	4
Section I : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage au Port Autonome de Cotonou (PAC)	5
Paragraphe 1 : Cadre contextuel de l'étude	5
I- Cadre institutionnelle de l'étude : le port autonome de Cotonou (PAC)	5
A- Présentation générale du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires	5
1- Attribution du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires	5
2- Organisation générale du ministère	5
B- Historique, Missions et Attribution du PAC	6
1- Historique	6
2- Missions et attribution du PAC	7
C- Structure organisationnelle du PAC	8
1- Le Conseil d'Administration	8
2- Le comité de Direction (CODIR)	8
3- La Direction Générale	8
a- La Direction des Ressources Humaines	9
b- La Direction Financière et Comptable (DFC)	9
c- La Direction Commerciale et du Marketing	9
d- La Direction de la Capitainerie	9
e- La Direction de l'Exploitation Portuaire (DEP)	10
f- La Direction Technique (DT)	10
g- La Direction des systèmes d'Information (DSI)	10
h- La Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DAJC)	10
i- La Direction de la Prospective, de la Stratégie et du développement (DPSD)	10
j- La Direction du Contrôle Générale (DCG)	11
D- Les activités du PAC	11

II- Cadre physique et environnemental de l'étude	11
A- Le cadre physique	11
1- Service Recouvrement et Trésorerie (SRT)	11
2- Le Service de la Comptabilité	12
3- Le Service Gestion de STOCK	12
B- L'environnement de la DFC	13
1- Le micro environnement	13
a- Les entreprises de manutention	13
b- Les transporteurs	13
c- Les structures concurrentes	13
2- Le macro environnement	14
a- l'environnement socio-économique	14
b- l'environnement politico-juridique	14
c- l'environnement culturel	14
d- l'environnement technologique	14
Paragraphe 2 : Observations de stage	15
I- Etat des lieux	15
A- Etat des lieux à l'interne	15
1- Observations sur la gestion budgétaire	15
2- Observations sur la gestion des créances	16
3- Observations par rapport à la gestion de la trésorerie	17
B- Etat des lieux à l'externe	20
II- Inventaire des forces, faiblesses menaces et opportunités	21
A- Les atouts : forces et opportunités	21
1- Par rapport à la gestion budgétaire	21
2- Par rapport à la gestion des créances	21
3- Par rapport à la gestion de la trésorerie	21
B- les problèmes (faiblesses et menaces)	21
1- par rapport à la gestion budgétaire	21
2- par rapport à la gestion des créances	22
3- par rapport à la gestion de la trésorerie	22
III- Identification des groupes de problèmes possibles à résoudre	22
A- Identification des problématiques possibles	22
B- Synthèse des problèmes à résoudre possibles	22
Section2 : Choix du problème à résoudre (PAC) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude	24
Paragraphe1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude	24
I- choix et spécification du groupe de problème à résoudre	24
A- choix du groupe de problème à résoudre	24
B- spécification du PAC Choisi	25
1- Précision des contours du groupe de problèmes choisi	25
2- Elagage de problèmes spécifique	26
II- Choix du thème de l'étude	27
Paragraphe2 : perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude.	27

I-	Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre	27
A-	Perspective théorique de réflexion sur le problème général	27
B-	Perspectives théoriques spécifiques liées aux problèmes spécifiques	28
1-	Perspective théorique liée au problème spécifique N°1	28
2-	Perspective théorique liée au problème spécifique N°2	28
3-	Perspective théorique liée au problème spécifique N°3	29
II-	Formulation de la problématique de l'étude	29
CHAPITRE 2 : cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique		31
Section1 : Cadre théorique de base : objectifs et hypothèse, revue de littérature de l'étude		32
Paragraphe1 : Cadre théorique de base et tableau de bord de l'étude		32
I-	Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche	32
A-	Objectifs de l'étude	32
1-	Les objectifs de développement	32
a-	Objectif général de développement	32
b-	Objectifs spécifiques de développement	32
2-	Objectifs de recherche	33
a-	Objectif général de recherche	33
b-	Objectifs spécifiques de recherche	33
3-	Résultats attendus	33
a-	Résultat général attendu	33
b-	Résultats spécifiques attendus	33
II-	Hypothèses et tableau de bord de l'étude	34
A-	Les causes liées aux problèmes spécifiques	34
1-	Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1	34
2-	Causes et hypothèses liées relatives au problème spécifique N°2	34
3-	Cause et hypothèses liés au problème spécifique N°3	35
III-	Tableau de bord	36
Paragraphe 2 : revue de littérature		36
I-	Revue de littérature sur le problème de recouvrement des créances	37
II-	Revue de littérature sur le problème de la dégradation de la trésorerie	39
III-	Revue de littérature sur l'incapacité du PAC à faire face à ces dépenses d'investissements	42
Section 2 : fois de la méthodologie et condition de vérification des hypothèses		44
Paragraphe 1 : choix de l'approche empirique de l'étude		44
A-	Cadre de l'enquête et identification de la population mère	44
B-	de l'échantillon aux outils de présentation de données	45
1-	échantillon	45
2-	outils de présentation	45
3-	repérage des données à mobiliser	45
Paragraphe 2 : choix des approches théorique de l'étude et condition de		45

vérification des hypothèses	
I- Présentation des théoriques retenues	45
A- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS 1	45
B- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS 2	47
C- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS 3	48
II- Conditions générales de vérification des hypothèses	48
A- Condition de confirmation ou d'infirmation théoriques des hypothèses causales	48
B- Condition de confirmation ou d'infirmation de l'hypothèse	49
1- cas de confirmation statistiques par rapport à l'hypothèse $C_{sq} \rightarrow P_j$	49
2- Cas de l'infirmation statistique par rapport $H(P_j) \quad C_{s\alpha} \rightarrow P_j$	49
3- Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse	49
CHAPITRE 3 Enquête Analyse des données et approches de solution	51
Section 1 : collecte, dépouillement, présentation et analyse des données	52
Paragraphe 1 : collecte et dépouillement des données	52
I- Préparation de l'enquête	52
II- Réalisation de l'enquête	52
Paragraphe 2 : présentation et analyse de données	52
I- Présentation et analyse de données relatives au PS N°1	53
A- Présentation des données	53
B- Analyse des données	54
II- Présentation et analyse de données relative au PSN°2	55
A- Présentation des données	55
B- Analyse des données liées au PS2	56
III- Analyse des données relative au PS3	57
A- Présentation des données	57
B- Analyse de données liées au PS3	58
Section 2 : Approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre	58
Paragraphe 1 : Approches de solutions	58
I- Approches de solutions au problème de recouvrement	59
II- Approches de solution au problème de la dégradation de la trésorerie	59
III- Approches de solution au problème de l'incapacité du PAC à faire face à ses dépenses d'investissements sur fonds propres	60
Paragraphe 2 : les conditions de mise en œuvre	60
I- Recommandation à l'endroit des autorités portuaires	60
II- Recommandation à l'endroit de l'Etat	61
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	

