

## **Introduction**

Le développement d'une nation passe par celui de ses entités économiques. En effet, l'entreprise en tant qu'une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes, travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement le plus souvent concurrentiel (le marché). Elle peut être considérée comme un agent de production qui combine des ressources et s'insère dans une chaîne d'activité économique ; une entité sociale (dimension culturelle et relationnelle) et une réalité politique en tant que lieu d'échange, de négociation et de confrontation (Olivier M. 2009). Et ceci, quelles qu'en soient leurs classifications distinctives.

Avec la mondialisation, et l'ouverture de certains secteurs qui jusqu'ici étaient monopolisés, les entreprises publiques se retrouvent confrontées à une rude concurrence. Il urge donc pour elles de s'adapter afin de faire face à ces nouveaux défis en mettant en place un système de gestion efficace et efficient qui leurs permet de disposer des outils nécessaires à la prise de décisions rationnelles, afin de ne pas se faire surprendre ou être dépassées par ces difficultés.

Or il est fréquent de constater de nos jours, la disparition précoce des entreprises au Bénin pour cause de mauvaise gestion. On comprend ainsi que comme un être humain, l'entreprise naît, grandit et meurt. Après sa naissance, l'entreprise dans le souci de grandir doit œuvrer pour une croissance soutenue et significative de son chiffre d'affaire tout en cherchant à minimiser les charges qu'elle supporte. Pour ce faire l'entreprise doit mobiliser des ressources qui doivent faire l'objet d'une bonne gestion afin d'éviter le gaspillage mais aussi des déficits pouvant conduire à sa disparition. C'est dans cette optique qu'à

travers une analyse de la performance économique et financière basée essentiellement sur chaque poste du bilan et du compte de résultat, il est possible de se prononcer sur la santé financière d'une entité économique telle que la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) d'où le thème « **Performance économique et financière de la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) : Analyse et suggestions** ».

Le développement du thème est structuré en trois chapitres :

- le premier chapitre décrit le cadre institutionnel et le déroulement du stage
- le deuxième présente le cadre théorique et la méthodologie de l'étude
- et le troisième chapitre aborde l'analyse des résultats suivi des suggestions.

## **CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA SOBEMAP**

Dans ce chapitre, nous consacrerons la première section à la présentation de la **SOBEMAP** et le déroulement de notre stage se retrouvera dans la seconde section.

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SOBEMAP**

Subdiviser en deux parties, la présente section aura sa première partie consacrée à l'historique, aux activités, et à l'environnement de la SOBEMAP. Quant à la deuxième partie, elle présentera la structure organisationnelle et les ressources de la SOBEMAP.

#### **I-Historique, activités et environnement**

##### **A-Historique**

L'idée de création d'une société de manutention au Dahomey (actuel Bénin) remonte au XIXème siècle avec l'arrivée des marchands occidentaux sur le littoral de Grand-Popo et de Ouidah. Avec la construction du Wharf de Cotonou en 1891 par les agents maritimes étrangers, les opérations de manutention bord étaient déjà en eaux relativement calmes et étaient exercées par les sociétés et agences tel que : DELMAS-VIELJEUX, SOCOPAO, SOAEM, TRAS CAP et BETRACO.

Afin d'améliorer les prestations en vue d'un meilleur rendement, ces différentes sociétés et agences se sont réunis pour former le Groupement d'Entreprises de Manutention du Dahomey (GEMADA) en 1964 suite à la dissolution du Wharf de Cotonou. L'année suivante, l'intensification des opérations de manutentions a eu pour conséquence l'accroissement des profits de GEMADA ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des autorités politiques sur l'opportunité d'une reprise en main de ce secteur.

L'ordonnance N° 14/PR/MTPT du 04 Mars 1968 portant réorganisation et monopole d'Etat des opérations d'acconage et de manutention au Port Autonome de Cotonou (PAC) viendra constater la nationalisation de GEMADA. Il fallait dans le cadre d'une application effective de cette ordonnance le décret N°69-80/PR/MTPT du 27 Mars portant création de l'Office Dahoméen des Manutentions Portuaires (ODAMAP).

Avec le passage de la république du Dahomey à la république du Bénin en 1975, l'ODAMAP devient Office Béninois des Manutentions Portuaires (OBEMAP). Suite à ce changement, ses statuts sont redéfinis par le décret N°84-375 du 08 Octobre 1984. Il devient alors une entreprise publique à caractère commerciale et industrielle dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

Quinze ans plus tard, son cadre législatif fut modifié suite aux décisions prises à la conférence nationale des forces vives de la nation. Ainsi l'OBEMAP s'est transformée en Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP). Elle est placée sous la tutelle du Ministre d'Etat en Charge des transports et des Travaux Publiques auprès du Président de la République (MECT TP/PR).

Le 28 Avril 1998 par décret N° 98/156, il a été décidé de la libération des activités afférentes à la manutention des conteneurs au Port Autonome de Cotonou. Cette décision s'est matérialisée par l'arrivée de la Société de Manutention du Terminal à Conteneurs (SMTC) qui est une filiale de MAERSK-SEALAND. Cependant, la SOBEMAP a détenu le monopole du conventionnel jusqu'au 13 Mai 2009, date à laquelle l'Etat béninois a décidé de fixer de nouvelles conditions d'exercice des activités de manutentions des véhicules d'occasion au Port Autonome de Cotonou.

Ainsi par décret N°2009-192 du 13 Mai 2009, l'agrément de la manutention des véhicules d'occasion a été donné à une nouvelle entreprise notamment RORO TERMINAL SA.

La SOBEMAP devra dès lors s'arrêter pour travailler au côté d'un nouveau concurrent dans le domaine de la manutention des véhicules d'occasions.

La SOBEMAP est donc une société d'Etat à caractère commerciale, dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Son capital précédemment d'un milliard sept cent soixante quatre millions (1.764.000.000) de francs CFA est passé à sept milliard six cent millions (7.600.000.000) de francs CFA suite à une augmentation par incorporation de réserve et report à nouveau.

La SOBEMAP a son siège à Cotonou et est située sur le boulevard de la Marina entre la Direction des Télécommunications et le centre formation professionnelle de l'AGEPAOC (Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et du Centre).

## **B -Les activités de la SOBEMAP**

### **1)-Activités principales**

Elles regroupent toutes les opérations de déchargement et de chargement des marchandises destinées aux clients. Nous avons :

**La manutention terre ou acconage** : qui concerne toutes les opérations de manutention que peuvent subir les marchandises dans l'enceinte portuaire. Il consiste au déplacement des marchandises du sous-palan vers les aires de stockage (magasins d'entreposage) ou dans les camions pour les enlèvements directs. Aussitôt ces marchandises déposées au sous-palan, les conducteurs d'engins et les dockers se chargent de leur transport à destination.

**La manutention bord ou stevedoring** : désigne les opérations effectuées à l'intérieur des navires, nous avons :

-la manutention bord-bord : ce sont des opérations de transbordement des marchandises d'un navire vers un autre.

-la manutention bord-terre : ce sont les opérations de déchargement de marchandises des navires au sous-palan

-la manutention terre-bord : ce sont des opérations de chargement de marchandises du sous-palan aux navires.

Le stevedoring s'effectue à l'aide des grues, treuils, mâts, et portiques fixés à bord des navires dont se servent les grutiers de la SOBEMAP.

## **2)-Activités secondaires**

Au nombre des activités secondaires nous pouvons citer :

**-la consignation** qui regroupe les formalités d'arraisonnement des navires sur demande des armateurs.

**-le transit** qui regroupe l'ensemble des formalités douanières et administratives nécessaires à la livraison des marchandises aux clients. On distingue deux transits:

-le transit import qui se rapporte aux importations des marchandises et concerne les formalités de débarquement

-le transit export qui est spécifique aux exportations et requiert des formalités à l'embarquement.

### 3)-Activités connexes

- Le gardiennage : il représente une activité basée sur le stockage et la surveillance des marchandises gardées dans les magasins de la SOBEMAP ou sur les parcs à conteneurs ou véhicules. Ce service est facturé aux clients.
- La location d'engins : en dehors de la manutention portuaire, la SOBEMAP loue des engins à ses clients dans l'enceinte portuaire et quelques fois en dehors du port.
- Le positionnement : il consiste à relever pour le compte d'un client son conteneur pour le dépotage (ouverture du conteneur) ou pour l'enlèvement
- Le groupage et dégroupage : le groupage consiste à l'assemblage des marchandises de plusieurs clients dans un même conteneur. Quant au dégroupage, il consiste à répartir les marchandises des clients multiples qui sont dans un même conteneur.
- Le bâchage : consiste à protéger à l'aide de bâches les marchandises stockées sur terre plein contre les intempéries.

### C- Environnement de la SOBEMAP

L'environnement se définit comme étant l'ensemble des facteurs internes ou externes, contrôlables ou non par l'entreprise et susceptibles d'influencer le fonctionnement de cette dernière. A cet effet, l'entreprise peut donc subir de la part de son environnement des menaces ou profiter des opportunités. Il convient de distinguer le micro et le macro environnement

- Le micro environnement

❖ Les clients

La clientèle de la SOBEMAP est composée de quatre types de clients que sont :

-les consignataires : ce sont les représentants de l'armateur sur le territoire national. Ils sont beaucoup plus privilégiés que le reste de la clientèle car ils représentent près de 65% du chiffre d'affaire. Il existe deux sortes de consignataires : le consignataire en compte et le consignataire au comptant.

- les transitaires : Représentants des clients auprès de la SOBEMAP, ils s'occupent des formalités en lieu et place de ces derniers et participent pour 25% du chiffre d'affaire de la SOBEMAP. Ils sont aussi de deux types : le transitaire en compte et le transitaire au comptant.

-les gestionnaires de parc : ce sont des exploitants des parcs de vente de véhicules situés en dehors du port (Sèkandji et Ekpè). Ils bénéficient d'un crédit auprès de la SOBEMAP, ce qui leur permet de régler leurs factures tous les deux mois. Depuis la décision ministérielle instituant le Parc Tampon Unique, la SOBEMAP perçoit le règlement de ses factures sur le dernier qui se charge de les récupérer sur les autres gestionnaires de parc. Ils occupent 8% du chiffre d'affaire.

-les particuliers et autres opérateurs économique : ils sont tenus de déposer une caution auprès de la SOBEMAP. Cette caution représente une garantie pour les transactions à venir. Il est important de préciser que les transitaires et les consignataires qui se trouvent au centre des prestations de la SOBEMAP avec une participation de 90% du chiffre d'affaire, sont tenus de se conformer au segment de la manutention des marchandises conventionnelles car la SOBEMAP détient le monopole.

❖ les fournisseurs

Les fournisseurs de la SOBEMAP sont essentiellement des fournisseurs de matériel et mobiliers de bureaux et ceux des pièces détachées ; quant aux machines utilisées, leur acquisition est négociée par des firmes international telles que : HYSTER, CATERPILLAR, PPM, KALMAR, FERGUSON à la suite d'un avis d'appel d'offre.

➤ Le macro environnement

-les concurrents

Présentement, la SOBEMAP est concurrencée dans le domaine de la manutention des conteneurs et des véhicules par trois autres sociétés que sont :

- La SMTC, filiale du groupe BOLLORE, regroupe plusieurs sociétés de consignment de la place telles que SDV, SBEM, SAGA, SOCOPAO etc.
- La COMAN-SA filiale du groupe MAERSK-LINE, s'occupe exclusivement de la manutention des navires MAERSK.
- La GRIMALDI, elle s'occupe exclusivement de la manutention des véhicules.

➤ Les autres intervenants

Il s'agit de :

-L'Etat : comme pour toute entreprise implantée au Bénin ou ayant des représentants sur le territoire national, l'Etat est l'un des acteurs particuliers avec qui la SOBEMAP doit coopérer. Mieux, la SOBEMAP étant une entreprise étatique à autonomie financière, elle est étroitement rattachée à l'Etat à qui profite les dividendes et autres revenus en matière de gestion et de fiscalité ;

-le PAC : c'est l'autorité portuaire, il gère les installations portuaires et assure l'accostage et la sortie des navires. Il perçoit des taxes liées au port, au péage et au stationnement.

-La douane du port : elle perçoit les droits et taxes sur les marchandises à l'importation et à l'exportation, elle autorise l'enlèvement et l'embarquement des marchandises après avoir vérifié la conformité avec les déclarations.

-Le Conseil National des Chargeurs du Benin : il défend les intérêts des importateurs et exportateurs, délivre les attestations de réservation de cale et autres documents nécessaires à l'importation et à l'exportation des marchandises selon, leur destination et leur provenance.

-Les banques : elles jouent un rôle de financement des activités et de minimisation des risques liées au déplacement des fonds de la SOBEMAP.

➤ L'environnement politico-juridique

La SOBEMAP étant une société d'Etat, sa gestion est fortement soumise aux pressions politiques et à la législation relative aux structures publiques. Elle a de ce fait un rythme très lent qui empêche son adaptation aux nouvelles données du marché ceci constitue pour elle une menace permanente face à ses concurrents qui réagissent spontanément aux changements opérés sur le marché.

## **II- Structure organisationnelle et ressources de la SOBEMAP**

### **A- Structure organisationnelle**

La SOBEMAP a mis en place une structure qui lui permet d'exécuter ses fonctions. Elle se compose de deux (02) organes : les organes de décision et les directions.

### **1) Les organes de décision**

Ils sont au nombre de deux. On retrouve le Conseil d'administration et le Comité de direction.

#### **a) Le Conseil d'Administration (CA)**

Il est l'organe suprême de décision de la SOBEMAP. Il prend des décisions relatives à la vie de la société ; il se réunit en section ordinaire deux fois l'an ; la 1<sup>ère</sup> est tenue en début d'exercice antérieur et la deuxième en fin d'exercice pour voter les budgets à venir. Il est composé de sept administrateurs investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances et pour le compte de la société, par décret sur proposition des ministres qu'ils représentent pour une période de quatre ans renouvelables. Le Conseil d'Administration(CA) est constitué de :

- Un (01) représentant du Ministre Délégué auprès du président de la République chargé de l'Economie Maritime des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires, qui est le Président du Conseil d'Administration ;
- Un (01) représentant du Ministre d'Etat Chargé de la Prospection du Développement et de L'Evaluation de l'Action Publique(MECEPDEAP) ;
- Deux (02) représentants du Ministre d'Economie et des Finances(MEF) ;
- Un représentant de l'Association Professionnelle des Agréés en Douane (APRAD) ;
- Un représentant des Consignataires
- Un représentant du personnel de la société élu par celle-ci en assemblée générale des travailleurs, en la personne du Secrétaire Général du Syndicat (SYNATRAMAP)

#### **b) Le comité de Direction (CODIR)**

Pour une synergie entre les directions, la SOBEMAP dispose d'un Comité de Direction (CODIR) qui est un organe constitutionnel obligatoire. Il est chargé

du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la société, assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le conseil d'administrations. Il est composé :

- du Président : Directeur Général
- du vice-président : Directeur Général Adjoint
- des membres : les Directeurs Techniques
- 1 représentant du syndicat

## **2) Les Directions**

### **a)La Direction générale**

Elle prend des décisions stratégiques, se charge de l'exécution et de la mise en application des décisions prises par le conseil d'administration et couvre toutes les directions techniques tout en veillant à leur bon fonctionnement.

Plusieurs services lui sont rattachés en dehors du secrétariat particulier et administratif. Il s'agit du :

- Service Centrale des Approvisionnements (SCA), il a pour attribut le recensement des besoins des différentes directions en matière de fournitures et de la distribution des outils de travail ;
- Service Communication (SC), il est chargé de concevoir et d'organiser les communications de la société ;
- Service Informatique (SI), il assure l'automatisation des données de bases, de l'exploitation et de la maintenance de toutes installations informatiques ;
- Les Chargés de Mission(CM) et les Conseillers Techniques(CT) sont aussi rattachés à la Direction Générale.

### **b) Les directions techniques**

A ce jour, elles sont au nombre de huit(08), ont entre elles des liens de complémentarité et d'interdépendance et sont sous l'autorité de la Direction Générale. Nous avons :

❖ La Direction du Contrôle et de la Qualité(DCQ)

Elle s'occupe de la vérification, de l'inspection attentive de la régularité, de la validité de l'état caractéristique des pièces, des matériels de la SOBEMAP.

Elle est composé du :

-Service Statistique et Etude Economique (SSEE)

-Service Contrôle Qualité (SCQ)

-Service Audit interne (SAI)

❖ La Direction des Affaires Administratives et Sociales (DAAS)

Elle s'occupe du règlement des contentieux de travail, des œuvres sociales et de la gestion des fournitures de bureau.

La DAAS coordonne les activités de tous les agents d'entretien en service à la Direction de la SOBEMAP.

Deux services et une section lui sont rattachés :

-Service des Œuvres Sociales (SOS)

-Service des Contentieux de Travail (SCT)

-Section Economat(SE)

❖ La Direction Financière (DF)

Elle s'occupe de l'organisation des fonctions financières et comptables ainsi que du contrôle de gestion de la société. Elle élabore le budget et procède à son exécution. Elle est subdivisée en trois (03) services que sont :

-Service Financier (SF), constitué d'une division gestion financière chargée des opérations bancaires et du règlement des fournisseurs; d'une section paie qui s'occupe du paiement des salaires du personnel permanent, contractuel et occasionnel, et d'une caisse principale qui effectue les opérations d'encaissement et de paiement en espèces ;

-Service Comptable (SC), chargé d'enregistrer des factures fournisseurs et clients de même que les opérations diverses. Il assure également la gestion des immobilisations, et des stocks. Au nombre de ses services, nous avons la division clients-fournisseurs-stocks-immobilisation et la division des comptes sociaux et du personnel ;

-Service budget et Contrôle de Gestion (SBCG), le SBCG est chargé de la tenue d'une comptabilité analytique et budgétaire qui sont des outils pour la mise en œuvre du contrôle de gestion.

❖ La Direction des ressources Humaines (DRH)

Elle s'occupe de l'embauche, de la gestion de la carrière, de la formation professionnelle du personnel. Elle comprend trois (03) services qui sont :

- le Service Bureau d'Embauche Unique(SBEU) qui s'occupe de l'embauche du personnel occasionnel ;

- le Service Personnel (SP) qui est chargé de la gestion du personnel permanent. Il est indispensable pour une optimisation des ressources humaines de définir le profil de chaque poste et des compétences nécessaires pour les occuper ;

- le Service de la Formation Professionnelle (SFP) : Il a pour mission, la formation et le recyclage du personnel de la SOBEMAP.

❖ La Direction des Etudes et du Contentieux (DEC)

Elle veille au respect des textes et usages qui régissent le transport maritime et la manutention portuaire. Elle étudie et règle les différents litiges et réclamations formulées par les partenaires. Elle comprend :

- le Service Etude et Trafic (SET) : il veille au respect des usages liés à la manutention portuaire ;

- le Service contentieux (SC) : Il règle les différents conflits et constations des clients.

❖ La Direction Commerciale (DC)

Elle coordonne les activités du service commercial et du service marketing, statistique et études économiques. Elle comprend deux (02) services à savoir :

- le Service Commercial (SC) : Il s'occupe des clients, depuis la réception de leurs commandes jusqu'à l'établissement et le règlement de leurs factures ;
- le Service Marketing (SM) : Il s'occupe de la politique de développement des activités de la SOBEMAP.

❖ La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)

La Direction de la Consignation et du Transit représente les armements avec qui la SOBEMAP est en partenariat au Port Autonome de Cotonou(PAC) et agit pour la sauvegarde du mandant avant, pendant et après les escales. Elle comprend :

- le Service Transit (ST) : Il s'occupe des opérations de transit ;
- le Service Consignation (SC) : Il traite de la consignation et des opérations y afférentes.

❖ La Direction de l'Exploitation(DE)

Elle s'occupe des différentes prestations liées à la manutention, de l'établissement des documents nécessaires à la facturation, de la maintenance et la réparation des engins de manutention ainsi que des équipements spéciaux. Elle est assistée dans sa tâche par trois sous-directions à savoir :

- la sous-direction trafic conventionnel : Elle assure l'essentiel des opérations de la manutention des marchandises en vrac. Elle a cinq services qui sous sa tutelle.
- la sous-direction trafic conteneur : Elle s'occupe des opérations de manutention des marchandises en conteneurs ;
- la sous-direction du matériel : Elle est constituée de trois services que sont :
  - le service atelier-garage : il s'occupe de la réparation des engins ;
  - le service exploitation des engins : il s'occupe de la gestion du Parc des engins en ce qui concerne leur exploitation ;

- le service gestion des stocks : il s'occupe du suivi des matériels et de la gestion des pièces de rechange en magasin.

Il faut noter que le Service Sécurité Affaires Domaniales et Information des Navires (SADIN) dépend aussi de la Direction de l'Exploitation et est directement rattaché au Directeur de l'Exploitation. Ce service assure la sécurité des activités de manutentions ainsi que la collecte des informations sur le traitement des navires. Il comprend deux sections à savoir : la section sécurité et affaires domaniales et la section informatisation des navires. Cette dernière, grâce au traitement informatisé des navires, permet à la société de suivre la main d'œuvre, les engins ainsi que les navires afin de déterminer le rendement par navire.

### **B- Ressources de la SOBEMAP**

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée, La SOBEMAP dispose d'importantes ressources humaines, matérielles et financières.

- Ressources humaines

La SOBEMAP dispose d'un effectif important de travailleurs qui jouent un rôle prépondérant dans le fonctionnement de la société. Nous distinguons trois catégories de personnels qui se présentent comme suit :

**Tableau N°1** : Effectif du personnel de la SOBEMAP de 2008 à 2012

Catégorie de personnel	Effectif				
	2008	2009	2010	2011	2012
Personnel permanent	306	401	462	450	437
Personnel contractuel	170	66	56	31	54
Personnel occasionnel	6500	5865	5897	5775	8330
Total	6976	6332	6415	6257	8821

**Source** :service statistique et étude économique

- Ressources matérielles

La SOBEMAP compte tenu de ses activités, est dotée d'un nombre considérable de matériels et d'autres biens d'équipement à savoir :

- les équipements spéciaux : Ils sont utilisés dans le traitement des vraquiers, les magasins et terre-plein loués dans la zone portuaire auprès du PAC ;
- les engins de levage d'une capacité allant de 02 à 48 tonnes munis de fourches et de spreader servant au déplacement des conteneurs dans l'enceinte portuaire ;
- les engins traiteurs de quai et routiers avec des capacités allant de 23 à 60 tonnes.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE**

Nous aborderons ici, dans un premier temps les travaux effectués, les difficultés rencontrées et ensuite, les forces et faiblesses de la SOBEMAP que nous avons recensé durant notre stage.

### **I-Tâches accomplies durant le stage**

Nous avons effectué notre stage à la Direction de Contrôle et Qualité (DCQ) et à la Direction Financière (DF). Après un bref passage dans les différents services de la DCQ où nous avons été chaleureusement accueillis par le personnel puis entretenu sur les attributs et fonctions de ces services par les chefs services, le reste de notre stage s'est déroulé dans la DF où nous avons accompli diverses tâches.

En effet, deux catégories de clients traitent avec la SOBEMAP à savoir : les clients au comptant et ceux effectuant des opérations à crédit (client en compte).

S'agissant des fournisseurs il en existe trois types :

- les Fournisseurs d'Immobilisation (FI) pour l'acquisition des engins de manutention, des mobiliers de bureau, des matériels informatiques...
- les Fournisseurs de Service (FS) pour les prestations de service et d'entretien tels que les mécaniciens, les centres médicaux, les organes de presse...
- les Fournisseurs d'Exploitation (FE) qui fournissent les produits nécessaires à l'exploitation, souvent stockable tels que les pièces de rechange des engins de manutention, les produits d'entretien, les fournitures de bureau, les carburants et lubrifiants...

Le traitement des factures fournisseurs s'enregistrent dans deux types de journaux de la société selon la nature de l'opération. Ainsi, nous avons le journal des achats (ACH) qui enregistre toutes les opérations d'achats constatant un seul compte crédité (compte des fournisseurs concernés) et le journal des opérations diverses (OD) qui enregistre toutes les opérations d'achats constatant plusieurs comptes débités ou un compte d'attente crédité. Ce journal prend en compte les dépenses urgentes liées au personnel (PER), les dépenses urgentes concrétisées par des bons de caisse provisoire ou des fiches de dépense, les dépenses de parrainage, de dons ou de sponsoring.

La procédure de comptabilisation des factures est la suivante : toutes les factures sont déposées au secrétariat de la Direction générale qui les envoie à son tour au service comptabilité. Au niveau de ce service, les factures sont remises au secrétaire du chef comptable qui leur affecte un numéro de lettrage (qui renseigne à la fois sur le numéro d'ordre, l'année correspondante et permet également d'identifier la facture) puis il les enregistre chronologiquement dans un cahier appelé registre comptable.

Les factures sont ensuite transmises au chef comptable pour visa et renvoyées à la section fournisseurs pour imputation qui consiste à analyser les

documents comptable et à identifier les comptes à créditer et les comptes à débiter.

Avant toute imputation il ya lieu de vérifier l'originalité du bon de commande, de la facture du bordereau de livraison ainsi que le numéro de lettrage, le numéro INSAE et IFU. Pour la déclaration de la TVA, le montant hors taxe de la facture est comparé à celui du bon de commande.

L'imputation se fait sur les documents comptables concernés et reportés ensuite sur une fiche d'imputation préétablie qu'on agrafe à la photocopie dudit document. Ensuite, les pièces comptables sont envoyés chez le chef comptable qui les contrôle et y pose son visa avant qu'elles ne passent par le service budget et contrôle de gestion où sont ventilées les charges par inscription d'un code analytique à deux niveau. Le premier niveau renseigne sur le service consommateur de la charge et le second niveau disposela charge en charge d'exploitation ou charges de structure. Enfin, l'on procède à la comptabilisation proprement dite des pièces comptables qui consiste à saisir les pièces dans le journal du logiciel et le classement des pièces mois par mois et chronologiquement dans les classeurs ou chronos qui y sont destinés.

Quant aux factures des soins médicaux, l'imputation se fait de la manière suivante : la SOBEMAP supporte 80% des frais tels que ceux d'hospitalisation, de diagnostic et de consultation et les 20% restant sont supporté par l'agent bénéficiaire. En outre, les produits pharmaceutiques sont supportés en totalité par l'agent. En ce qui concerne les soins ophtalmologiques, ils sont considérés comme les soins médicaux et subissent donc le même traitement à l'exception de l'achat de monture qui est supporté à hauteur de 35.000FCFA par la société.

Exemple d'enregistrement d'une facture relative aux soins ophtalmologiques.

Sur la facture N° SX 0081 de l'hôpital St Luc envoyée pour acquisition de paire de lunette à Mr BELTA, on relève les informations suivantes

Montant : 196.850FCFA

- Verres médicaux : 116.850
- Monture : 80.000

Le code de ce fournisseur est le « 521 », alors

Le 668420 : frais médicaux enregistrera  $116.850 \times 80\% + 35.000$

Le 421330 : avance sur frais médicaux prendra  $116.850 \times 20\% + (80.000 - 35.000)$  au débit tandis que le FS/521 : fournisseur de service prendra 196.850 au crédit.

## **II- Difficultés rencontrées**

La collaboration avec le personnel des directions fréquentées a été parfaite. Surtout au Service Comptabilité où une formation nous a été donnée sur leur logiciel appelé Gestion intégrale (GI). Cependant, nous avons dû faire face à certaines difficultés qui sont entre autres :

- Le manque de mobilier de bureaux pour l'installation des stagiaires
- L'étroitesse des bureaux qui empêche la libre circulation
- Le non disponibilité parfois, du Chef Service Comptable et son Adjoint
- L'inexistence d'une bibliothèque au sein de la structure
- Le dysfonctionnement occasionnel du logiciel

## **III- Inventaires des forces et faiblesses**

### **Les forces**

- Le monopole du trafic conventionnel détenu par la SOBEMAP

- La diversité des activités (manutention, consignation, transit) leur procure plusieurs sources de revenus
- L'existence d'un manuel de procédure dans toutes les sections
- Une riche expérience dans le domaine de la manutention portuaire
- Le classement des pièces dans les classeurs et armoires
- L'utilisation d'un même logiciel par toute la société et générant des états financiers
- Un personnel qualifié
- Les encaissements de fonds s'effectuent au vue des pièces justificatives
- Accueil chaleureux de la clientèle
- Base de données riches et assez efficace
- Le système comptable et financier est informatisé

### **Les faiblesses**

- Le fonds de roulement connaît une diminution passant de 14.086.907.245 en 2008 à 11.925.074.648 en 2012
- Il y a une insuffisance de la rentabilité économique (0,6805 en 2008 et 0,2316 en 2012) et financière (0,1677 en 2008 et 0,215 en 2012)
- Le personnel n'est pas évalué après les formations
- Le niveau des créances est élevé avec une difficulté de recouvrement
- L'échéance lointaine des créances
- La non-optimisation des excédents de la trésorerie
- La chute drastique du résultat d'exploitation (de 2.589.108.217 en 2008 à 414.746.281 en 2012) et du résultat net (2.479.968.914 en 2008 à 338.951.414 en 2012)
- Le mauvais archivage des classeurs

- L'exiguïté des locaux abritant certaines sections
- Insuffisance de trésorerie d'exploitation
- La lenteur administrative au niveau du service comptabilité
- Insuffisance d'assistance du personnel dans le développement de leur activité
- L'augmentation des charges d'exploitation de 14.894.663.937 en 2008 à 17.154.548.787 en 2012
- L'utilisation peu efficace des outils de fidélisation
- La mise en œuvre insuffisante des actions de prospections
- Absence de mise en œuvre de stratégies de réaction aux actions menées par les concurrents
- La SOBEMAP est face à une concurrence intense
- La position du service audit interne qui se trouve sous la Direction du Contrôle et de la Qualité ne lui garantit pas une indépendance totale pour être autonome.
- La durée moyenne de trois ans du Directeur générale est insuffisante pour concevoir et mettre en œuvre un plan stratégique de réalisation des objectifs fixés.
- Insuffisance de personnel
- Retrait de monopole

## **CHAPITRE 2: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Ce chapitre est composé de deux sections et nous permet de présenter en premier lieu, le cadre théorique de l'étude et en second lieu la revue de littérature et la démarche méthodologique.

### **SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Cette section contiendra dans un premier temps la problématique et l'intérêt de l'étude, puis dans un second temps les objectifs et hypothèses.

#### **I- PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

##### **A-Problématique**

L'entreprise vit dans un environnement en perpétuelle mutation et elle est un système ouvert et finalisé, dotée d'organes de décision qui fixent les objectifs à atteindre malgré les intérêts convergents ou divergents des uns et des autres.

La réalisation de ses objectifs intéresse aussi bien ceux qui interviennent directement dans sa gestion que ceux qui sont intéressés par ses performances. On ne peut nier que le fonctionnement harmonieux de l'entreprise est subordonné à la cohésion de l'ensemble de ses fonctions (commerciale, administrative, financière, distribution etc.)

Parmi toutes ces fonctions aussi importantes les unes que les autres, la fonction financière occupe une place de choix. Elle joue un rôle central dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise car c'est elle qui doit fournir à l'entreprise les ressources et veiller à l'utilisation optimale des moyens mis à disposition. Il est donc crucial pour l'entreprise de jouir d'une gestion saine et

cohérente afin de s'assurer d'un équilibre financier et d'une rentabilité suffisante, mais force est de constater que la mauvaise gestion est un frein au développement de beaucoup d'entreprises et plus particulièrement les entreprises publiques. Afin de mieux apprécier cette situation, nous nous sommes penchés sur le cas de la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (**SOBEMAP**).

Ainsi, fort des travaux antérieurs, de nos observations et d'une analyse rapide des états financiers de cette société, nous avons relevé un certains nombre de problèmes.

Nous avons regroupé ces problèmes autour de trois centres d'intérêt qui nous ont permis non seulement de les classer, mais surtout de mieux les appréhender selon leur complexité et leurs spécificités à un domaine ou à un autre. Suite à cet exercice, nous avons identifié les problématiques possibles dans le but de dégager la problématique la plus pertinente qui sera sans doute celle de notre étude. Le travail effectué est donc résumé dans un tableau (voir annexe) qui s'articule autour de trois centres d'intérêt et se présente comme suit :

- Problématique de la gestion non optimale des ressources humaines
- Problématique liée à la politique marketing de la SOBEMAP
- Problématique liée à la performance économique et financière

Le choix de la problématique qui fera l'objet de notre travail se basera sur les critères suivants : le domaine de compétence et l'accès aux informations. Nous commençons par rappeler, en ce qui concerne le domaine de compétence, que nous avons suivi une formation en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion. De ce fait, le choix de la problématique se fera dans l'optique de mettre

en pratique les connaissances académiques que nous avons, ceci pour faire valoir les atouts dont nous disposons.

Il est donc légitime que la problématique liée à la gestion non optimale des ressources humaines soit écartée, même si elle est très intéressante vue la place importante que l'homme occupe dans l'entreprise, car ne relevant pas de notre domaine d'expertise. Il en est de même pour celle en rapport avec la politique de marketing. Ajoutons à cela que notre stage se déroule dans les locaux de la Direction du Contrôle et de la Qualité et ceux de la Direction Financière ce qui restreint l'obtention de certaines informations parlant du critère de l'accès à l'information. Les deux premières problématiques étant écartées, il ne nous reste plus que la problématique liée à l'analyse de la performance économique et financière de la SOBEMAP. L'analyse sommaire des problèmes spécifiques à cette problématique nous conduit aux constats suivants :

- Le résultat net de la SOBEMAP connaît une forte diminution passant de 2.479.968.914 en 2008 à 338.951.314 en 2012 de même que son résultat d'exploitation, de 2.589.108.217 en 2008 à 414.746.281 en 2012. Ce qui nous amène à poser la question spécifique n°1 suivante : quel degré de corrélation existe-il entre les résultats d'exploitation dégagés et les résultats net ?
- La SOBEMAP a un niveau de créances très élevé avec des difficultés de recouvrement de celles-ci. Il s'en suit la question spécifique n°2 suivante : la mauvaise politique de recouvrement est-elle à l'origine du niveau élevé des créances ?
- Les charges d'exploitation de la SOBEMAP connaissent une évolution en dents de scie, de 15.788.574.525 en 2008 à 17.154.548.787 en 2012. Ce qui suscite la question spécifique n°3 :

la SOBEMAP a-t-elle une bonne maîtrise de ses charges d'exploitation ?

## **B-Intérêt de l'étude**

La SOBEMAP, comme toute entreprise privée ou publique, se doit de créer de la richesse. Dans la poursuite de cette quête, un certain nombre d'orthodoxies doit être respecté afin de ne pas voir disparaître cette société d'Etat comme tant d'autres déjà. A ceci, ajoutons la libération du secteur de la manutention l'amenant à faire face à une rude concurrence. La SOBEMAP pour sa survie, se doit donc d'être financièrement équilibrée et d'être rentable à long terme. Nous avons donc jugé opportun de vérifier si elle est dans cette optique d'équilibre et de rentabilité dans l'accomplissement de ses activités, ce qui nous permettra aussi de confronter les théories apprises au cours de notre formation à la réalité observée sur le terrain.

Cette étude est pour nous, un renforcement de notre formation et nous permet de découvrir les réalités de la vie professionnelle. Elle pourra être bénéfique à la SOBEMAP car elle peut s'avérer être un guide d'orientation pour les responsables de la SOBEMAP dans l'optique d'une meilleure gestion des ressources financières. Elle permettra aussi aux tiers qui sont en relation professionnelle avec cette société de connaître le niveau de solvabilité à court, moyen et long terme ;c'est le cas des banques qui ont besoin de juger la solvabilité d'une entreprise avant de lui accorder un prêt ou des fournisseurs qui veulent être sur qu'il seront payés.

## II- OBJECTIFS ET HYPOTHESES

### A-Objectifs

#### Objectif général

Faire l'analyse de la performance économique et financière de la SOBEMAP

#### Objectifs spécifiques

➤ Objectif spécifique n°1

Evaluer le degré de corrélation entre les résultats d'exploitation et les résultats nets.

➤ Objectif spécifique n°2

Déterminer la cause du niveau élevé des créances

➤ Objectif spécifique n°3

Evaluer l'évolution des charges d'exploitation

### B-Formulation des hypothèses

Nous nous appuyerons sur trois hypothèses pour le développement de ce thème

❖ Hypothèse n°1

La baisse du résultat d'exploitation est à l'origine de la faiblesse des résultats nets dégagés par la SOBEMAP.

❖ Hypothèse n° 2

La mauvaise politique du recouvrement des clients est à l'origine du niveau élevé des créances.

La moindre capacité de remboursement des clients explique le niveau élevé des créances.

❖ Hypothèse n° 3

La non maîtrise des charges d'exploitation par la SOBEMAP est due à l'accroissement des coefficients d'exploitation sur la période d'étude

## **SECTION 2 :REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **I- LA REVUE DE LITTERATURE**

#### **A-Contribution conceptuelle**

##### **1) Notion d'analyse Financière**

Analyser c'est décomposer un tout en ses différents éléments pour l'étudier. L'analyse financière consiste à étudier une entreprise sur le plan financier en s'appuyant sur les documents comptables et sur des informations économique et financière relatives à la société ou à son secteur d'activité.

**VERNIMEN** (2000) définit l'analyse financière comme étant la mesure de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur selon qu'il s'agit des actionnaires et la mesure de la solvabilité et de la liquidité de l'entreprise c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements et à rembourser ses dettes en temps voulu lorsqu'il s'agit des créanciers. Quant à **COHEN** (2005), il définit l'analyse financière comme « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux de sa qualité et de ses performances ». L'analyse financière ou l'analyse des états financiers

s'attache à établir un diagnostic financier de l'entreprise sur la base des données historiques, principalement le bilan et le compte de résultat, afin d'en évaluer la performance future.

## **2) Bilan financier**

Le bilan est l'un des documents comptables les plus importants pour l'analyse financière. Il est défini comme la photographie de la situation patrimoniale de l'entreprise à chaque instant. Il se présente sous forme d'un tableau dont la partie droite est appelé passif du bilan et la gauche actif du bilan. On distingue dès lors le bilan comptable, le bilan fonctionnel et le bilan financier. Le bilan comptable regroupe les informations de manière détaillée, au respect des principes comptables fondamentalement admis. A partir du bilan comptable, on peut dresser un bilan fonctionnel qui reclasse les différentes rubriques d'après la fonction à laquelle elles se rapportent. Quant au bilan financier, il s'obtient après une restructuration du bilan comptable ; restructuration pouvant permettre d'effectuer un diagnostic financier répondant aux principes de l'équilibre financier.

L'analyse de l'équilibre financier de la SOBEMAP se fera grâce au bilan financier après restructuration de son bilan comptable. Pour se faire, il s'agira d'éliminer du bilan comptable les éléments dits de « non-valeur » pour apprécier le patrimoine financier à sa juste valeur. Ainsi donc, tout élément d'actif dont la durée de rotation est supérieur à un (01) an sera considéré comme un actif de long terme, et tout poste dont la période de rotation est inférieur à un an sera considéré comme actif circulant ; de même au passif, toute ressource restant à la disposition de l'entreprise pour plus d'un an sera considérée comme une

ressource de longue durée, et celle restant pour une période inférieure à un an sera considérée comme ressource à court terme.

### 3) Notion de performance

Selon le **SYSCOA**, la performance est un résultat obtenu à une date donnée ou sur une période. A titre d'exemple, nous pouvons citer le bénéfice ou la perte, le chiffre d'affaire, les marges diverses, le délai de réalisation... Le lexique d'économie la définit comme le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes que s'est donnée une organisation. Les indicateurs de performance sont généralement des quantificateurs se traduisant par des rapports entre les résultats et les moyens mis en œuvre. La performance peut aussi se définir comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste pour l'entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. L'efficience par contre, correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

Pour **MBANGALA** (2008), la performance peut être définie comme « le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise et se détermine par l'évolution de la rentabilité ». Selon **Jean BARREAU** et **J.DELAHYA** (2000), la performance est un processus et non un résultat.

Dans le cas de notre étude, seront successivement abordées les Performances économiques (du chiffre d'affaire jusqu'au résultat d'exploitation), puis les Performances financières (capacité d'autofinancement, résultat net).

### **3.1) La performance économique**

Par performance économique de l'entreprise, il faut entendre les résultats obtenus au niveau des décisions économiques précédant les décisions de financement.

#### **a) Le chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est un indicateur très important dans la mesure où, indiquant le volume d'affaires né de l'activité de l'entreprise, il donne une idée de sa dimension et constitue une source d'enrichissement pour l'entreprise. Dans le compte de résultat, le chiffre d'affaires qui apparaît dans les produits d'exploitation et qui provient avant tous des ventes de l'entreprise, regroupe deux éléments :

- Les ventes de marchandises : biens achetés puis revendus sans transformation
- La production vendue : biens fabriqués ou transformés par l'entreprise et les prestations de service effectuées par l'entreprise.

#### **b) La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses par ses propres moyens du fait de son activité industrielle, commerciale, ou de prestation de service. Elle représente la création de richesse économique qui découle de la mise en œuvre par l'entreprise des facteurs de production (capital, main d'œuvre, savoir faire...). Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations des biens et services provenant des tiers.

### **Valeur ajoutée = Chiffre d'affaires - C I**

Rappelons que la valeur ajoutée est d'une grande utilité au niveau macroéconomique car elle permet, en engrangeant la valeur ajoutée des entreprises d'une branche ou d'un secteur, d'en mesurer la contribution à la production nationale.

#### **c) L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) d'une entreprise, encore appelé Bénéfice Brut d'Exploitation est la ressource dégagée au cours d'une période par l'activité principale de l'entreprise. L'EBE est ce qui reste de la valeur ajoutée après règlement des charges de personnel. Il est un résultat économique important dans la mesure où il est un résultat avant toute politique financière, avant impôt, avant résultat financier et exceptionnel.

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges de personnel}$$

#### **d) Le Résultat d'Exploitation (RE)**

Le Résultat d'Exploitation mesure le résultat dégagé par l'activité normale de l'entreprise. Il est le dernier indicateur de l'exploitation. Le résultat d'exploitation est le revenu issu de l'exploitation auquel on soustrait toutes les dépenses, mais sans tenir compte des impôts, taxes, de l'amortissement et des intérêts à payés. Il est un indicateur important de l'analyse financière car il est représentatif de la viabilité de l'entreprise à long terme.

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{Dotations aux amortissements et provisions} + \text{Reprises de provisions} + \text{Transfert de charge}$$

### 3.2) la Performance financière

L'appréciation de la performance financière d'une entreprise fait intervenir les éléments suivants :

#### a) Le Résultat Net (RN)

Selon qu'il soit un « bénéfice » quand il est positif ou une « Perte » lorsqu'il est négatif, le RN est le résultat final de l'entreprise. Calculée une fois par an, il s'obtient par la somme des résultats partiels des trois catégories de revenus de l'entreprise (résultat d'exploitation, résultat financier et résultat exceptionnel) après déduction de l'impôt sur le résultat.

#### b) La Capacité d'Autofinancement Globale (CAFG)

La Capacité d'Autofinancement Globale est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période de référence, et qui reste à sa disposition lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées. Elle est donc un flux de trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise. Il existe deux méthodes de calcul de la CAFG :

➡ La méthode soustractive à partir de l'EBE :

$$\text{CAFG} = \text{EBE} + \text{Produits encaissés} - \text{Charges décaissées}$$

➡ La méthode additive à partir du résultat Net :

$$\text{CAFG} = \text{RN} + \text{DAP} - \text{RP} - \text{RSCAI} - \text{QPSVR}$$

#### 4) Notion d'équilibre financier

Selon G. CHARREAUX (1995), l'équilibre financier suppose que le fonds de roulement net (FRN) couvre le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

d'exploitation pour sa composante stable. **J.P JORBARD** ( 2004), quant à lui aborde le concept de l' équilibre financier pendant les étapes de croissances (c'est-à-dire la période de non bouleversement des structures de l'entreprise) en affirmant que l'objectif principal est de réaliser un taux de croissance satisfaisant en fonction de l'évolution du taux de croissance du secteur, tout en préservant l'autonomie et l'indépendance financière de l'entreprise. La vérification de l'équilibre financier s'effectue à partir de trois agrégats : le Fonds de Roulement Net (FRN), le Besoin en Fonds de Roulement(BFR) et de la Trésorerie Nette (TN).

#### **4.1) Le Fonds de Roulement Net (FRN)**

Le Fonds de Roulement Net se définit comme l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables. Il se calcule de deux manières :

➡ Pour une analyse des perspectives à long terme, par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actif Fixe}$$

➡ Pour une analyse des perspectives à court terme, par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = (\text{Actif Circulant} + \text{Trésorerie actif}) - (\text{Passif Circulant} + \text{Trésorerie passif})$$

Un FRN positif indique un excédent des ressources permanentes à la disposition de l'entreprise après financement de l'actif fixe, pouvant être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise, notamment le cycle d'exploitation.

Un FRN négatif implique un manque de ressources de longue durée pour financer les actifs fixes et que ceux-ci sont en partie financés par des ressources à court terme. Cette situation n'est pas nécessairement désastreuse pour deux raisons. La première et que cette insuffisance du FRN est peut-être due à de

nouveaux investissements importants qui vont engendrer dans les années qui suivent plus de bénéfice et par la même occasion augmenter progressivement les capitaux permanents. La question est de savoir si cette déficience du FRN risque de durer, car si tel est le cas la position de l'entreprise sur le plan de la liquidité est délicate. La seconde raison pouvant justifié un FRN négatif est que celui-ci ne doit jamais être analysé seul. Son montant doit être suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

#### **4.2) Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Encore appelé Besoin de Financement Global, le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition des stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou de la prestation de service. En ce sens, il peut être défini comme la différence entre les actifs d'exploitation et le passif d'exploitation.

#### **BFR = Actif Circulant - Passif Circulant**

Un BFR positif signale la nécessité d'un recours à un financement externe. Une bonne gestion du cycle d'exploitation veut que dans son portefeuille, les échéances du passif et de l'actif concordent le plus possible. L'entreprise doit opposer les délais d'écoulement des stocks et de crédits accordés aux clients à ceux octroyés par les fournisseurs et essayer d'agir sur ceux-ci pour réduire ses besoins en fonds de roulement.

#### **4.3) La trésorerie nette (TN)**

Elle est la différence entre le FRN et le BFR, ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières.

Si la TN est positive, cela signifie que le FRN est supérieur au BFR, en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'excédent de liquidité. Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il est trop élevé est signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement.

Si la TN est négative, cela signifie que l'entreprise est obligée de recourir au découvert bancaire ou au crédit bancaire à court terme. Si cela n'est pas trop grave en soit, cela peut le devenir si cette situation devient permanente.

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Après avoir passé en revue ces trois agrégats fondamentaux de l'équilibre financier, la décision à prendre est d'une importance capitale selon que ces agrégats soient positifs ou négatifs.

### 5) Notion de ratio

**G. LANGLOIS et L. MOLLET** (1994) définissent le ratio comme « un rapport entre deux grandeurs caractéristiques de l'activité, de la situation économique ou des performances d'une entreprise ». Les ratios sont utilisés pour comparer la situation actuelle de l'entreprise étudiée soit aux situations antérieures de la même entreprise, soit à la situation actuelle d'autres entreprises.

**Hugues LEFEBRE et Armand BELLAMY BROUVMN** dans leur ouvrage « Analyse financière tome 2, 38<sup>ème</sup> session » disent que « l'analyse financière en terme de ratio a un intérêt particulier. Cet intérêt repose sur trois propriétés spécifiques :

- Ils mesurent de manière directe et synthétique les performances de l'entreprise (rendements, ratios de marge, de rentabilité), les conséquences

des décisions d'investissements et de financement, et les principaux traits de la structure financière

- Ils autorisent des comparaisons cohérentes dans le temps et facilitent, de ce fait de l'analyse de l'évolution de l'entreprise dans les différents aspects de fonctionnement
- Ils permettent également des comparaisons cohérentes dans sont environnement professionnel en rapprochant les résultats individuels des valeurs centrales observées dans l'ensemble de référence constituées d'entreprises exerçant dans la même activité ».

## 6) Notion de solvabilité générale

Elle se définit comme la capacité d'une entreprise à répondre à ses échéances financières à tout moment. C'est l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements de liquidation. **COHEN** (1997), définit la solvabilité d'une entreprise ou tout agent économique comme son aptitude à assurer le règlement de ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

$$\text{RSG} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Passif Total}}$$

## 7) Notion de liquidité générale

Selon Hervé HUTIN (2007), la liquidité est l'aptitude à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux de trésorerie (encaissement et décaissement). Elle est donc le caractère d'une somme d'argent qu'on peut disposer presque immédiatement.

FRACHON et ROMANET quant à eux insistent sur l'importance de la liquidité, considérant qu'elle constitue pour le dirigeant une donnée stratégique aussi importante que la rentabilité.

$$\text{RLG} = \frac{\text{Actif Cyclique}}{\text{Passif Cyclique}}$$

### 8) Ratio de productivité du travail

La productivité est la comparaison entre la production réalisée et les quantités de facteurs de production utilisées. Ce ratio permet de mesurer l'efficacité du système productif d'une entreprise

$$\text{Productivité du travail} = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Masse Salariale}}$$

### 9) Ratio du résultat d'exploitation

Il permet de mesurer le niveau du résultat à celui du chiffre d'affaires.

$$\text{Ratio du résultat d'exploitation} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

### 10) Ratio d'autonomie financière

C'est un ratio qui indique dans quelle mesure l'entreprise travaille avec ses fonds propres. Il exprime le degré d'indépendance vis-à-vis de ses créanciers. L'entreprise est financièrement autonome si le RAF est supérieur à un (01)

$$\text{RAF} = \frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Passif exigible}}$$

### 11) notion de rentabilité

La rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à dégager un excédent par rapport aux moyens utilisés. J. BARREAU et J. DELAHAYE (2000) définissent

la rentabilité d'une manière générale, comme le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour l'obtenir. Le plus souvent on a tendance à confondre la rentabilité et la profitabilité. La profitabilité, c'est le quotient d'un résultat par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

### **11.1) Rentabilité économique (ROI)**

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financier par les "capitaux stables".

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBE}}{\text{Ressources stables}}$$

La rentabilité économique est indépendante du type de financement des capitaux et exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Par opposition à la rentabilité financière qui intéresse plus les associés, La ROI intéresse plus les investisseurs financiers tels que les banques.

### **11.2) Rentabilité financière (ROE)**

La rentabilité économique n'est toutefois pas significative pour les apporteurs de capitaux : ce qui est pertinent pour eux est la rentabilité non pas de l'ensemble des capitaux (CPNE = KP + DF), mais des seuls capitaux propres (KP).

Le bénéfice analysé est le résultat net courant (RN) c'est-à-dire le résultat d'exploitation (RE) auquel on soustrait l'impôt sur les bénéfices (Imp.) et les intérêts versés aux dettes financières (iDF), avec i le taux d'intérêts moyen sur les dettes financières de l'entreprise. On divise ce résultat net courant par le montant des capitaux propres de l'entreprise. La rentabilité financière sera donc égale à :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

Ce ratio exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés, à dégager un certain niveau de profit.

## 12) le coefficient de corrélation linéaire

Etudier la corrélation entre deux ou plusieurs variables aléatoires ou statistiques numériques ; c'est étudier l'intensité de la liaison qui peut exister entre ces variables. La liaison recherchée est une relation affine. Dans le cas de deux variables numériques, il s'agit de la régression linéaire.

Une mesure de cette corrélation est obtenue par le calcul du coefficient de corrélation linéaire. Ce coefficient est égal au rapport de leur covariance et du produit non nul de leur écart type. Le coefficient de corrélation doit être compris entre -1 et 1 et se calcule par la formule suivante :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{Y})^2}}$$

### Interprétation :

Il est égale à 1 dans le cas où l'une des variables est fonction affine croissante de l'autre variable, à -1 dans le cas où la fonction affine est décroissante. Les valeurs intermédiaires renseignent sur le degré de dépendance linéaire entre les deux variables. Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on emploie simplement l'expression « fortement corrélées » pour qualifier les deux variables. Une variation égale à 0 signifie que les variables sont linéairement indépendantes.

Le coefficient de corrélation n'est pas sensible aux unités de chacune de nos variables. Ainsi, par exemple, le coefficient de corrélation linéaire entre l'âge et le poids d'un individu sera identique que l'âge soit mesuré en semaines, en mois ou en année(s). En revanche, ce coefficient de corrélation est extrêmement sensible à la présence de valeur aberrante ou extrême (ces valeurs sont appelées des "déviant") dans cet ensemble de données (valeurs très éloignées de la majorité des autres, pouvant être considérées comme des exceptions).

### **B-Contributions antérieures**

**TONASSE Wilfried et MONSIA Maxime** (2009) ont soutenu sur le thème « **Diagnostic financier de la SOBEMAP** » et proposent pour une amélioration de la performance économique et financière, la réduction des charges des services extérieures afin d'aménager les effets des charges de personnel trop élevé sur l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

**AGAHOUN Raymond et FALOLA Jean** (2010), « **Performance économique et financière de la SOBEMAP de 2007 à 2010 : Analyse et perspectives** » affirment que la rentabilité économique et financière se révèle insuffisante car les résultats nets dégagés se dégradent d'année en année, il se pose donc un problème de gestion des charges d'exploitation.

**SERO Amidou** (2011) « **Diagnostic financier de la SOBEMAP : Analyse de l'activité de la vulnérabilité** » dit que les ressources additionnelles issues d'une bonne maîtrise des crédits permettront à la société de faire face aux difficultés de trésorerie et d'optimiser les ressources dégagées par ses activités.

**DJISSONON Gautier et RADJI EyitayoRashidath** (2010-2011) « **Analyse de la performance financière d'une société d'Etat : cas de la SOBEMAP** » disent que la **SOBEMAP** gagnerait plus et augmenterait ses

performances si elle réussissait à réduire ses charges, et à développer le secteur marketing tout en menant une série d'actions pour contenir la concurrence.

## **II- METODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans le cadre de notre étude, nous avons comme outils de recherche, la collecte des données ; le traitement de données et la stratégie de vérification des hypothèses.

### **A) Méthode et Outil de collecte de données**

Pour pouvoir obtenir les informations nécessaires à notre étude, nous avons eu recours à deux outils dont :

#### **1- La recherche documentaire :**

Elle est faite en consultant les ouvrages, les anciens mémoires en rapport avec notre thème, nos cours, le bilan et le compte de résultat de la SOBEMAP pendant cinq ans ainsi que en explorant les moteurs de recherche tels que Google Schola ; Wikipédia ; Mémoireonline...

#### **2- Le guide d'entretien :**

Cet outil nous a permis d'échanger avec diverses personnes ressources de la Direction Financière et de la Direction du Contrôle et Qualité en vue d'obtenir d'amples informations. Suite à ces entretiens, nous avons pu avoir des éclaircissements sur les points d'ombres et sur nos besoins par rapport aux données relatives à notre étude.

Notre enquête s'est limitée à la direction financière plus précisément au service comptabilité. Sur un effectif de (5) personnes nous avons pu nous entretenir avec (2) personnes. Ce choix restreint s'explique par l'indisponibilité du personnel compte tenu du poste qu'il occupe et aussi de la qualité de l'information que nous recherchions (voir guide d'entretien en annexe n°2)

## **B) Outils de traitement des données**

Les données recueillies ont été dépouillées puis synthétisées dans des tableaux ou graphiques au moyen des logiciels Word et Excel. Ces données que nous avons recueillies ont été mises dans des tableaux statistiques que nous avons élaborés, ces derniers sont donc des outils de représentation des phénomènes mis en exergue.

## **C) Outils d'analyse et stratégie de vérification des hypothèses**

### ➤ Outils d'analyse

La stratégie de validation de nos hypothèses sera basée sur l'analyse des graphiques, des agrégats d'équilibre financier, les délais crédit client et crédit fournisseurs, les ratios de structure, de productivité du travail et du travail. Mais aussi grâce au coefficient de corrélation, à la capacité d'autofinancement et les soldes intermédiaires de gestion.

### ➤ Stratégie de vérification des hypothèses

La vérification des Hypothèses se fera comme suit :

- ✓ **L'hypothèse n°1**: elle sera confirmée si la valeur absolue du coefficient de corrélation entre les résultats d'exploitation et les résultats nets dégagés est supérieure à (0,7), si tel n'est pas le cas elle sera infirmée.
- ✓ **L'hypothèse n° 2** : quant à elle, si après le calcul des différents délais clients puis de leur moyenne sur la période d'étude, on observe que le délai client qu'obtiennent les clients est supérieur au délai théorique de la SOBEMAP alors l'hypothèse sera validée mais si c'est le contraire qui est observé alors elle sera infirmée.
- ✓ **L'hypothèse n°3** : sera confirmée si on observe une forte corrélation entre les charges d'exploitation et les produits et si le coefficient d'exploitation présente une augmentation sur la période d'étude. Si le cas contraire s'observe cette hypothèse sera infirmée.

#### **D) Les limites**

L'absence d'information sur le taux d'intérêt de l'emprunt, empêche le calcul du levier financier.

## **CHAPITRE 3: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

### **SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS**

#### **I- Présentation, analyse et interprétations des résultats liés aux différents problèmes spécifiques**

##### **A) Présentation et analyse de la corrélation entre le résultat d'exploitation et le résultat net**

###### **a) Le résultat d'exploitation**

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{DAP} + \text{RP} + \text{transfert de charge}$$

**Tableau 3: Détermination du résultat d'exploitation de 2008 à 2012**

<b>Eléments</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>EBE</b>	4.818.748.336	2.359.465.460	3.775.816.491	2.621.833.105	3.112.716.625
<b>-DAP</b>	2.234.981.219	1.664.027.949	2.927.779.328	2.593.123.715	3.382.648.694
<b>RP</b>	0	0	0	344.740.360	668.354.651
<b>Transfert de charges</b>	5.341.100	7.213.550	6.975.694	6.385.853	16.323.699
<b>RE</b>	2.589.108.217	702.651.061	855.012.857	379.835.250	414.746.281

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** On observe une très forte chute du résultat d'exploitation qui est à 414.746.281 en 2012 soit 6,24 fois moins sa valeur de 2008. La forte augmentation des dotations aux amortissements et aux provisions explique cette diminution du résultat d'exploitation.

**b) Résultat net**

$$\text{RN} = \text{RE} + \text{RF} + \text{RHAO} - \text{IR}$$

**Tableau N°4 : Détermination du résultat net de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>RE</b>	2.589.108.217	702.651.061	855.012.857	379.835.250	414.746.281
<b>RF</b>	282.284.683	65.524.933	-287.537.067	-127.903.407	81.021.322
<b>RHAO</b>	1.075.245.414	523.445.288	282.204.616	86.071.705	4.875.611
<b>-I R</b>	1.466.669.400	423.640.200	479.581.800	104.726.574	161.691.900
<b>RN</b>	2.479.968.914	867.981.082	370.098.606	233.276.974	338.951.314

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Le résultat net de la SOBEMAP est resté positif sur toute la période d'étude. Néanmoins, on observe une chute drastique ce résultat à partir de l'année 2008.

**c) Ratio de rentabilité économique et financière**

➤ **Ratio de rentabilité économique(ROI)**

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBE}}{\text{Ressources stables}}$$

**Tableau N°5 : Détermination de la rentabilité économique de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EBE</b>	4.818.748.336	2.321.186.118	3.775.816.491	2.621.833.105	3.112.716.625
<b>RS</b>	21.167.447.427	28.270.292.967	28.179.010.772	26.572.596.104	25.366.530.300
<b>ROI</b>	0,2276	0.0821	0.1339	0.0851	0.1227

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** La rentabilité économique est très faible sur toute la période de l'étude. On observe une forte diminution à partir de l'année 2009 suivi d'une évolution en dents de scie sur les autres années. Cette situation s'explique par le rythme d'évolution de l'excédent brute d'exploitation.

➤ **Ratio de rentabilité financière(ROE)**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

**Tableau N°6: Détermination de la rentabilité financière de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
RN	2.479.968.914	867.981.082	370.098.606	233.276.974	338.951.314
Capro	14.781.703.256	14.806.494.907	15.501.716.851	15.609.207.699	15.780.199.591
<b>ROE</b>	0,1677	0,0586	0,0238	0,0149	0,0214

**Source:** réaliser par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Ce ratio est un important indicateur en matière de rentabilité financière. Il a connu une importante chute après l'an 2008, et présente une moyenne de 0,05728 traduisant donc que 100F investis sur fonds propres dans la SOBEMAP rapporte en moyenne 5,728F. Cette baisse trouve son explication dans les dotations aux amortissements qui sont très important de même que les charges salariales mais aussi une baisse des activités de la SOBEMAP.

d) **Calcul du coefficient de corrélation entre les résultats d'exploitation(Yi) et Résultats nets(Xi) de la SOBEMAP.**

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (xi-X) (yi-Y)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (xi-X)^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (y-Yi)^2}}$$

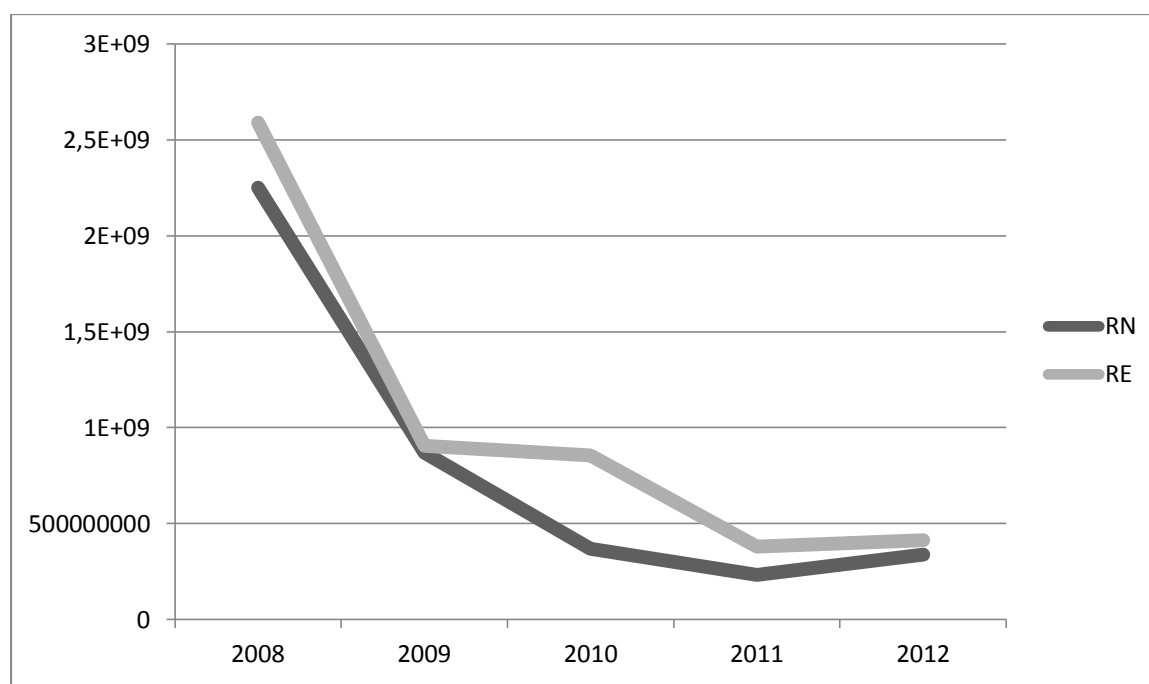
**Tableau N°7 : Détermination du coefficient de corrélation entre les résultats d'exploitation(Yi) et Résultats nets(Xi) de la SOBEMAP.**

Année	Xi	Yi
1	2.479.968.914	2.589.108217
2	867.981.082	702.651.061
3	370.098.606	855.012.857
4	233.276.974	379.835.250.
5	338.951.314	414.746.281
<b>TOTAL</b>	<b>4.290.376.890</b>	<b>4.941.353.666</b>

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

$$r = 0,9695$$

**Graphique n°1 :** Evolution du résultat d'exploitation et du résultat net



**Interprétation :** Le lien existant entre les résultats d'exploitation et les résultats nets est matérialisé par le coefficient de corrélation calculé ci-dessus. La valeur 0,9695 que prend ce dernier permet de dire ces deux variables ont un lien très étroit. On dira simplement que les deux variables sont fortement corrélées. La valeur positive du coefficient de corrélation permet de dire que les variables évoluent dans le même sens tel qu'on observe sur le graphe. Ainsi un accroissement du résultat d'exploitation entrainera une augmentation du résultat net. Et comme l'illustre le graphe, on constate que la diminution du résultat d'exploitation s'accompagne d'une diminution du résultat net.

**B) Présentation et analyse des résultats liés à la gestion des délais crédit clients de la SOBEMA**

$$\text{Délai crédit client} = \frac{(\text{Créances commerciales} < 1\text{an}) + \text{Effets escomptés}}{\text{Chiffre d'Affaire TTC}} \times 360 \text{ jrs}$$

**Tableau N°8 : Détermination du délai crédit accordé aux clients de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
CC+EE	8.674.488.712	11.616.386.035	8.157.487.360	9.029.025.591	9.237.652.217
CA TTC	18.365.393.478	15.496.618.709	16.985.645.979	13.964.024.381	16.581.351.096
Délai client	170.03	269.85	172.89	232.77	200.55
Moy	209.218				

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Le tableau N°7 montre une évolution en dents de scie du délai moyen accordé à par la SOBEMAP à ses clients. La moyenne de ce délai est de 209 jours soit près de 7 mois. Ce délai est largement supérieur au délai théorique qui est de 30 jours. Il en ressort que la SOBEMAP a un délai de recouvrement des créances très élevé.

**C) Présentation et analyse des résultats liés à la maîtrise des charges d'exploitation**

**a) Ratio du résultat d'exploitation**

$$\text{Ratio du Résultat d'Exploitation} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Chiffre d'Affaire}}$$

**Tableau N°10 : Détermination du ratio du résultat d'exploitation**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
RE	2.589.108.217	702.651.061	855.012.857	379.835.250	414.746.281
CA	18.365.393.478	15.496.618.709	16.985.645.979	13.964.024.381	16.581.351.096
RRE	0,1409	0,0453	0,0503	0,0272	0,0250
Moy	0,577				

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Il ressort de l'analyse de ce tableau que le résultat d'exploitation occupe 5,77% du chiffre d'affaires, et alors les charges d'exploitation consomment donc les 94,23%. On en déduit que la SOBEMAP fait preuve d'une gestion inefficace de ses charges d'exploitation.

**b) Coefficient d'exploitation**

$$\text{Coefficient d'Exploitation} = \frac{\text{Charges d'Exploitation}}{\text{Produits d'Exploitation}}$$

**Tableau N°11 :** Détermination du coefficient d'exploitation de 2008 à 2012

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012	Moy
CE	15.788.574.525	14.894.663.937	16.279.695.052	14.214.791.603	17.154.548.787	
PE	18.377.682.742	15.597.314.998	17.134.707.909	14.594.626.853	17.569.295.068	
Coef	0,8591	0,9549	0,9501	0,9739	0,9763	0,9428

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation** : On observe que le coefficient d'exploitation de la SOBEMAP est en hausse sur toutes les 5 années de l'étude. Malgré qu'il soit resté inférieur à 1, la moyenne du coefficient d'exploitation (0,9428) n'en est pas très loin. Il ressort alors que la SOBEMAP n'a pas une bonne maîtrise de ses charges d'exploitation.

**c) calcul du coefficient de corrélation entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation**

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{Y})^2}}$$

**Tableau N°12 : Détermination du coefficient de corrélation entre les charges d'exploitation (Xi) et les produits d'exploitation(Yi) de la SOBEMAP.**

Année	Xi	Yi
1	15.788.574.525	18.377.682.742
2	14.894.663.937	15.597.314.998
3	16.279.695.052	17.134.707.909
4	14.214.791.603	14.594.626.853
5	17.154.548.787	17.569.295.068
<b>TOTAL</b>	78.332.273.904	83.273.627.570

**Source** : Réalisé par nous même à partir des états financiers

$$r = 0,72$$

**Interprétation** : le coefficient de corrélation entre les charges d'exploitation et les produits d'exploitation dénote une liaison assez forte entre ces deux variables. Cela traduit donc qu'une augmentation des produits issue des activités de la SOBEMAP a pour effet l'augmentation des charges d'exploitation.

## II- Présentation et analyse d'autres indicateurs de performance

### A) Analyse de l'équilibre financier de la SOBEMAP

#### a) Bilan restructuré de la SOPBEMAP de 2008 à 2012

**Tableau N° 13 : Bilan restructuré de la SOBEMAP (voir annexe n°3)**

#### b) Fonds de roulement net

$$\text{FRN} = \text{RS} - \text{AI}$$

**Tableau N°14 : Détermination du fonds de roulement net de la SOBEMAP de 2008 à 2012 (Chiffre en FCFA)**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>RS</b>	21.167.447.427	27.330.540.079	28.179.010.772	26.572.596.104	25.366.530.300
<b>-AI</b>	7.080.540.182	13.988.301.718	15.979.502.374	14.859.908.213	13.441.455.652
<b>FRN</b>	14.086.907.245	13.342.238.361	12.199.508.398	11.712.687.891	11.925.074.648

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** L'analyse du tableau montre que le FRN est resté positif sur toute la période de l'étude, mais on note une chute de ce fonds de roulement à partir de 2009. Cette baisse se justifie par une augmentation de l'actif immobilisé à partir de cette même année. La SOBEMAP arrive donc à couvrir ses actifs immobilisés grâce à ses ressources stables et a aussi acquis au cour de cette période, de nouvelles immobilisations.

**c) Besoin en fonds de roulement**

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{PC}$$

**Tableau N°15 : Détermination du BFR de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AC</b>	9.902.196.421	13.196.011.307	9.684.611.041	10.478.353.146	10.628.111.956
<b>-PC</b>	5.520.797.843	4.821.956.637	3.345.696.808	4.297.700.334	4.377.407.754
<b>BFR</b>	4.381.398.578	8.374.054.670	6.338.914.233	6.180.652.812	6.250.704.202

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** De l'analyse du tableau, il ressort que le besoin en fonds de roulement est positif sur les 5ans et évolue en dents de scie mais avec une nette hausse à partir de 2009. Le passif circulant n'assure pas la couverture intégrale de l'actif circulant, la SOBEMAP a donc besoin de ressources pour financer son cycle d'exploitation.

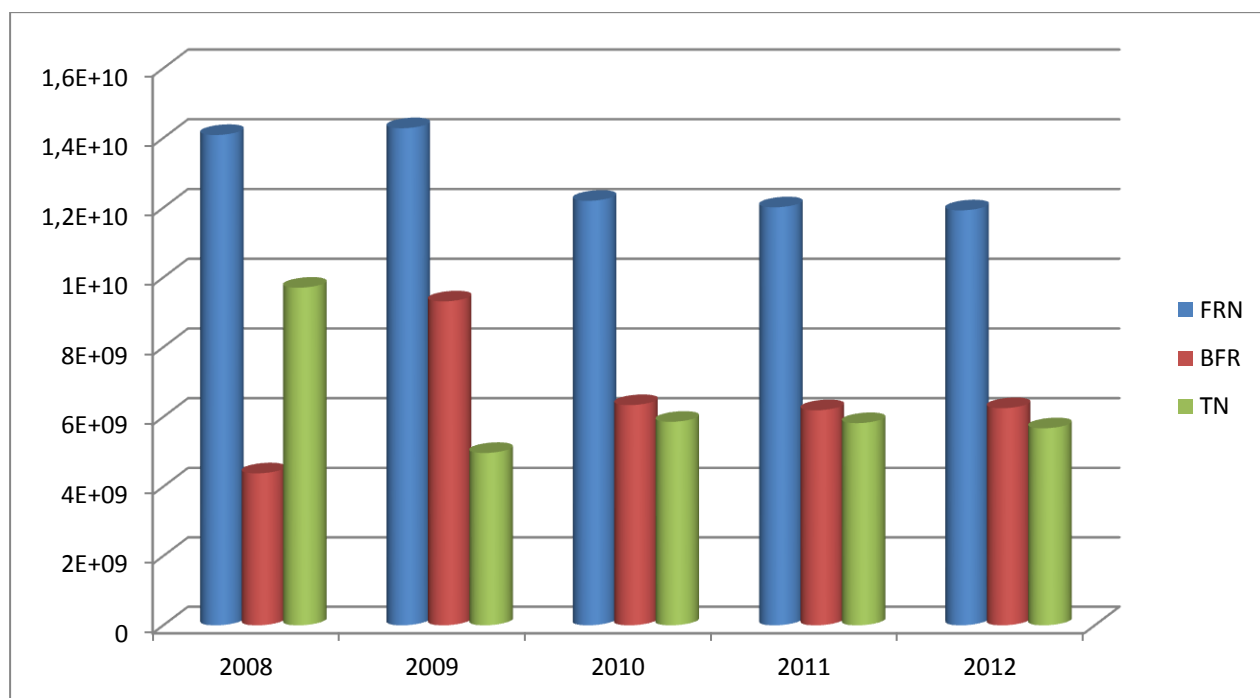
**d) Trésorerie net**

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

**Tableau N°16 : Détermination du TN de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

(voir annexe n°3)

**Graphique N°2: Evolution conjointe du FRN, du BFR et de la TN**



**Interprétation :** La trésorerie nette de la SOBEMAP est restée positive au bout des 5 années malgré une importante baisse en 2009, ceci indique que le besoin en fonds de roulement issu du cycle d’exploitation de la SOBEMAP est entièrement couvert par son fonds de roulement. La SOBEMAP dispose donc d’un excédent de liquidité.

**e) Présentation du ratio de liquidité générale**

$$RLG = \frac{\text{ActifCyclique}}{\text{PassifCyclique}}$$

**Tableau N°17:** Détermination du ratio de liquidité général de la SOBEMAP de 2008 à 2012

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
ACy	19.607.705.088	19.998.006065	18.545.205.206	16.010.388.225	16.302482402
PCy	5.520.797.843	6.655.767.704	6.345.696808	4.297.700.334	4.377.407.754
RLG	3,5516	3,0046	2,9224	3,7253	3,7242

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Le tableau de détermination du ratio de liquidité montre que ce ratio est supérieur à l'unité sur l'ensemble de la période de notre étude. Traduisant ainsi que la SOBEMAP est liquide et est en mesure de faire face à ses dettes à court terme.

**f) Présentation du ratio de solvabilité générale**

$$\text{RSG} = \frac{\text{ActifTotal}}{\text{Passifexigible}}$$

**Tableau N°18 : Détermination du RSG de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
AT	26.688.245.270	33.986.307.783	34.524.707.580	30.870.296.438	29.743.938.054
PE	11.906.542.014	19.179.812.876	19.022.990.729	15.261.088.739	13.963.738.463
RSG	2,2414	1,7719	1,8148	2,0228	2,1300

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** On constate que ce ratio est resté supérieur à l'unité durant les 5 années de notre étude. Même si on note une diminution en 2009, ce ratio a recommencé par croître dès l'année suivante, la SOBEMAP est donc solvable et se trouve en mesure de payer ses dettes en cas de cessation d'activités. Les créanciers de la SOBEMAP jouissent d'une sécurité en ce qui concerne le recouvrement de leurs fonds.

**g) Présentation du ratio de l'autonomie financière**

$$\text{RAF} = \frac{\text{CapitauxPropres}}{\text{PassifTotal}}$$

**Tableau N°19 : Détermination du RAF de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
Capro	14.781.703.256	14.806.494.907	15.501.716.851	15.609.207.699	15.780.199.591
PT	26.688.245.270	33.986.307.783	34.524.707.780	30.870.296.438	29.743.938.054
RAF	0,5538	0,4356	0,4490	0,5056	0,5305
Moyenne	0,4949				

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** L'analyse du tableau révèle une chute de ce ratio au cours des années 2009 et 2010 mais on observe une amélioration à partir de 2011. La moyenne 0,4949 de ratio traduit que la moitié du passif de la SOBEMAP est constitué de ses fonds propres et par conséquent l'autre moitié est constitué de fonds de tiers. La SOBEMAP pourra couvrir l'ensemble de ses dettes à partir de ses capitaux propres et elle dispose donc de garantie pour d'éventuels prêts auprès des banques.

#### h) Délai crédit accordé aux fournisseurs

$$\text{Délai crédit fournisseurs} = \frac{\text{Dettes commerciales}}{\text{Consommations intermédiaires} + \text{TVA}} \times 360 \text{ jrs}$$

**Tableau N°9 : Détermination du délai crédit accordé aux fournisseurs de la SOBEMAP de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
DC	2.522.342.530	2.086.868.232	1.629.429.616	1.527.713.512	990.448.450
CI+TVA	6.963.700.856	6.526.287.175	6.163.407.109	4.673.248.048	6.062.047.129
Délai fournisseurs	130.39	115.11	95.17	117.68	58.81
Moy.	<b>103,432</b>				

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Le délai accordé à la SOBEMAP par ses fournisseurs affiche une évolution en dents scie avec une diminution de moitié de 2011 à 2012. La moyenne de ce délai sur les 5 années est de 103 jours soit 3 mois et demi.

## B) Analyse à partir des soldes intermédiaires de gestion

### a) Mesure de la performance économique

**Tableau N°23 : Evolution des SIG de la SOBEMAP de 2008 à 2012 (voir détermination CA, VA et EBE en annexe n°3)**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>CA</b>	18.365.393.478	15.496.618.709	16.985.645.979	13.964.024.381	16.581.351.096
<b>VA</b>	11.394.744.453	9.063.714.273	10.964.325.482	9.570.525.945	10.822.569.589
<b>EBE</b>	4.818.748.336	2.359.465.460	3.775.816.491	2.621.833.105	3.112.716.625

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

### **Interprétation :**

- Le chiffre d'affaire affiche son plus faible niveau en 2011 soit une baisse de 4.401.369.090 par rapport à 2008, cependant on observe une amélioration à partir de 2012.
- La valeur ajoutée est restée positive sur toute la période d'étude malgré son irrégularité. Sa positivité permet de dire que la SOBEMAP crée de la richesse.
- L'excédent brut d'exploitation montre aussi une inconstance sur ces 5 années d'étude où on observe ses plus faibles niveaux en 2009 et 2011. Cette situation est due non seulement à une chute de la valeur ajoutée mais aussi à une augmentation des charges de personnels.

**b) Mesure de la performance financière**

**Capacité d'autofinancement globale (CAFG)= EBE + produits à encaisser - les charges à décaisser**

**Tableau N°24 : Détermination de la Capacité d'autofinancement de 2008 à 2012.**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EBE</b>	4.818.748.336	2.359.465.460	3.625.816.491	2.621.833.105	2.552.374.282
<b>PE</b>	1.636.194.839	2.045.675.794	668.913.859	2.822.615.812	198.820.017
<b>CD</b>	1.471.098.456	749.687.511	1.144.767.032	578.813.435	263.166.896
<b>CAFG</b>	4.983.844.719	3.655.453.743	3.149.963.318	2.505.635.501	2.488.027.403
<b>CAFG/VA</b>	0,4373	0,4033	0,2872	0,2618	0,2298
<b>Moy.</b>	0,3238				

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** L'analyse du tableau montre que la capacité d'autofinancement globale est restée positive sur toute la période de l'étude. La SOBEMAP dispose donc de ressources après avoir couvert l'ensemble de ses charges et peut alors les utiliser pour assurer le financement de nouveaux investissements. Cependant on constate une chute de cette grandeur dès 2009. La moyenne du rapport CAFG/VA permet de dire que la SOBEMAP consacre 32,38% de sa valeur ajoutée à son autofinancement.

**C) Analyse des ratios de performance****Ratio de productivité du travail**

$$\text{Ratio de Productivité du Travail} = \frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Masse Salariale}}$$

**Tableau N°24 : Détermination du ratio de productivité du travail de 2008 à 2012**

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012	MOY
VA	11.394.744.453	9.025.434.931	10.964.325.482	9.570.525.945	10.822.569.589	
MS	6.575.996.117	6.704.248.813	7.188.508.911	6.948.692.840	7.709.852.964	
RPT	1,7327	1,3462	1,5252	1,3773	1,4037	1,4770
1/RPT	0,5771	0,7428	0,6556	0,7260	0,7124	0,6827

**Source :** Réalisé par nous même à partir des états financiers

**Interprétation :** Le constat fait ici est que la productivité du travail évolue en dents de scie avec une moyenne de 1,4770. Cela signifie qu'un franc (1F) injecté dans l'entreprise en terme de coût salariaux rapporte en moyenne 1,4770Franc de valeur créée. Ce ratio est cependant resté supérieur à 1 sur toute la période d'étude traduisant ainsi une couverture des charges salariales par la valeur ajouté. L'inverse de ce ratio montre que 0,6827 de la valeur ajouté est consacrée aux charges salariales.

## **SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ; ANALYSE CRITIQUE ; SUGGESTIONS ; CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET LIMITES DE L'ETUDE**

### **I- Vérification des hypothèses ; Analyse critique et suggestions**

#### **A) Vérification des hypothèses**

##### **✓ Vérification de l'hypothèse n°1**

Dans l'optique de mettre en évidence le degré de liaison qui existe entre le résultat d'exploitation et le résultat net de la SOBEMAP, un coefficient de corrélation linéaire a été calculé. Ce calcul ayant donné une valeur de 0,9695 qui est supérieure à (0,7) ; l'hypothèse n°1 qui est : « **La baisse du résultat d'exploitation est à l'origine de la faiblesse des résultats nets dégagés par la SOBEMAP.** » est entièrement confirmée.

##### **✓ Vérification de l'hypothèse n°2**

Des différents délais calculés, il ressort que la SOBEMAP bénéficie en moyenne de 3 mois et demi auprès de ses fournisseurs pour régler sa dette vis-à-vis de ceux-ci mais par contre, elle accorde près de 7 mois à ses clients pour régler leurs dettes soit deux fois le délai qui lui est octroyé par ses fournisseurs. Ainsi donc l'hypothèse n°2 libellée comme suit : « **L'existence d'une inadéquation entre le délai clients et le délai fournisseurs est la cause du niveau élevé des créances** » est entièrement confirmée.

##### **✓ Vérification de l'hypothèse n°3**

Le coefficient d'exploitation même si il est inférieur à l'unité affiche une croissance tout au long des 5 années de notre étude avec une sa moyenne est de 0,9404 donc pas très loin de l'unité traduisant ainsi que l'excédent dégagé des produits d'exploitation est seulement de 5,06%. De plus le coefficient de corrélation qui est de 0,72 traduit une forte liaison entre ces deux variables. On

peut déduire de tout ce qui précède que l'hypothèse n°3 selon laquelle : « **La non maîtrise des charges d'exploitation par la SOBEMAP est due à l'accroissement des coefficients d'exploitation sur la période d'étude** » est entièrement confirmée.

## **B) Analyse critique et suggestions**

### **a) Analyse critique**

L'objectif poursuivi ici est de faire le point sur les forces et faiblesses issues des analyses que nous avons effectuées dans le but de renforcer les forces mais aussi de corriger les faiblesses à travers les approches de solution que nous proposerons.

#### **1)-Les forces de la SOBEMAP**

- Le FRN est resté positif sur la période de l'étude traduisant le respect de l'orthodoxie financière par la SOBEMAP.
- La SOBEMAP dispose d'un excédent de trésorerie grâce à sa trésorerie nette qui est elle aussi positive.
- La SOBEMAP est solvable, liquide et financièrement autonome, elle peut donc faire face à ses dettes à court terme et prétendre à d'éventuel prêt. La SOBEMAP est aussi en mesure de rembourser la totalité de ses dettes grâce à ses capitaux propres.
- Les activités de la SOBEMAP lui permettent de générer des ressources potentielles de trésorerie pour sa croissance grâce à sa capacité d'autofinancement positive.
- La SOBEMAP participe à la création de la richesse nationale grâce à sa valeur ajoutée qu'elle crée.

## 2)-Les faiblesses de la SOBEMAP

- Le BFR est positif et le délai crédit accordé aux clients est deux fois supérieur à celui dont bénéficie la SOBEMAP auprès de ses fournisseurs. Il y a donc inadéquation entre le délai crédit client et le délai crédit fournisseurs traduisant un problème de gestion du cycle d'exploitation.
- La rentabilité économique et la rentabilité financière sont très faibles.
- Les charges d'exploitation sont énormes plus particulièrement les charges de personnel.

### C) Suggestions

Au terme de l'étude que nous venons d'effectuer, il s'avère important de proposer des perspectives de solution aux diverses faiblesses relevées. Pour ce faire nous précisons les conditions de mise en œuvre de ces recommandations afin de contribuer à la performance économique et financière de la SOBEMAP.

#### ➤ **Suggestions relatives au degré de liaison entre résultat d'exploitation et résultat net**

- Augmenter le volume d'activité en acquérant des engins de manutention plus performants en vue d'accroître le résultat d'exploitation et par ricochet le résultat net.

#### ➤ **Suggestions relatives au niveau élevé des créances**

- Améliorer la politique de recouvrement des créances
- Réduire progressivement le délai crédit accordé aux clients

#### ➤ **Suggestions relatives à l'absence de maîtrise des charges d'exploitation**

- Réduire certaines charges d'exploitation en fonction de l'évolution du chiffre d'affaire et adapter l'évolution des charges à celle du chiffre d'affaire.
- Externaliser les activités dont la maîtrise n'est pas optimale

## **II- Conditions de mise en œuvre et limites de l'étude**

### **A-) Conditions de mise en œuvre**

La mise en application des solutions proposées doit s'accompagner de certaines conditions afin de résoudre les causes liées aux problèmes spécifiques ; nous préconisons donc :

- ❖ Conditions de mise en œuvre de la suggestion relative à la corrélation entre le résultat d'exploitation et le résultat net
- Prévoir dans le budget des exercices à venir une ligne de crédit pour l'acquisition de nouveaux engins de manutention dotés de technologie de pointe.
  
- ❖ Conditions de mise en œuvre de la suggestion relative au niveau élevé des créances
- Procéder à des négociations avec les clients en vue d'une réduction progressive des délais de paiement.
  
- ❖ Conditions de mise en œuvre des suggestions relatives à la non maîtrise des charges d'exploitation
- Procéder à un suivi régulier de l'évolution des charges d'exploitation et du chiffre d'affaires.
- Procéder à la détermination des charges liées à chaque activité afin de déceler les activités dont la maîtrise n'est pas optimale.

### **B-) Limites de l'étude**

Les démarches menées pour l'aboutissement de notre travail ne se sont pas faites sans limites. En effet l'accès à certaines informations stratégiques nous a causé quelques difficultés à cause de la rétention de l'information. Car, tenu par le secret professionnel, le personnel manifesta un peu de réticence à nous fournir certaines informations. Nous avons donc travaillé avec les informations mis à notre disposition.

Les grandeurs extraites du bilan pour le calcul des ratios doivent être utilisées avec précaution car de nombreux facteurs peuvent déformer le sens des ratios. Les ratios calculés sont issus de données annuelles donc ne rendant pas compte d'éventuelle saisonnalité des activités de la SOBEMAP.

Malgré toutes ces limites, nous estimons que nos résultats sont probants et révèlent donc la performance économique et financière de la SOBEMAP.

## Conclusion

Entreprise publique spécialisée dans les manutentions portuaires, le transit et la consignation, la SOBEMAP nous a servi de cadre pour la rédaction de ce mémoire. L'objectif poursuivi par la réalisation de cette étude est d'évaluer et d'apprécier la performance économique et financière de cette structure. Pour y parvenir, une démarche de recherche d'information basée sur trois approches fut adoptée. La première fut l'observation qui nous a permis de cerner le mécanisme de fonctionnements des activités de cette institution, la deuxième est la recherche documentaire (états financiers) qui nous a été d'une très grande utilité et la troisième démarche fut celle des entretiens que nous avons eu avec certaines personnes ressources de la société. A cela, les ratios, les graphiques et les tableaux nous ont servi comme outils de présentation et d'analyse des données.

A l'issu de notre analyse, nous avons relevé certaines difficultés face auxquelles se trouve la SOBEMAP dans l'exercice de ses activités. Ainsi donc, nous avons constaté une difficulté liée au niveau élevé des créances due à l'inadéquation entre le délai crédit client et le délai crédit fournisseurs, on observe aussi une absence de maîtrise des charges et des rentabilités économiques et financières très faibles.

Au vue de ses insuffisances, nous avons formulées des suggestions ainsi que les conditions de mise en œuvre nécessaires. L'amélioration de la santé économique et financière de la SOBEMAP est subordonnée à la réalisation de résultats plus satisfaisants et pour ce faire, elle doit acquérir nouveaux engins plus performants afin d'être à la hauteur non seulement de la concurrence mais aussi des attentes de la clientèle. En outre, la SOBEMAP doit adopter les

méthodes de gestion rationnelle des entreprises privées en dépit dans son statut de société d'Etat.

En toile de fonds nous pensons, à notre humble avis, que la mise en place d'une bonne organisation dotée d'une stratégie de développement bien définie accompagnée de bonnes pratiques de gestion permettra à la SOBEMAP de connaître un bon développement.

Nous ne prétendons pas avoir mis le doigt sur tous les aspects de performance économique et financière de la SOBEMAP, mais nous espérons avoir attiré l'attention des dirigeants sur un certain nombre de problèmes auxquelles cette société se trouve confrontée. Nous n'estimons pas avoir apporté des solutions miraculeuses à ses difficultés et émettons par la même occasion le souhait que des recherches ultérieures soient réalisées en vue d'apporter des solutions aux préoccupations non pris en compte dans ce mémoire.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **I- OUVRAGES**

- DELAHAYE, F. et DELAHAYE, J (2007, Finance d'Entreprise, Paris, Dunod
- GOVOEI, B. D. (2006) Précis de la comptabilité générale
- M'BANGALA Mapapa (1998), « Analyse économique de projets », note de cours, Institut de Formation de Cadres, Bruxelles
- MENSAH, E. (2010), Collection les Pyramides : La comptabilité des sociétés et l'analyse financière au BAC
- SYSCOA Edition fouche-Paris Décembre 1996

### **II- MEMOIRES**

- AGAHOUN Raymond et FALOLA Jean (2010), « Performance économique et financière de la SOBEMAP de 2007 à 2010 : Analyse et perspectives »
- AHOSSI A. Tatiana et TODJINOU T. Rodriguette (2012-2013) « analyse de la performance économique et financière d'une société d'Etat Cas de LA POSTE DU BENIN SA »
- DJISSONON Gautier et RADJI EyitayoRashidath (2010-2011) « Analyse de la performance financière d'une société d'Etat : cas de la SOBEMAP »
- SERO Amidou (2011) « Diagnostic financier de la SOBEMAP : Analyse de l'activité de la vulnérabilité »
- TONASSE Wilfried et MONSIA Maxime (2009) « Diagnostic financier de la SOBEMAP »

### **III- MOTEURS DE RECHERCHE**

- [WWW.GOOGLE.COM](http://WWW.GOOGLE.COM)
- [WWW.MEMOIREONLINE.COM](http://WWW.MEMOIREONLINE.COM)