



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
Licence Professionnelle en sciences de Gestion

Option : Gestion

Filière : Comptabilité Audit et contrôle de  
Gestion (CACG)

Année académique : 2015 – 2016

Promotion : 6<sup>ième</sup>

THEME :

Gestion financière dans une structure publique : Cas de la Société  
Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP)

Présenté par :

Pacifique AKPOVO

&

Balbine Claudia TOSSA

Sous la direction de :

Maître de Stage :

Paul Codjo AKLI

(Chef service division financier)

Maître de Mémoire :

CHABOSSOU Augustin, PhD

## *Avertissement*

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

## Dédicaces

Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration et notamment :

- Mon père AKPOVO Patrice,
- Ma mère HOUNDJA Catherine .

*Pacifique AKPOVO*

## *Dédicaces*

Je dédie ce mémoire,

- A ma mère CHABOSSOU Doris épouse TOSSA,
- A mon père TOSSA Christian.

**Balbine TOSSA**

## Remerciements

L'aboutissement de ce mémoire a été rendu possible par l'hardiesse, le soutien moral et physique de certaines personnes. Ainsi, nous tenons à remercier particulièrement:

- Dr Augustin Foster CHABOSSOU, notre maître mémoire, pour ses précieux apports dans la réalisation de ce mémoire.
- Messieurs Patrice AMECOSSINA et Codjo AKLI respectivement Chef Service Audit, Chef Service Division Financier à la SOBEMAP.
- Toute l'administration et le corps professoral de la FASEG pour leur encadrement
- Tout le personnel de la SOBEMAP.
- Le Président et les membres de Jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de consacrer un peu de leur temps à l'appréciation de ce travail en vue de son amélioration.
- A tous nos frères, sœurs et tous ceux qui nous ont aidé tant matériellement que moralement de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire en particulier Juniss AMORIN et Blanche AKPOVO.

## Liste des sigles et abréviations

<b>AI</b>	: Actifs immobilisé
<b>AC</b>	: Actifs circulants
<b>AGUPC</b>	: Annexe au Guichet Unique du Port de Cotonou
<b>APRAD</b>	: Association Professionnelle des Agrées en Douane
<b>BFR</b>	: Besoin en fonds de roulement
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CT</b>	: Court terme
<b>DEC</b>	: Direction des Etudes et Contentieux
<b>DCT</b>	: Direction de la Consignation et du transit
<b>DF</b>	: Direction Financière
<b>DFC</b>	: Direction Financière et de Comptabilité
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DC</b>	: Direction Commerciale
<b>EBE</b>	: Excédent brute d'exploitation
<b>FRN</b>	: Fonds de roulement net
<b>GEMADA</b>	: Groupement des Entreprises Maritimes du DAHOME
<b>GUFE</b>	: Guichet Unique de Formation des Entreprises
<b>LMT</b>	: Long et moyen terme
<b>MTPT</b>	: Ministre des Travaux Publics et des Transports
<b>OBEMAP</b>	: Office Béninoise des Manutentions Portuaires
<b>ODAMAP</b>	: Office Béninoise des Manutentions Portuaires
<b>PC</b>	: Passif circulant
<b>RAF</b>	: Ratio d'Autonomie Financière
<b>RLI</b>	: Ratio de Liquidité Immédiate
<b>RLR</b>	: Ratio de Liquidité Réduite
<b>RLG</b>	: Ratio de Liquidité Générale
<b>RRCC</b>	: Ratio de Rotation des Créances Client
<b>RCE</b>	: Ratio de capacité d'endettement
<b>RN</b>	: Résultat net
<b>RSG</b>	: Ratio de Solvabilité Générale
<b>SI</b>	: Service Informatique
<b>SCA</b>	: Service Centrale des Approvisionnements
<b>SBEU</b>	: Service Bureau d'Embauche Unique
<b>SFP</b>	: Service formation Professionnelle
<b>SET</b>	: Service Etude et Transit
<b>SSEE</b>	: Service de la statistique et des Etudes Economiques
<b>SCQ</b>	: Service du Contrôle et de la Qualité

<b>ST</b>	: Service Transit
<b>SC</b>	: Service Comptable
<b>SF</b>	: Service Financière
<b>SAE</b>	: Section Approvisionnement Economat
<b>SCT</b>	: Service Contentieux du Travail
<b>SOBEMAP</b>	: Société Béninoise des Manutentions Portuaires
<b>SBCG</b>	: Service Budget et contrôle de Gestion
<b>SRC</b>	: Service Recouvrement des Créances
<b>SDTC</b>	: Sous-directions du Trafic Conventionnel
<b>SDM</b>	: Sous-directions Matériels
<b>SM</b>	: Service Marketing
<b>SOS</b>	: Service des Œuvres Sociales
<b>SIG</b>	: Soldes Intermédiaires de Gestion
<b>TA</b>	: Trésorerie actif
<b>TP</b>	: Trésorerie passif

## Liste des tableaux

<b><u>Tableau 1</u></b> : Récapitulatif de la ressource humaine courant 2011-2014.....	8
<b><u>Tableau 2</u></b> : Evolution des ressources financières de la SOBEMAP.....	8
<b><u>Tableau 3</u></b> : Synthèse de définition.....	12
<b><u>Tableau 4</u></b> : Bilan financier.....	24
<b><u>Tableau 5</u></b> : Evolution du Fonds de roulement 2011-2014.....	27
<b><u>Tableau 6</u></b> : Evolution du besoin en fonds de roulement 2011-2014.....	27
<b><u>Tableau 7</u></b> : Evolution de la trésorerie nette.....	28
<b><u>Tableau 8</u></b> : Ratio d'équilibre financier.....	29
<b><u>Tableau 9</u></b> : Ratio de liquidité.....	30
<b><u>Tableau 10</u></b> : Degré de la solvabilité.....	31
<b><u>Tableau 11</u></b> : Soldes intermédiaires de gestion.....	32
<b><u>Tableau 12</u></b> : Ratio de rentabilité économique.....	33
<b><u>Tableau 13</u></b> : Ratio de rentabilité financière.....	33
<b><u>Tableau 14</u></b> : Effet de levier financier.....	34
<b><u>Tableau 15</u></b> : Ratio de rentabilité commerciale en considérant l'EBE.....	34
<b><u>Tableau 16</u></b> : Ratio de rentabilité commerciale en considérant le RN.....	34

## Liste des graphes

<b><u>Graphe 1</u></b> : Evolution des FRN.....	26
<b><u>Graphe 2</u></b> : Evolution du BFR.....	27
<b><u>Graphe 3</u></b> : Evolution de la TN.....	28
<b><u>Graphe 4</u></b> : Evolution des ratios de liquidité.....	30

## Sommaire

Sommaire	
Introduction .....	01
<b>CHAPITRE 1 : Monographie de la SOBEMAP et déroulement du stage</b>	
Section 1 : Présentation de la SOBEMAP .....	02
Section 2 : Déroulement du stage à la SOBEMAP .....	09
<b>CHAPITRE 2 : Problématique de la gestion financière : analyse théorique et méthodologie</b>	
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses .....	10
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude .....	11
<b>CHAPITRE 3: Analyse des résultants</b>	
Section 1 : Analyse du phénomène à la SOBEMAP .....	23
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux recommandations.....	35
<b>CONCLUSION</b> .....	37
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	38

## **INTRODUCTION**

Le développement économique est l'un des sujets les plus débattus dans le monde entier précisément en Afrique, où tous les pays aspirent à une croissance à deux chiffres. Au Bénin, la croissance économique est en majeure partie, assurée par le secteur tertiaire qui à lui seul représente 54.5% du produit intérieur brut. Par ailleurs, depuis quelques années, l'Etat béninois fournit beaucoup d'efforts pour la mise en œuvre d'un cadre propice pour la création de richesse. La facilitation de la création d'entreprise par le GUFÉ, la sensibilisation des jeunes diplômés sur l'importance de l'auto-entrepreneuriat etc. L'entreprise est un lieu où s'élaborent les produits que nous consommons où sont réalisés les investissements, répartis les revenus, exportés les produits qui conditionnent l'équilibre commercial, créés des emplois nouveaux. Afin d'atteindre leurs objectifs, les dirigeants d'entreprises doivent assumer certaines fonctions telles que les fonctions commerciales, administratives, et surtout celles financières. Cependant, dans l'optique d'un meilleur rendement et d'une pérennité, les entreprises se doivent de mieux réagir face aux énormes difficultés auxquelles elles sont confrontées dans la gestion des ressources humaines et matérielles mais aussi dans la gestion financière. Dans ces conditions, l'avenir des entreprises dépendra non seulement de l'aptitude des dirigeants à mieux gérer et à s'adapter à l'évolution économique, mais aussi de leur capacité à s'ouvrir aux nouvelles techniques de gestion. De même, une bonne gestion de l'entreprise suppose une mobilisation des ressources financières adaptées aux besoins de ses activités. Ces ressources doivent être utilisées à bon escient afin de générer des profits qui permettront à l'entreprise de rembourser ses dettes éventuelles, de réaliser des investissements et de se développer. A cet effet, il est donc indispensable que les dirigeants disposent des indicateurs de gestion qui les renseignent sur la situation financière de l'entreprise et qui leur permettent de prendre à temps les décisions adéquates. Pour se faire, il y a lieu de faire recours à l'analyse financière. L'analyse financière qu'il soit interne ou externe à l'entreprise est un outil de gestion permettant aux dirigeants d'entreprise, d'apprécier l'activité, la rentabilité, l'endettement et de juger l'équilibre financier de l'entreprise afin de prendre des décisions. Elle devient alors un ensemble de travaux permettant d'étudier la situation de l'entreprise, d'interpréter les résultats et d'y prendre les décisions qui impliquent des flux monétaires. Son but est de porter un jugement destiné à éclairer les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les tiers sur l'état de fonctionnement d'une firme, face aux risques auxquels elle est exposée en servant d'informations et de source externe. Les activités de l'analyse financière englobent la collecte des données et leurs interprétations afin de tirer des conclusions sur la santé financière d'une entreprise, sa politique d'endettement et de refinancement. Pour cela, compte tenu des informations disponibles, nous avons décidé de mener une réflexion sur le thème : « ***La gestion financière dans une structure publique : cas de la SOBEMAP*** ». Cette analyse nous permettra d'apprécier la gestion financière de la SOBEMAP ; de mener une étude de sa solvabilité et de préconiser les mesures appropriées que doivent prendre ses dirigeants. Pour une meilleure structuration du mémoire, nous l'avons divisé en trois chapitres dont le premier chapitre traite la monographie de la SOBEMAP et déroulement du stage ; Le deuxième présente la problématique de la gestion financière à la SOBEMAP et le dernier chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats puis aux recommandations.

Ce chapitre nous permet de présenter la SOBEMAP à travers ses caractéristiques et les travaux effectués au cours de notre stage.

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

Cette section nous présentera la SOBEMAP à travers son historique, ses activités, sa structure organisationnelle et ses ressources.

### **PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, OBJECTIFS ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

#### **1. HISTORIQUE DE LA SOBEMAP**

L'histoire de la SOBEMAP remonte à l'époque coloniale avec l'arrivée des marchands sur le Littoral de Grand-POPO et de OUIDAH. En effet, c'est l'installation de WHARF (installation métallique) servant au chargement et déchargement des marchandises à WLACODJI en 1891 qui a suscité l'idée de création d'une société de manutention portuaire. C'est ainsi que les agences étrangères se sont regroupées pour former le GEMADA (Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey) en 1964 avec la dissolution de WHARF. En 1965 l'intensification des opérations de manutentions avait entraîné l'accroissement du profit du GEMADA, ce qui a attiré l'attention des autorités politique sur l'opportunité d'une reprise en main éventuelle de ce secteur. Ce qui fut, le 24 mars 1969 par l'ordonnance n° 14 / PR / MTPT. Ainsi, le GEMADA donna naissance à l'ODAMAP (Office Dahoméen de Manutention Portuaire) devient OBEMAP (Office Béninoise des Manutentions Portuaires). Frappé par la crise financière de 1980, l'OBEMAP a vu sa situation financière s'affaiblir. Pour remédier à cette mauvaise conjoncture, elle bénéficia d'une aide financière de 300000000 CFA de la part de l'agence française de développement sous forme de subvention. A la conférence des forces vives de la nation de février 1990, l'OBEMAP changeant d'appellation sans modification réelle de sa nature ni de son étendue et devient SOBEMAP. Cette assistance a permis à la SOBEMAP, non seulement d'améliorer ses structures de gestions mais aussi d'acquérir des matériaux adéquats et performants lui permettant d'assurer une bonne gestion de ces activités. Son capital initial de 500000000 CFA est passé à 1764000000FCFA puis à 7600000000FCFA en 2002 par incorporation de réserves et de report à nouveau.

#### **2. OBJECTIFS DE LA SOBEMAP**

Les principaux objectifs de la SOBEMAP sont les suivants :

- Augmenter les capacités d'intervention de la société pour le renforcement et le renouvellement progressif du matériel de manutention des navires au port de Cotonou.
- Développer une culture d'entreprise au niveau de tout le personnel pour une meilleure coordination des activités et accroître les performances globales de l'entreprise.
- Développer un système d'information et de communication qui garantit l'homogénéité des décisions.
- Favoriser la célérité des prestations par un système informatique performant.
- Instaurer des cercles de qualité pour développer des compétences professionnelles

- Etendre les aires d'entreposage pour plus de sécurisation des marchandises.

### **3. STRUCTURE ORGANISATIONNEL DE LA SOBEMAP**

Placée sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT), la **SOBEMAP** est une structure d'état qui est chargée de l'économie maritime, transport maritime et infrastructure portuaire. Elle dispose de deux organes de gestion, il s'agit entre autre :

- ✚ Les organes décisionnels
- ✚ Les organes opérationnels

#### **3.1. Les organes décisionnels**

Ils déterminent les grandes orientations ainsi que les stratégies tactiques et opérationnelles de la société. Il s'agit du :

- ✚ Conseil d'Administration
- ✚ Comité de Direction

##### **3.1.1. Le Conseil d'Administration**

La **SOBEMAP** est une société publique qui bénéficie du monopole des opérations de manutention du trafic conventionnel au Port Autonome de Cotonou. Selon les statuts, le Conseil d'Administration (CA) est composé de sept (07) membres nommés par décret, sur proposition des ministres de tutelle pour une période de quatre ans renouvelables. Ils sont répartis comme suit :

- deux (02) représentants du Ministère des Finances et de l'Economie ;
- un représentant du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé des Transports et des Travaux Publics ;
- un délégué du Personnel de l'Entreprise représenté par le Secrétaire Général du syndicat (SYNATRAMAP) ;
- deux représentants de l'**APRAD** (Association Professionnelle des Agréés en Douane).

Il convient de souligner que le Conseil d'Administration est un organe de décision par excellence dont les membres sont investis de tous les pouvoirs d'agir au nom et pour le compte de l'entreprise.

### **3.1.2. Le comité de direction (CODIR)**

Chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la société, le CODIR assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le Conseil d'Administration.

### **3.2. Les organes opérationnels**

Les organes opérationnels sont constitués de la Direction Générale et de huit (08) Directions Techniques.

#### **3.2.1. La Direction Générale (DG)**

Elle est chargée du suivi et de la mise en application des décisions prises par le Conseil d'Administration et le Comité de Direction. Trois services lui sont directement rattachés. Il s'agit du :

- Service Central des Approvisionnements (SCA)
- Service Informatique (SI)
- Service Communication (SC)

#### **3.2.2. Les Directions Techniques**

Il s'agit entre autres de :

- La Direction des Affaires Administratives et Sociales (DAAS)
- La Direction des Ressources Humaines (DRH)
- La Direction des Etudes et Contentieux (DEC)
- La Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ)
- La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)
- La Direction Financière (DF)
- La Direction de l'Exploitation (DE)
- La Direction Commerciale (DC)

##### **3.2.2.1. La Direction des Affaires Administratives et Sociales (DAAS)**

Créée par décision N°038/2005/DG/SP, elle est chargée de la gestion des affaires administratives et des œuvres sociales. Elle est composée d'un :

- Section Approvisionnement Économat (SAE)
- Service des Œuvres Sociales (SOS)

- Service Contentieux du Travail (SCT)

### **3.2.2.2. La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Créée par décision N°036/2005/DG/SP, elle a pour mission la gestion des ressources humaines. Elle est subdivisée en trois services :

- Service Bureau d'Embauche Unique (SBEU)
- Service Formation Professionnelle (SFP)
- Service du Personnel.

### **3.2.2.3. La Direction des Etudes et Contentieux (DEC)**

Elle a pour mission de veiller au respect des textes et usages régissant le transport maritime et la manutention portuaire, d'étudier et de répondre aux réclamations formulées par les clients. Elle dispose d'un :

- Service Contentieux (SC)
- Service Etude et Trafic (SET)

### **3.2.2.4. La Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ)**

Créée par décision N°037/2005/DG/SP, elle est chargée de veiller à la qualité des prestations fournies par la SOBEMAP conformément aux normes et traités internationaux. Elle est composée de trois (03) services à savoir :

- Le Service de la Statistique et des Etudes Economiques (SSEE)
- Le Service du Contrôle et de la qualité (SCQ)
- Le Service Audit Interne (SAI)

### **3.2.2.5. La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)**

Elle a pour mission d'exercer les opérations de consignation maritime d'une part et de commissionnaire agréé en douane et du transit d'autre part. Elle comporte deux Services :

- Le Service Transit (ST)
- Le Service Consignation (SC)

### **3.2.2.6. La Direction Financière (DF)**

Elle assure les fonctions comptables, financière et de contrôle de gestion de l'entreprise. Elle comprend quatre services :

- Le Service Comptable (SC)

- Le Service Financier (SF)
- Le Service Budget et Contrôle de gestion (SBCG)
- Le Service Recouvrement des Créances (SRC)

#### **3.2.2.7. La direction de l'exploitation (DE)**

Installée dans l'enceinte portuaire, elle est chargée de l'exécution des prestations de services. Elle dispose de trois Sous - Directions :

- La Sous-direction du trafic conventionnel (SDTC)
- La Sous-direction Trafic des Conteneurs (SDTC)
- La Sous-direction du Matériel (SDM)

#### **3.2.2.8. La Direction Commerciale (DC)**

Elle est chargée d'assurer la promotion commerciale des activités de la **SOBEMAP**, de procéder à la facturation de toutes les prestations de service fournies à la clientèle. Elle est composée :

- Du Service Commercial (SC)
- Du Service Marketing (SM)
- D'une annexe au Guichet Unique du Port de Cotonou (GUPC)

### **PARAGRAPHE 2 : ACTIVITES DE LA SOBEMAP**

Dans la sous région et au Bénin, la SOBEMAP occupe une place de choix parmi les entreprises de manutention et ceci grâce à la densité de ses activités. Ces dernières peuvent être classées en deux grandes catégories à savoir : les activités principales et les activités secondaires :

#### **1. ACTIVITES PRINCIPALES**

Elles regroupent toutes les opérations de chargement et de déchargement des marchandises destinés aux clients : STEVEDORING (manutention bord) et l'ACCONAGE (manutention terre).

##### **1.1. STEVEDORING**

Encore appelé la manutention bord, il regroupe toutes les opérations de manutention, qu'il s'agisse d'une manutention bord terre, terre bord ou bord / bord exécuté sur les navires ; Le STEVEDORING vaudra donc désigner toutes les opérations de débarquement des marchandises des navires au sous palan et d'embarquement des marchandises du sous palan aux navires.

## **1.2. ACCONAGE**

Encore appelé la manutention terre, c'est l'ensemble de toutes les opérations de manutentions que peuvent subir les marchandises dans l'enceinte portuaire. IL consiste au déplacement des marchandises par un moyen de transport du sous palan des navires vers les aires de stockages ou dans les camions pour les enlèvements direct et ceci vice versa.

## **2. ACTIVITES CONNEXES**

Au titre des activités secondaires, il s'agit des autres activités, du STEVEDORING et de l'acconage. Elles concernent :

- Le gardiennage : c'est une activité connexe de la manutention qui consiste à louer des engins de la manutention aux usagers internes et externes du port de COTONOU.
- Le positionnement : il consiste à relever pour le compte d'un client, son conteneur pour ouverture (dépotage) ou pour enlèvement.
- Le transfert : il permet le déplacement des véhicules de l'enceinte portuaire vers les parcs privés.
- Le groupement et le dégroupement : le groupement est l'assemblage des marchandises de plusieurs clients dans un même conteneur. Quant au dégroupement, il consiste à départager les marchandises des clients multiples qui sont dans un même conteneur.
- Le bâchage : il consiste à protéger contre les aléas les intempéries, les marchandises stockées sur terre pleins à l'aide d'une bâche.
- Le transit : il est l'activité principale de la SOBEMAP et consiste à accomplir les opérations de dédouanement et d'enlèvement des marchandises au port ou à l'aéroport pour le compte du commerçant. C'est une activité que la SOBEMAP a entamé en 1998 suite à une ouverture de la manutention des conventions en république du Bénin par le décret n° 98 – 156 du 28 avril 1998.
- Autres prestations : encore appelées les OD (opérations divers) dans un langage comptable, elles tiennent compte Des fournitures, du carburant, d'électriciens et de mécaniciens aux navires, du nettoyage et des petites réparations des conteneurs. IL est à noter que toutes ses activités prospèrent grâce à l'organisation de la société et surtout aux ressources dont elle dispose.

### **2.1. Ressources de la SOBEMAP**

En vue de faire face à ses activités, la **SOBEMAP** dispose d'énormes ressources à savoir : les ressources humaines et les ressources financières.

### 2.1.1. Ressources humaines

JEAN Bodin n'écrivait-il pas : «Il n'y a de richesses que d'hommes » ? Consciente de cela, la **SOBEMAP** met depuis quelques années un accent particulier sur la formation continue du personnel. Elle s'appuie donc sur un personnel aux compétences diverses, dont l'effectif varie d'une année à une autre compte tenu des départs à la retraite, des décès et des recrutements saisonniers. Le tableau ci-dessous met en relief l'effectif du personnel de 2011 à 2014. La **SOBEMAP** dispose d'un effectif important regroupé en trois (03) catégories :

- Le personnel permanent ;
- Le personnel contractuel ;
- Le personnel occasionnel (les dockers les pointeurs...).

Tableau N°1 : récapitulatif des ressources humaines courant 2010-2014

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Occasionnels</b>	6000	452	469	392	405
<b>Permanents</b>	462	7500	8000	6389	5317
<b>Contractuels</b>	56	31	49	57	64
<b>Total</b>	6518	7982	8518	6838	5746

Source : Réalisé par nous même grâce aux états financiers

On constate que l'effectif occasionnel a connu une baisse remarquable en 2011, cette baisse serait dû au reversement d'une partie du personnel dans la convention collective, ce qui justifierai le pic des permanents observé la même année.

### 2.1.2. Ressources financières

Au regard de son bilan, les moyens financiers de la SOBEMAP sont importants. Ils sont essentiellement constitués par :

- Les capitaux propres (le cumul des comptes de 10 à 15)
- Les emprunts contractés auprès des institutions financières, des banques.
- Les ressources telles que le fonds de roulement par exemple.

Le tableau ci-dessous met en évidence les sources de financement durant les 4 dernières années.

Tableau N°2 : Evolution des ressources financières courant 2010-2014

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Capitaux propres</b>	15501716851	15609207699	15780199591	16418012849	16792245293
<b>Dettes financières</b>	12677293921	10963358405	9586330709	10337518860	11790952056
<b>Fonds de roulements</b>	12199508398	21712687891	11925074645	14915180863	17860981258

Source : réaliser par nous même à partir des états financiers

On constate que les dettes financières ont connu une baisse en 2011 et 2013, il en est de même pour le fonds de roulement.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE A LA SOBEMAP**

### **PARAGRAPHE 1 : TRAVAUX EFFECTUES**

Notre stage s'est déroulé au niveau de la direction financière plus précisément le service de division de la gestion financière. A ce niveau, nous avons pris connaissance de la société à travers des séances de formations et d'information sur son historique, ces activités, son organisation et son fonctionnement en général et plus particulièrement sur la direction financière. Ces séances se sont révélées très indispensables pour nous en ce qu'elle constitue le socle de la phase pratique de notre stage.

Dans ce service nous avons effectué plusieurs opérations dont les plus essentielles sont :

- Etablissement des bons de caisse provisoire pour la justification des dépenses en cas de décaissements urgentes.
- La régularisation de ces bons de caisse provisoire dans les trois jours qui suivent l'établissement sous peine de sanction pour l'agent ayant reçu les fonds. Cette régularisation consiste à joindre le bon de caisse aux pièces justificatives avec mention « vu et certifié » et à remplir la fiche de dépense ;
- Etablissement des fiches de dépenses qui servent de preuve pour l'ordonnancement des dépenses de règlement par chèque des factures fournisseurs arrivées à échéance. La durée de crédit fournisseur étant de 30 jours ;
- Classement des pièces comptables après imputation et saisie dans les chronos soigneusement rangés.
- A partir des chèques envoyés par les clients, nous remplissons les bordereaux de remise de chèque à l'encaissement. Au verso de ces chèques on inscrit le numéro de compte bancaire de la SOBEMAP et on y appose le cachet « valeur en compte ».

Ce chapitre nous permet de présenter la problématique, les objectifs et hypothèses de l'étude.

## **SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES**

### **PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE**

#### **1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

La gestion financière est un instrument d'aide à la décision essentiel au sein d'une entreprise. Elle constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier. Elle regroupe un ensemble d'activité centrale dans une organisation et a pour objectif de contrôler les aspects financiers d'un projet et d'analyser les résultats financiers. Les entreprises évoluent en effet dans un espace financier qui leur offre des instruments et des possibilités d'action spécifiques, mais qui les soumet aussi à des contraintes drastiques. C'est ce qui permet de définir d'abord l'objet de la gestion financière ou de la finance d'entreprise par référence à ces opportunités et à ces contraintes suscitées par l'environnement financier. Etant composées d'éléments en interaction réciproque en vue d'atteindre un idéal, elles apparaissent comme une classe de relation sociale où se situent les intérêts tout convergent que divergent. Au cours de son activité elle poursuit un certain nombre d'objectifs dont la réalisation intéresse les acteurs à divers niveaux qui interviennent dans sa gestion. L'entreprise est alors une organisation ayant des objectifs prédéfinis. Ainsi, pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit assumer certaines fonctions telles que les fonctions commerciales, administratives et surtout les fonctions financières. Son élan dépend des facteurs au nombre desquels une gestion financière saine et cohérente est recommandée. Malheureusement, cet élan est frappé par une multitude de difficultés qui constituent une force de ralentissement non négligeable. A cet effet, des troubles observés lors de la gestion financière entravent la fonction d'équilibrage que jouent les services financiers dans les entreprises étatiques qui la plupart du temps font face aux difficultés en matière de liquidité et de trésorerie. Or l'analyse financière qu'il soit interne ou externe à l'entreprise est un outil de gestion permettant aux dirigeants d'apprécier l'activité et la rentabilité de l'entreprise notamment à l'aide des différents soldes de gestions normalisés par le plan comptable. Elle permet aussi de juger l'équilibre financier et l'endettement de l'entreprise afin de prendre des décisions. Etant donné que les grandes décisions au sein de l'entreprise nécessitent une bonne gestion financière, la SOBEMAP doit s'interroger sur les fluctuations de sa situation financière afin de prendre les dispositions pour maintenir sa solvabilité et assurer une bonne gestion financière. Il serait donc capital de mener une analyse de la gestion financière à la SOBEMAP : c'est-à-dire sa situation financière actuelle. Puisque la structure de l'entreprise n'est pas seulement révélée par le bilan et le compte de résultat ; ainsi nous avons décidé de travailler sur le thème : « *Gestion financière dans une structure publique : cas de la SOBEMAP* ». A travers ce thème nous nous sommes proposés de faire une analyse financière de cette entreprise, d'énumérer les problèmes qui dérangent son bon fonctionnement et enfin de suggérer des solutions adéquates.

## **2. INTERET DE L'ETUDE**

La gestion financière d'une entreprise passe par une structure financière adéquate et la réalisation d'excellente performance. Elle ne serait donc être réalisée sans la mise en place d'une politique de gestion efficace et efficiente. A travers cette étude, il s'agira dans un premier temps d'approfondir les connaissances théoriques relatives à la gestion financière apprise tout au long de la formation académique par la pratique dans une entreprise. Dans un second temps dégager la santé financière de la SOBEMAP et enfin mettre en évidence des données quantitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres recherches ultérieures.

### **PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE L'ETUDE**

#### **1. OBJECTIFS**

L'objectif général de cette étude est d'analyser la gestion financière de la SOBEMAP.

Pour atteindre cet objectif nous allons définir les objectifs spécifiques, à savoir :

- Apprécier la situation financière de la SOBEMAP
- Evaluer la rentabilité économique et financière de la SOBEMAP

#### **2. HYPOTHESE DE L'ETUDE**

Pour répondre efficacement à nos questions de recherches et atteindre nos objectifs, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : La structure financière de la SOBEMAP expliquerait le déséquilibre financier qui caractérise son exploitation

H2 : L'insuffisance brute d'exploitation dégagée par l'activité de la SOBEMAP ne favorise pas la rentabilité économique.

H3 : La solvabilité de l'entreprise l'écarte du risque de faillite.

### **SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

#### **PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE**

Le but de l'analyse financière est de réaliser une évaluation d'entreprise, selon le cas :

- Soit pour évaluer la solvabilité de l'entreprise (pour lui consentir un crédit par exemple, et plus généralement pour nouer des relations d'affaires avec elle) : analyse crédit ;
- Soit pour estimer la valeur de l'entreprise dans une optique de cession de participation d'achat ou de vente d'actions en bourse : évaluation d'actions boursières.

#### **1. DEFINITION DE L'ANALYSE FINANCIERE**

Plusieurs auteurs ont essayés de donner une définition de l'analyse financière. Une synthèse de ces données est résumée dans le tableau ci après :

**Tableau 3** : synthèse de définition

Auteurs	Années	Définitions de l'analyse financière
<b>ELIE COHEN</b>	1997	L'analyse financière constitue « un ensemble de concepts, de méthode et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, au risque qui l'affecte, au niveau et à la qualité de ses performances »
<b>Jean pierre CAHILLE</b>	2001	Définit l'analyse financière comme une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournis par l'entreprise à destination des tiers
<b>Chantale BRUISSART</b>	1999	L'analyse financière vise à formuler un diagnostic financier sur l'entreprise, mesurer sa rentabilité, assurer l'équilibre des masses présentes dans le bilan, toute évaluation nécessaire pour la suivie de l'entreprise

**Source** : Réalisé par nous même

En s'appuyant sur le traitement et interprétation d'information comptable ou d'autres informations de gestion, l'analyse financière participe à des démarches de diagnostic, de contrôle et d'évaluation qui ont tout d'abord concerné les entreprises privées à caractère capitaliste, mais grâce à l'extension de son champ d'application, ses méthodes tendent à être utilisées de plus en plus largement et concerne aujourd'hui toutes les institutions dotées d'une certaine autonomie financière qu'il s'agisse des entreprises de toutes formes, des associations, des coopératives, des mutuelles ou de la plupart des établissements publics.

### **1.1. Historique de l'analyse financière**

A la veille de la crise de 1929, qui devrait introduire une profonde mutation des habitudes, le métier des banquiers consistait essentiellement à assumer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. L'objectif était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, textile, construction, mécanique,...). Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise. Les garanties permettent en effet au banquier de s'assurer du remboursement du sort de l'entreprise débitrice. De telles garanties reposaient sur des biens faisant partir du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel du (des) propriétaire(s) de l'entreprise. Le patrimoine était essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque, comme depuis toujours en France, par des biens fonciers et immobiliers. Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien ainsi que les risques des moins values liées. L'incertitude quand à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la

difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

Source : (SEWANOU et AHOUASSOU) ; Page 11.

## **1.2. Importance et étapes de l'analyse financière**

L'analyse financière est, dans sa définition la plus simple, un ensemble de techniques visant à connaître la santé financière de l'entreprise. Elle est aussi défini comme « une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournies par une entreprise à destination des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestions), sa solvabilité (risque potentiel pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements) et enfin son patrimoine ». (Jean Pierre LAHILLE – Analyse financière SIREY 2004).

On distingue trois décisions essentielles pouvant être prises sur base de la gestion financière :

- ✚ La décision d'investir
- ✚ La décision de financer l'entreprise
- ✚ La décision de distribuer les dividendes

Ces trois types de décisions reviennent à la responsabilité du Directeur Financier d'une Entreprise sur plusieurs plans à savoir :

- ✚ la planification et la prévision financière
- ✚ L'analyse des états financiers
- ✚ Le suivi et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Plusieurs agents économiques s'intéressent à l'information financière publiée par les entreprises. Il s'agit notamment des créanciers à court terme, à long terme et à moyen terme ; principalement les banquiers, les actionnaires actuels et éventuels ; chacun de ces entreprises utilise ces informations pour ses propres intérêts. Le banquier étudie la demande de put à court terme et s'intéresse à déterminer si l'emprunteur sera en mesure de faire face à ces échéances à C.T. Le détenteur des obligations à long terme examine la structure du capitale, la couverture des intérêts et ainsi que l'évaluation de la situation financière. Quant à l'actionnaire, il se préoccupe de la solvabilité ainsi que l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise. En tenant compte des intérêts divergent de tous ces acteurs, l'analyse financière

est fondamentalement « un outil et une méthode permettant de définir l'entreprise à partir de quelques points clés ». Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation d'une entreprise, l'analyse doit tenir compte de l'ensemble d'informations disponibles, surtout celles publiées par la comptabilité. Généralement plusieurs étapes doivent être suivies à savoir :

- ✚ Préciser les objectifs de l'analyse
- ✚ Procéder à l'examen global des états financiers

Cet examen porte généralement sur les emplois (actifs), des ressources (passifs), les ventes et les bénéfices :

- ✚ Analyser le rapport du vérificateur, l'énoncer des principes comptables, les notes aux états financiers et d'autres informations pertinentes.
- ✚ Appliquer les techniques d'analyses comme les ratios, l'étude du bilan en masse et autre
- ✚ Enfin, porter un jugement sur la situation, formuler des recommandations et tirer des conclusions.

### **1.3. Quelques stratégies financière d'une entreprise**

L'entreprise définit le plan de son devenir, pour cela elle va procéder à un certain nombre de choix de moyen pour optimiser sa politique financière. De ce fait l'entreprise ne pourra pas compter sur ces fonds propres (capitale et résultats), elle sera peut être dans ce cas contrainte de limiter une politique d'investissement que le marché aurait voulu plus large. L'entreprise peut enfin se financer de façon externe, dans ce cas elle fait recours aux marchés financier disponible et accepte de perdre une partie de son autonomie financière pour accroître ses actifs. Elle pourra le faire de plusieurs manières : Subvention d'équipement, appel à des organisations spécialisées en matière de crédit, émettre elle-même sur le marché financier des obligations, c'est-à-dire de titres, des créances portant intérêt, fusion avec les entreprises similaires.

### **1.4. Méthode d'appréciation des entreprises**

L'analyse financière à un caractère rétrospectif. Elle porte sur l'évolution passée et les caractéristiques constantes au moment de l'analyse. Elle se distingue ainsi des travaux de gestion prévisionnelle ouverte vers l'action. L'analyse financière comporte cependant une phase de synthèse et d'interprétation dont l'objet est de déterminer l'évaluation probable de la situation financière de l'entreprise. La situation constatée à un moment donné contient potentiellement les éléments de transformation de cette situation. Le prolongement des tendances constatées au cours d'une période permet également d'anticiper l'évolution de la

situation financière en tenant compte des éléments nouveau susceptible d'intervenir. Ainsi, il existe des méthodes permettant d'apprécier ou de suivre l'évolution de la situation financière d'une entreprise. Ces méthodes consistent à faire des rapports existant entre les postes du bilan ou groupe des postes du bilan ou encore entre ses postes et les résultats. Cette démarche regroupe les deux pôles de l'analyse financière. L'équilibre financier d'une part, la rentabilité et évaluation d'autre part.

Source : (SEWANOU et AHOUASSOU) ; Page 15.

Pour valider nos hypothèses, nous avons utilisés 2 méthodes :

- ✚ l'analyse par le bilan financier
- ✚ l'analyse par la méthode des ratios

### **1.5. Notion de rentabilité**

Globalement, la rentabilité peut être défini comme « l'aptitude de l'entreprise à secréter un résultat exprimé en unité monétaire ». La rentabilité est donc un critère de ce qui est rentable, c'est à dire soit qu'il produit une rente et par expansion donne un bénéfice suffisant soit qu'il donne des bons résultats. Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est « apprécié le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propres auxquels la société pourra avoir recourt pour son fonctionnement et son développement ». Pour MOISSON M. (1962), est considéré comme résultats « ce qui reste à l'entreprise lorsque les produits sont vendus et que sont payées toutes les charges de fabrication, de vente, de gestion, de structure et de l'impôt sur les sociétés ». Ainsi, la rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse : il s'agit de la rentabilité commerciale, économique et financière.

Source : MOISSON, M. Paris, 1962

## **2. ANALYSE PAR LA METHODE DES RATIOS**

### **2.1. Définition et interprétation**

Plusieurs auteurs du domaine de l'analyse financière restent unanimes à affirmer que seule l'analyse fondée sur le fonds de roulement ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise. Ainsi préconisent-ils le recours à la deuxième approche de l'analyse financière, celle des ratios. Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatives) de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise. Ce rapport est dit expressif car à partir de deux donnés, l'on peut établir une nouvelle information de nature différentes. Ce rapport permet à l'analyste de

raisonner sur la situation financière d'une entreprise. Il peut être exprimé soit sous forme d'un quotidien, soit sous forme de pourcentage. Les ratios peuvent servir à mesurer les relations qui existent entre les éléments de la structure de l'actif et du passif ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré d'exigibilité. En effet, si certains ratios peuvent être utilisés directement pour apprécier la santé financière d'une entreprise, il comporte un certains nombres d'inconvénient parmi lesquels nous pouvons citer :

- ✚ La méthode des ratios s'applique sur une analyse de l'évolution de plusieurs bilans successifs.
- ✚ Le calcul des ratios ne prédit par l'avenir.

## **2.2. Revue empirique**

Cette partie traite des points de recherches antérieures :

- ✓ GBEDAYI et GBAGUIDI (2003) montrent que « la maîtrise des outils de gestion financière permettrait à une entreprise de gérer régulièrement une trésorerie importante ». Ainsi, il est important de montrer que la rentabilité et la solvabilité de toute entreprise dépendraient de la maîtrise de la gestion des outils de gestion financière ce qui permettrait aux entreprises de posséder d'importants potentiels d'endettement qui consiste à apprécier l'autofinancement de l'entreprise afin de ressortir leurs capacité d'encaissement et de remboursement.
- ✓ Pour AKOGOU et LOKONON, (2008), ressorte que toutes les difficultés rencontrés par les entreprises ne sont pas seulement financière mais que le diagnostique reste un outil à la disposition de l'entreprise dans la concrétisation de son ambition de devenir au fil des années un secteur incontournable dans son domaine d'activité non seulement en terme de qualité de ses prestations aux clients mais aussi en terme de rentabilité et surtout à la contribution de l'économie nationale.

## **PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHES**

En vue de valider nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et aux outils suivants :

- ✚ Recherche documentaire
- ✚ Outils d'analyse des données

### **1. RECHERCHER DOCUMENTAIRE**

Grâce à elle nous avons pu définir les différents concepts de notre sujet et faire une analyse du cas d'étude. En se basant sur les connaissances pré-requises, cette technique nous a

permis d'exploiter des différents documents de nos prédécesseurs en vue de faciliter notre recherche.

- Technique d'interview

Pour mener notre étude, nous avons effectué un stage de 2 mois au sein de la Direction Générale de SOBEMAP à Cotonou pour obtenir des interviews. Ces interviews ont eu lieu avec certains responsables notamment le chef division service financier et le chef service audit interne, ainsi que d'autres agents de la SOBEMAP qui nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de ces services et la politique financière de l'entreprise.

## **2. Les outils d'analyse des données**

Les outils d'analyse des données utilisés dans ce travail sont essentiellement les ratios, le bilan financier et le compte de résultats. Ainsi pour une bonne appréciation des résultats obtenus, ceux-ci seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques et commentés.

### **2.1. Les ratios**

Définis comme le rapport entre deux grandeurs des données du bilan ou du compte de résultats, il mesure de manière directe et synthétique les performances des décisions d'investissements, de financement et les principaux traits de la structure financière. Ils sont donc des outils de mesure et contrôle de l'évolution dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière. Dans le cadre de ce sujet de mémoire, beaucoup de ratios sont calculés et interprétés. Comme les ratios d'exploitation, les ratios de liquidité et de solvabilité, les ratios de l'équilibre financier et les ratios de rentabilité.

#### **a. Les ratios d'exploitation**

Ces ratios permettent d'évaluer la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et sont entre autres :

- Les ratios de rotations des stocks (RRS)

Ce ratio permet de connaître le nombre de rétention des stocks et est calculé par la formule suivante :

$$RRS = \frac{\text{stock moyen} \times 360\text{jrs}}{CAMPC}$$

- Le ratio de rotation des créances clients (RRCC)

Il donne du moment de l'établissement des comptes de l'entreprise, le nombre moyen de jours de crédit accordés aux clients

$$RRC = (\text{créances clients} + \text{effet à recevoir}) \times 360\text{jrs} / (\text{chiffre d'affaire})$$

- Le ratio de dettes-fournisseurs

Ce ratio donne le nombre moyen de jours de crédits octroyés par les fournisseurs

$$RRDF = \frac{(dette\ fournisseurs + effet\ à\ payer) \times 360\text{jrs}}{achat\ de\ l'année}$$

### **b. Les ratios de liquidités**

Ils mettent en évidence l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme.

- Les ratios de liquidités générales (RLG)

Ils montrent la mesure selon laquelle les actifs cycliques couvrent les dettes à court terme et permet aussi d'apprécier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante

$$RLG = \frac{actifs\ cycliques}{dette\ à\ court\ terme}$$

- Le ratio de liquidité réduite (RLR)

Il exprime la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme sans faire recours à ses stocks.

$$RLR = \frac{valeurs\ solvables + valeurs\ disponibles}{dette\ à\ court\ terme}$$

- Le ratio de liquidité immédiat (RLI)

Il permet de voir dans quelle mesure les valeurs disponibles peuvent financer les dettes à court terme

$$RLI = \frac{valeurs\ disponibles}{dettes\ à\ court\ terme}$$

### **c. Ratio de solvabilité générale (RSG)**

Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes au moyen de son actif total

$$RSG = \frac{actif\ total\ réel}{capitaux\ étrangers}$$

### **d. Les ratios d'équilibre financiers**

- Ratio de la capacité d'endettement (RCE)

$$RCE = \frac{capitaux\ propres}{capitaux\ permanents}$$

- Ratio d'autonomie financière (RAF)

$$RAF = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{dettes totales}}$$

#### e. Les ratios de rentabilité

Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Ainsi nous utiliserons les ratios de rentabilité tels que les ratios de rentabilité économique, financière et commerciale

- **Rentabilité commerciale**

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus. On considère généralement le ratio :

$$\frac{\text{Excédent Brut d'Exploitation (EBE)}}{\text{Chiffres d'Affaires (CA)}}$$

- **Rentabilité financière**

La rentabilité financière est encore appelée rendement des capitaux propres. Elle est estimée par le taux de rémunération des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise. Ce ratio a pour dénominateur les capitaux propres hors résultat de l'exercice. Le ratio est donc le suivant:

$$\frac{\text{Résultat Courant}}{\text{Capitaux Propres}}$$

Certains auteurs ajoutent la moitié du résultat de l'exercice aux capitaux propres. Le dénominateur représente alors le niveau moyen des capitaux propres au cours de l'exercice c'est-à-dire la moyenne entre les capitaux à l'ouverture après répartition et les capitaux à la clôture avant répartition.

#### ❖ Décomposition de la rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière peut être décomposé en un produit de plusieurs autres ratios :

$$\frac{\text{résultat courant}}{\text{capitaux propre}} = \frac{\text{résultat courant}}{CA} \times \frac{CA}{\text{actif total}} \times \frac{\text{actif total}}{\text{capitaux propre}}$$

le ratio =  $\frac{\text{résultat courant}}{\text{chiffres d'affaire}}$  mesure la marge

le ratio =  $\frac{\text{chiffres d'affaire}}{\text{actif total}}$  mesure la rotation de l'actif

le ratio =  $\frac{\text{actif total}}{\text{capitaux propres}}$  mesure l'endettement globale

- **Rentabilité économique**

Encore appelée rendement des actifs économiques. Elle est mesurée par le taux de rémunération de l'ensemble des ressources stables employées par l'entreprise (propre et emprunt). Exprimé sous formes de taux, le ratio a pour dénominateur le total des actifs. On assimile donc la rentabilité économique à la rentabilité des actifs économiques. Au numérateur, on peut faire figurer le résultat d'exploitation, ou l'EBE ou encore la valeur ajoutée. On retiendra le ratio suivant:

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{actif total}}$$

Décomposition de la rentabilité économique

Pour interpréter la rentabilité économique, on peut décomposer le taux en deux facteurs.

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{total de l'actif}} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA} \times \frac{CA}{\text{totalactif}}$$

Le ratio  $\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA}$  mesure la Marge Nette, c'est-à-dire une profitabilité par rapport au CA. Il mesure l'efficacité industrielle ou commerciale de l'entreprise.

Le ratio  $\frac{CA}{\text{Total de l'actif}}$  mesure la rotation de l'actif, c'est-à-dire l'intensité de l'utilisation des ressources de l'entreprise.

- **Autre décomposition de la rentabilité : Effet de levier**

L'effet de levier correspond à une décomposition de la rentabilité entre le rendement d'actif et la rentabilité des capitaux propres.

Si l'on appelle:

- i, le coût moyen des dettes (charges financières / dettes totales) et

- $r$ , le rendement d'actif,

On obtient :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = r + (r - i) \times \frac{\text{Dettes}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ainsi, le rendement d'actif ( $r$ ) s'accroît du différentiel de coût financier ( $r - i$ ) multiplié par le levier, d'autant plus élevé que l'endettement est fort. Cet effet de levier est positif si ( $r - i$ ) est positif et négatif dans le cas contraire.

Il s'agit ici d'une approche compréhensive de la performance économique où la rentabilité des capitaux propres dépend à la fois d'une efficacité d'exploitation  $r$  et de la structure d'endettement (levier et coût des dettes).

- **Règle de décision**

Avec les informations disponibles sur la SOBEMAP on peut affirmer que :

### **HYPOTHESE 1**

Pour la première hypothèse « la fragilité de la structure financière de la SOBEMAP explique le déséquilibre préoccupant qui caractérise son exploitation », nous allons procéder à la mise en évidence des agrégats de l'équilibre financier à savoir :

Le fond de roulement net (FRN), le besoin en fond de Roulement (BFR), la trésorerie nette (TN), le ratio de la capacité économique (RCE) et le ratio d'autonomie financière (RAF).

Ainsi, lorsque  $FRN, BFR$  et  $TN > 0$ . L'hypothèse est vérifiée. De plus lorsque  $RCE < 1$ ,  $RAF < 1$ , l'hypothèse est vérifiée.

### **HYPOTHESE 2**

L'insuffisance brute d'exploitation dégagée par l'activité de la SOBEMAP ne favorise pas sa rentabilité économique, financière et commerciale, ainsi est libellée l'hypothèse 2 de notre étude.

Le compte de résultat étant un instrument primordial à partir duquel se détermine la rentabilité commerciale, économique et financière, nous procéderons d'abord à la détermination des soldes intermédiaires de gestions en vue de mieux apprécier les différents niveaux de formation du résultat net (RN). Ainsi, nous dirons que la rentabilité de la SOBEMAP est acceptable :

- Commercialement si la marge brute sur le chiffre d'affaire et la marge net sur le chiffre d'affaire sont supérieures à zéro (MBCA et MNCA)
- Economiquement si la rentabilité Economique est supérieure à zéro ( $ROI > 0$ )

- Financièrement si la rentabilité financière est supérieure à zéro et de plus l'effet de levier financier est supérieur à zéro ( $ROE > 0$  et  $ELF > 0$ ).

Lorsque les normes fixées ne sont pas toutes vérifiées à la fois au niveau de la valeur moyenne de ces ratios, l'hypothèse est validée.

## **2.2. Le bilan financier**

Le bilan comptable, par définition, se soucie de la permanence des ressources et de la durée du cycle d'exploitation. C'est dans cette optique que les ressources et les emplois sont présentés selon leur nature. Par ailleurs, l'application de certains principes comptables fait qu'on retrouve dans le bilan comptable, certains postes dépourvus de toutes réalités économiques. C'est pour toutes ces raisons, qu'il est important d'effectuer un travail préalable de restructuration des comptes avant de les soumettre à un quelconque diagnostic financier. Une étude statistique sera faite de ce bilan, qui sera également utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier, ainsi que pour l'évaluation du risque de liquidité.

## **2.3. Le compte de résultats**

Le compte de résultats détermine le bénéfice (ou la perte) de l'entreprise réalisé à la fin d'une période de temps donné par confrontation des produits et charges ; il fournit des données qui peuvent être analysées afin d'obtenir des indicateurs utiles pour la gestion.

On distingue trois comptes de résultats :

- ✚ Le compte de résultats d'exploitation qui comprend toutes les charges et tous les produits liés à l'activité normale de l'entreprise.
- ✚ Le compte de résultats financier qui regroupe en son sein les charges et les produits financiers.
- ✚ Le compte de résultats exceptionnel qui comprend les charges et les produits exceptionnels. Il s'agit entre autre des charges et des produits qui ne provisionnent pas de l'activité habituelle de l'entreprise.

Ce chapitre résulte la présentation des données, l'analyse des résultats sur une période allant de 2010 à 2014 et enfin procède aux recommandations.

## **SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTAS**

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU BILAN FINANCIER**

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. Ce sont les bilans financiers (condensés et synthétiques) qui sont les plus appropriés pour mener une analyse financière. Nous passerons également à la représentation graphique de ces bilans pour permettre une meilleure visualisation.

#### **❖ Bilan financier**

Ce bilan établis à partir des bilans comptables comprend quatre (04) masses à l'actif : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles ; et quatre (04) masses au passif : capitaux propres, dettes à LMT, dettes à CT et valeurs disponibles V.D.

Pour la période de notre étude (2010 à 2014), ce bilan financier se présente comme suit :

Tableau 4 : Bilan financier

<b>Eléments</b>	<b><u>2010</u></b>		<b><u>2011</u></b>		<b><u>2012</u></b>		<b><u>2013</u></b>		<b><u>2014</u></b>	
	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>
<b>Actifs immobilier</b>	15979502374	46.28%	14859908213	49.95%	13441455652	45.19%	11810350846	34.75%	10722216091	
<b>Actifs circulants</b>	9684611041	28.05%	10478353146	35.22%	10628111956	35.73%	12506866531	36.79%	15166675798	
<b>Trésorerie actif</b>	8860594165	25.66%	5532035079	18.59%	5674370446	19.07%	9672274386	28.45%	11632574055	
<b>Totals actifs</b>	34524707580	100%	29743938054		29743938054	100%	33989491763	100%	37521465944	
<b>Capitaux propres</b>	15501716851	44.9%	15609207699	52.47%	15780199591	53.05	16418012849	48.30%	16792245293	44.75%
<b>Dettes financières</b>	12677293921	36.71%	10963388405	36.85%	9586330709	32.22%	10337518860	30.41%	11790952056	31.42%
<b>Passif circulant</b>	3345696808	9.69%	4297700334	14.4%	4377407754	14.72%	7233960054	21.28%	8938268595	23.82%
<b>Trésorerie passif</b>	3000000000	8.69%								
<b>Totals passifs</b>	34524707580	100%	29743938054		29743938054	100%	33989491763	100%	37521465944	100%

L'actif est dominé par les actifs immobilisés (soit 46.28%, 49.95%, 45.19%, 34.75%) respectivement en 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014. Quant au passif il est dominé par les capitaux propres (soit 44.9%, 53.05%, 48.30%, 44.75%) respectivement 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014. Les dettes financières représentent au moins 30% de l'actif total. Ceci est bon pour une entreprise prestataire de services.

## **PARAGRAPHE2 : PRESENTATION DES INDICATEURS CARACTERISTIQUES DE L'EQUILIBRE FINANCIERE DE LA SOBEMAP**

### **1. ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA SOBEMAP**

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié par trois éléments caractéristiques : le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie. Dans un premier temps nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendrons après puis elle sera complétée par certains ratios de solvabilité. Comme le précise GINLINGER, « L'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient, pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la l'actif et l'exigibilité du passif.

Pour notre cas de la SOBEMAP, nous allons apprécier ces éléments en interprétant Chaque résultat obtenu. Selon le principe de l'équilibre financier, les emplois stables doivent être financés par les ressources durables. Le non-respect de ce principe risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie. Trois indicateurs de performance permettent de savoir si ce principe est respecté, il s'agit de :

- Fonds de Roulement Net (FRN)
- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- La Trésorerie Nette (TN)

#### **1.1. Fonds de Roulement Net (FRN)**

Le FRN représente l'excédent des ressources stables sur l'actif immobilisé. Il constitue la ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre le financement du cycle de l'exploitation de l'entreprise. C'est une marge de sécurité financière qui sert à financer une partie de l'actif circulant. Il peut être déterminé de deux manières différentes :

- Par le haut du bilan
- Par le bas du bilan

##### **1.1.1. Par le haut du bilan**

**FRN = RS- Actif immobilisé ; Avec RS = Capitaux propres +dettes financières**

##### **1.1.2. Par le bas du bilan**

**FRN = Actif à court terme – passif à court terme ou (AC+TA) - (PC+TP)**

**Actif à court terme = Actif circulant +trésorerie actif**

**Passif à court terme= passif circulant+ trésorerie passif**

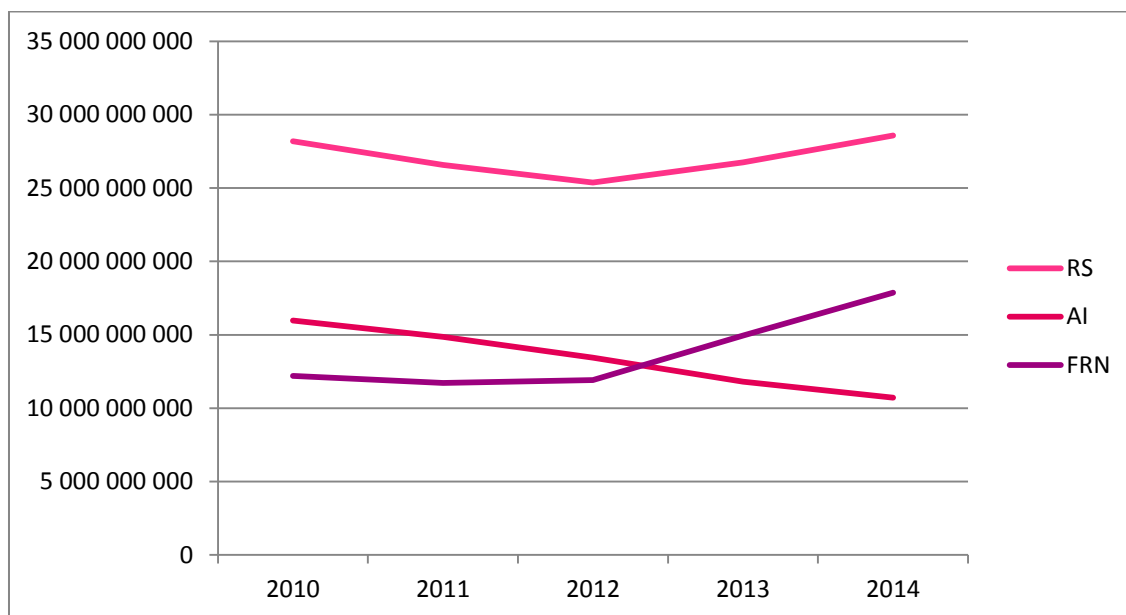
Il peut être positif ou négatif ou encore nul. Vu son importance, il est indispensable pour l'entreprise de suivre son évolution durant plusieurs exercices.

**Tableau n°5** : Evolution du FRN courant 2010-2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
<b>RS (1)</b>	28179010772	26572596104	25366530300	26755531709	28583197349
<b>AI (2)</b>	15979502374	14859908213	13441455652	11810350846	10722216091
<b>FRN (1)-(2)</b>	12199508398	11712687891	11925074648	14945180863	17860981258

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de la SOBEMAP

**Graphe n°1** : Evolution du FRN



Source : Etablis par nous-mêmes

Le fond de roulement représente la différence entre les ressources stables et les actifs immobilisés. Une entreprise présentant un FRN positif alors est financièrement stable car disposant d'importantes ressources pour couvrir les immobilisations.

Ainsi, de 2010 à 2014 le FRN de la SOBEMAP est positif sur toute la période de l'étude, ceci indique qu'après avoir financé ses actifs, la SOBEMAP dispose de ressources qui peuvent être utilisées pour financer son cycle d'exploitation.

### **1.2. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Encore appelé besoin de financement global (BFG), le BFG est la part de l'actif circulant non financé par le passif circulant. Il est élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) s'obtient par la formule suivante :

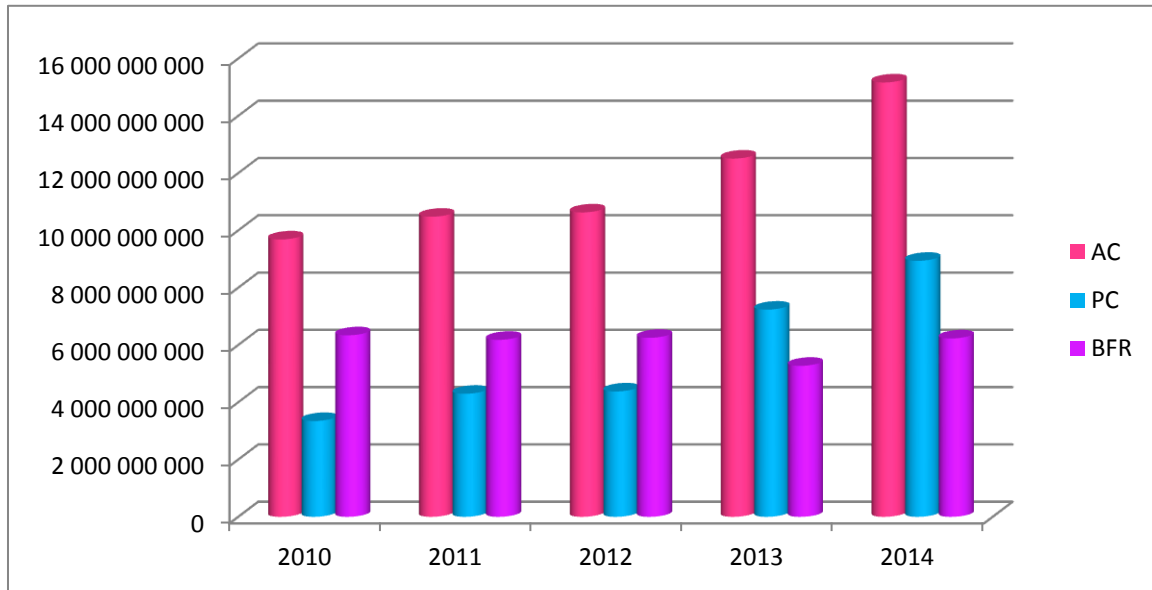
$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{PC}$$

**Tableau n°6:** Evolution du BFR courant 2010-2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
AC (1)	9684611041	10478353146	10628111956	12506866531	15166675798
PC (2)	3345696808	4297700334	4377407754	7233960054	8938268595
BFR (1)-(2)	6338914233	6180652812	6250704202	5272906477	6228407203

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de la SOBEMAP

**Graphe n°2 :** Evolution du BFR



**Source :** Etabli par nous-mêmes

Les BFR correspondent à la part des emplois insérés dans le cycle d'exploitation qui ne sont pas destinés à rester durablement dans l'entreprise. Le besoin en fonds de roulement (**BFR**) de la SOBEMAP est positif et considérable sur toute la période d'étude (2010-2014), ce qui veut dire que la SOBEMAP a couvert la totalité de son passif circulant. Il faut signaler que ce besoin a connu une baisse en 2013, et ceci est dû à une faible augmentation de l'actif circulant.

### 1.3. La Trésorerie Nette (TN)

La TN est l'ensemble de la ressource financière mise en œuvre pour les activités d'une entreprise. La notion de trésorerie nette permet de connaître le minimum dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dettes à court terme. On l'obtient par les formules ci-après :

$$\text{TN} = \text{TA} - \text{TP} \text{ ou } \text{TNB} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Si la trésorerie nette est positive, cela signifie que l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie. Lorsque cet excédent est trop élevé, cela implique que l'entreprise a une mauvaise politique de gestions. Ainsi, pour éviter cette situation, l'entreprise pourra transformer une partie de cet excédent en investissant.

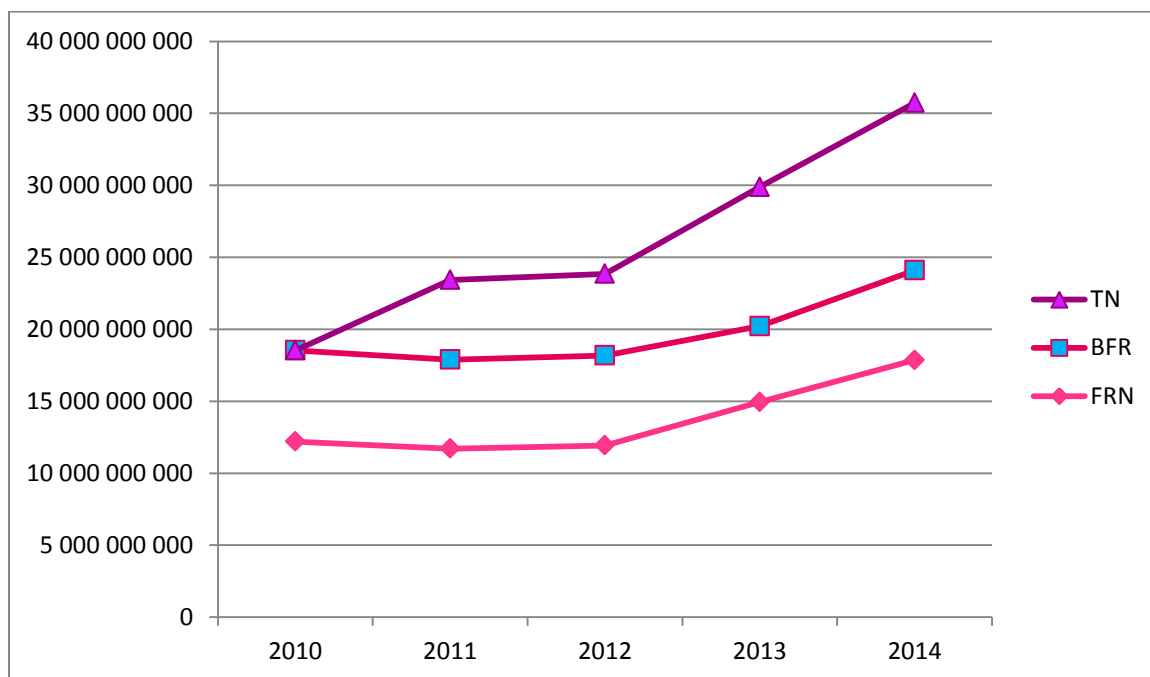
Si la trésorerie est négative, cela signifie que le fonds de roulement ne finance qu'une partie du besoin en fonds de roulement. Dans ce cas, l'entreprise est obligée de recourir au crédit bancaire à court terme.

**Tableau n°7** : Evolution de la trésorerie nette courant 2010-2014

Eléments	2010	2011	2012	2013	2014
FRN (1)	12199508398	11712687891	11925074648	14945180863	17860981258
BFR (2)	6338914233	6180652812	6250704202	5272906477	6228407203
TN (1)-(2)	5860594165	5532035079	5674370446	9672274386	11632574055

**Source** : Etabli par nous-mêmes à partir des états financiers de la SOBEMAP

**Graph n°3** : Evolution de la trésorerie nette



**Source** : Réalisé par nous même

La trésorerie est positive sur toute la période de l'étude (2010-2014) ce qui signifie que la SOBEMAP dispose de liquidité pour ses règlements immédiats. La SOBEMAP dispose d'une trésorerie positive mais est-ce qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements à court terme? C'est pourquoi pour mieux compléter notre interprétation, nous allons calculer les ratios de liquidité et de solvabilité pour s'assurer de cette autonomie.

#### **Calcul des ratios de l'équilibre financier**

La détermination du niveau du fond de roulement ne suffit pas à la formation d'un jugement sur la structure financière de l'entreprise. Il faut encore calculer les ratios de l'équilibre financier pour atteindre ce jugement. Ces ratios permettent de mesurer la part relative aux éléments dont le degré de liquidité de l'actif et d'exigibilité des passifs.

**Tableau 8** : Ratio d'équilibre financier courant 2010-2014

Ratios	Formules	2010	2011	2012	2013	2014
Capacité d'emprunt(1)	$\frac{CAPRO}{cap. perm}$	0.5501	0.5874	0.6220	0.6136	0.5874
Autonomie financière(2)	$\frac{CAPRO}{Dette}$	1.2227	1.4237	1.6461	1.5881	1.4241

Source : Réaliser par nous même

La capacité d'emprunt est positive sur toute la période de l'étude. Ceci est bien pour l'entreprise. Les ratios d'autonomie financière indiquent dans quelle mesure l'entreprise travaille avec ses fonds propres ; il indique le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers ; il est naturellement supérieur à 1. D'après le tableau la SOBEMAP est indépendante financièrement soit 1.2227 en 2010 ; 1.4237 en 2011 ; 1.6461 en 2012 ; 1.5881 en 2013 ; 1.4241 en 2014. De tout ce qui précède, nous notons que la SOBEMAP n'est pas financièrement équilibrée.

**Paragraphe 3** : La liquidité et la solvabilité de SOBEMAP

Il est question de déterminer les ratios de liquidité et d'analyser le degré de solvabilité de la SOBEMAP pendant la durée de notre étude.

**1. Ratio de liquidité**

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie. Au nombre de ces ratios, on distingue : le ratio de liquidité général, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

**1.1. Ratio de liquidité générale**

Il représente la couverture des fonds de tiers à court terme par les actifs circulants restreints. Ces ratios décrivent aussi le fonds de roulement net (FRN) par le bas du bilan exprimé en terme relatif. A cet effet, les banques exigent habituellement que ce ratio soit supérieur à l'unité, ce qui signifie que le fond de roulement financier est positif.

**1.2. Ratio de liquidité réduite**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes sans fait recours à la vente de ces stocks. Il doit être supérieur à 1.

**1.3. Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettant de payer l'ensemble des dettes à court terme. Il est généralement inférieur à 1. L'évolution de ces ratios est résumée dans le tableau suivant :

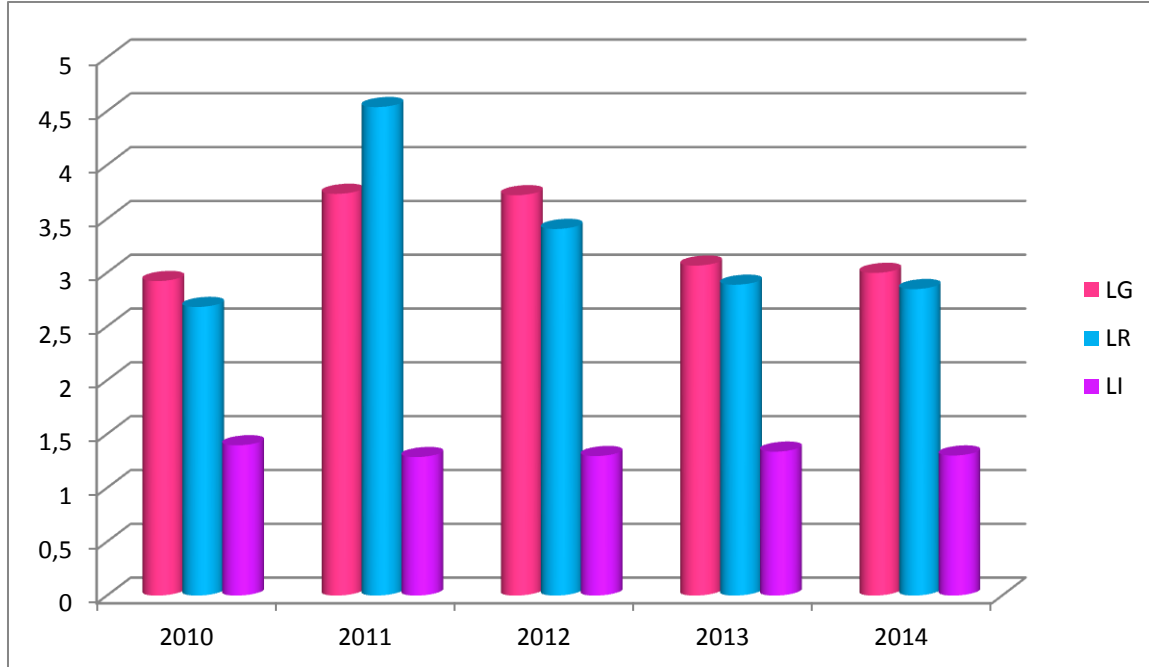
**Tableau 9** : Ratios de liquidité de 2010-2014

Ratio	Formules	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Liquidité générale</b>	$\frac{AC + TA}{PC}$	2.9224	3.7330	3.720	3.0659	2.9982
<b>Liquidité réduite</b>	$\frac{Créance + TA}{PC + TP}$	2.6818	4.5390	3.4065	2.8883	2.8477
<b>Liquidité immédiate</b>	$\frac{TA}{PC + TP}$	1.3963	1.2872	1.2962	1.3370	1.3014

Source : Réalisé par nous même

- 1- Le ratio de liquidité indique la capacité de l'entreprise à payer son passif à court terme à partir de son actif à court terme. Selon les normes ce ratio doit être supérieur à 1 ; c'est le cas de la SOBEMAP car elle est largement supérieur à 1 de (2010 à 2014) ce qui explique la présence d'un fond de roulement positif et que les valeurs circulantes sont capables de couvrir les dettes à court terme.
- 2- Quant à la liquidité réduite, elle est inférieure à 1, c'est-à-dire les valeurs réalisables et disponibles ne sont en mesure de rembourser les dettes à terme.
- 3- La liquidité immédiate est nettement supérieure à 1 donc les valeurs disponibles de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 permettent de recouvrir correctement les dettes à termes.

**Graphique n°4** : Evolution des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nous même

## **2. DETERMINATION DU DEGRE DE SOLVABILITE**

Le ratio de solvabilité mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise. Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable. Il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dettes à long, moyen et court terme). Le tableau suivant nous permet de déterminer ce degré de solvabilité.

Tableau 10 : Degré de solvabilité de 2010-2014

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014
Actif Total (1)	34524707580	30870296438	29743938054	33989491763	37521465944
Capitaux permanent (2)	28179010772	26572596104	25366530300	26755531709	28583197349
Ratio de solvabilité (1)/(2)	1.2251	1.1617	1.1725	1.2703	1.3127

Source : Réaliser par nous même

Ce ratio indique le degré de couverture du passif exigible ; lorsqu'il est supérieur à 1 alors l'entreprise arrive à faire face à ses engagements. D'après les résultats du tableau I le ratio de solvabilité est supérieur à 1 sur toute la période de l'étude (2010-2014), ce qui montre que la SOBEMAP arrive à faire face à ses engagements financiers.

## **3. Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et étude de la rentabilité de la SOBEMAP**

### **❖ Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Le compte de résultat ou d'exploitation est un document dans lequel les produits et charges d'une entreprise intervenus au cours d'un exercice sont enregistrés. Il fait apparaître le bénéfice ou la perte de l'exercice sans description.

Les SIG, établis à partir des comptes de résultats, constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'état, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;
- De comprendre la formation du résultat net en le décomptant.

Ainsi, le tableau suivant nous présente ces différents soldes intermédiaires de gestion pour le cas de SOBEMAP qui nous concerne dans ce présent travail durant la période de notre étude.

**Tableau 11 : soldes intermédiaires de gestion (SIG) de 2010-2014**

<b>Eléments</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Travaux et services vendus	16985036254	13963543181	16578711820	18350140514	21142664670
Marge brute sur matières	16985036254	13963543181	16578711820	18350140514	21142664670
Produits accessoires	609725	481200	2639276	1568120	29461601
Autres produits	142086236	279476612	303265622	932880639	99861799
Autres achats	(2007120300)	(1263754112)	(2062771564)	(1466181105)	(1656995818)
Autres stocks	55059986	(77826386)	57409751	(542706214)	60502915
Transports	(95639895)	(39372152)	(45338217)	(61119361)	(48595552)
Services extérieurs	(3351163192)	(2630730564)	(3069040148)	(3211189783)	(4654118190)
Impôts et taxes	(492021478)	(268696625)	(510232159)	(995556738)	41096547
Autres charges	(272521854)	(392595209)	(432074792)	(314857308)	(795700126)
VA	10964325482	9570525945	10822569589	12692978764	14218177846
Charges personnel	7188508991	(6948692840)	(7709852964)	8421081531)	9273393742
Exédent brute d'exploitation	3775816491	2621833105	3112716625	4271897233	4944784104
Reprises de provision	-	344740360	668354651	83231061	361691924
Transfert de charges	6975694	6385500	16323699	29595146	76807479
Dotation aux amortissements	2927779328	(2593123715)	(3382648694)	(3251555500)	2642262021
provisions					
Résultat d'exploitation	855012857	379835250	414746281	1133167940	2741021486
Revenus financiers	(377648165)	(346183435)	(182496318)	221218944	314552419
Frais financiers	90111098	474086842	232249963	(35777780)	(28909722)
Résultats financiers	(287537067)	(127903407)	81021322	185441164	285642697
Résultats activités ordinaires	567475790	251931843	495767603	1318609104	3026664183
Produit des cessions immobilisées	1260745	13138421	4875611	1590771	4264052
Produits hors activités ordinaires	284290000	-	-	-	-
Transfert de charges	-	110046877	-	-	-
Valeur comptable des cessions d'immobilisée	(3346129)	(37113593)	-	(3660870)	1123357183
Résultats hors activités ordinaires	282204616	86071705	4875611	(2070099)	(1119093131)
Impôt sur résultat		(104726574)	(161691900)	(434680800)	898400700
Résultat net	370098606	233276974	338951314	881858205	1009170866

#### 4. Ratios de rentabilité

D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat. Ainsi, nous allons apprécier dans le cadre de ce travail la rentabilité de SOBEMAP à travers les ratios de la rentabilité économique, financière et commerciale puis l'effet de levier.

##### 4.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique peut être appréciée en la décomposant en ses diverses composantes. Nous allons la décomposer en tenant compte des marges nettes en de rotation des actifs : Le premier terme mesure le taux de profit net tandis que le deuxième terme mesure la vitesse de rotation des actifs investis.

Le tableau ci-après nous présente ces différents calculs :

**Tableau 12:** Rentabilité économique de 2010-2014

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT (1)	567475790	251931843	495767603	1318609104	3026664183
Actif total (2)	34524707580	30870296438	29743938054	33989491763	37521465944
ROI (1)/(2) en %	1.6436%	0.8160%	1.6667%	3.8794%	8.0664%

Source : Réaliser par nous même

Ce ratio donne une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi. De ce tableau nous remarquons que la rentabilité économique de la SOBEMAP est positive sur les cinq (5) années de notre étude. Ce niveau de ROI dégagé dénote d'un EBIT positif.

##### 4.2. Rentabilité financière

La rentabilité financière, appelée aussi « return on equity (ROE) » indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse principalement les propriétaires. Pour notre cas de SOBEMAP, le tableau suivant nous donne ce ratio durant la période de notre étude.

**Tableau 13 :** Ratio de la rentabilité financière de 2010-2014

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014
Résultat net	370098606	233276974	338951314	881858205	1009170352
Capros	15501716851	15501716851	15780199591	16418012849	16792245293
Rentabilité financière	0.0238	0.0150	0.0214	0.0537	0.0601

Source : Réaliser par nous même

La rentabilité financière mesure la rémunération des capitaux propres (ROE=Résultat Net/Capitaux propre). La ROE de la SOBEMAP est positive sur toute la période de l'étude (2010à2014), en 2011 elle a connu une baisse qui s'expliquerait par la diminution du résultat. Cette bonne perfection financière est du à la forte rentabilité économique dégagée

- **Effet de levier financier**

Par effet financier, on entend l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. Sous certaines conditions, l'appel à l'endettement permet, grâce à un effet dit de « levier » d'accroître la rentabilité des capitaux propres. En formalisant

le problème nous allons mettre en évidence la part des rentabilités des capitaux propres qui provient de l'activité économique de l'entreprise (ROI) et celle qui est imputable au mode de financement (ROE). Ainsi, l'effet peut être obtenu à partir de la formule suivante :

$$\text{ELF} = \text{ROE} - \text{ROI} (1 - T)$$

**Tableau 14** : Effet de levier financier (ELF) de 2010-2014

Désignations	2010	2011	2012	2013	2014
ROE(1)	0.0238	0.00816	0.0166	0.0387	0.0806
ROI (2)	0.0164	0.0150	0.0214	0.0537	0.0601
ELF (1)-(2)	0.0074	-0.00684	-0.0048	-0.015	0.0205

Source : Réaliser par nous même

De ce tableau, l'effet de levier financier est positif en 2010, négatif de 2011 à 2013 et positif à la dernière année (2014). Ceci n'est pas favorable pour l'entreprise.

#### 4.3. Rentabilité commerciale

Jusque là la rentabilité financière a montré l'évolution du rendement des seuls capitaux propres alors la rentabilité économique nous a montré l'évolution du rendement global de tous les actifs. La rentabilité commerciale ou la marge nette a trait quant à elle, à la politique des prix pratiquée par l'entreprise Pour notre cas de SOBEMAP, nous allons calculer cette rentabilité en considérant L'EBE puis le résultat net.

**Tableau 15** : Ratio de la rentabilité commerciale en considérant l'EBE de 2010-2014

Désignations	2010	2011	2012	2013	2014
EBE(1)	3775816491	2621833105	3112716625	4271897233	4944784104
Chiffre d'affaire (2)	16985645979	13963543181	16578711820	18350140514	21142664670
Rentabilité commercial (1)/(2)	0.2222	0.1877	0.1877	0.2327	2.3387

Source : Réaliser par nous même

Les ratios de rentabilité commerciale sont positifs sur toute la période de l'étude, mais en 2011 elle connaît une légère diminution. En considérant l'EBE qui représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, nous constatons que la SOBEMAP est rentable en 2010 (22.22%), 2011 (18.76%), en 2012 (18.77%), en 2013 (23.27%), en 2014 (233.87%).

**Tableau 16** : Ratio de rentabilité commerciale en considérant le RN de 2010-2014

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014
Résultat net (1)	370098606	233276974	338951314	881858205	1009170352
Chiffre d'affaire	16985036254	13963543181	16578711820	18350140514	21142664670
Rentabilité commerciale	0.0217	0.0167	0.0204	0.0480	0.0477

Source : Réaliser par nous même

Ce ratio permet d'apprécier la stratégie commerciale d'une entreprise ; une comparaison faite entre un résultat donné et le chiffre d'affaire hors taxe (CA HT). La valeur prise par ce

ratio est positive sur toute la période (2010 à 2014) ; ceci signifie que pour 100F de CA, la SOBEMAP réalise un profit soit de 2.17 en 2010 ; de 1.67 en 2011 ; 2.04 en 2012 ; 4.8 en 2013 et 4.77 en 2014.

**Section 2:** De la vérification des hypothèses aux recommandations

**Paragraphe 1 :** Vérification des hypothèses

➤ **Hypothèse 1**

L'analyse de la structure financière de la SOBEMAP nous remarquons que le Fonds de Roulement Net est supérieur au Besoin en Fonds de Roulement (tous deux positifs) et la trésorerie nette est positive sur toute la période de l'étude. De plus le ratio de capacité d'endettement et celui de l'autonomie financière sont supérieurs à l'unité. De tout ce qui précède nous constatons que les conditions de validation de cette hypothèse sont réunies.

Par conséquent l'hypothèse H1 selon laquelle 'la structure financière explique le déséquilibre qui caractérise la gestion financière de la SOBEMAP' n'est pas vérifiée.

➤ **Hypothèse 2**

De l'analyse des comptes de la SOBEMAP sur la période de l'étude, il ressort que la rentabilité économique (ROI) représente en moyenne (0.03607) ce qui rend l'entreprise non vulnérable sur le marché financier. Quant à la rentabilité financière, elle est d'une valeur moyenne de (0.03755) et évolue de façon croissante. De plus l'effet de levier est négatif sur les 2 premières années et positifs à la dernière année. De tout ce qui précède, l'hypothèse H2 selon laquelle l'insuffisance brute d'exploitation dégagée par l'activité de la SOBEMAP ne favorise pas sa rentabilité économique est vérifiée.

➤ **Hypothèse 3**

Après l'évaluation des ratios de liquidité et du degré de solvabilité générale de la SOBEMAP, nous remarquons que le RLG et le RLR sont supérieur à 1. De même que le RSG ; ce qui n'est pas conforme aux moyens de vérifications de cette hypothèse. D'où l'hypothèse H3 selon laquelle la solvabilité de l'entreprise l'épargne du risque de faillite n'est pas vérifiée.

**PARAGRAPHE 2 : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

**1. APPROCHES DE SOLUTIONS**

- Surveiller de près la trésorerie et les besoins en fonds de roulement, pour se retrouver en cessation de paiement
- Améliorer la rentabilité de la structure en surveillant de près le chiffre d'affaire et en étant apte à réduire les charges

- Augmenter le prix de vente d'un produit à fort coût de production et faible volume de vente
- Mise en place d'une bonne politique des équipements
- Réduire le délai de paiement des clients et revoir le délai de livraison des fournisseurs

## **2. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Pour une mise efficiente des suggestions que nous avons faites pour l'amélioration de la gestion financière de la **SOBEMAP**, Il faut absolument une volonté des responsables au plus haut niveau de l'entreprise à s'ouvrir à des investisseurs locaux. Cette volonté doit se traduire en actes concrets et en propositions objectives mais intéressantes pour attirer les dits investisseurs. A l'observation, il pourrait même s'agir de concurrents actuels dont le poids économique ne saurait inquiéter ou ébranler la **SOBEMAP** dans son développement.

Ensuite, il faudra mettre un accent particulier sur l'esprit de créativité et la volonté de bien faire des agents de la société. Cette volonté de faire s'appuiera sur l'innovation pour sortir des sentiers battus et éviter la routine qui ne fait que donner l'impression d'une évolution alors que tout est statique.

Par ailleurs, une refonte du système organisationnelle de l'entreprise s'impose pour booster efficacement les réformes. Aussi il faut rendre fonctionnel le service du recouvrement des créances. Au total, il s'agira d'ouvrir carrément la société et de la mettre sur l'orbite du développement avec de nouvelles visions et de nouveaux modes de gestion. A ce sujet, le gouvernement doit, par le biais du Ministère en charge des finances, mener des actions pour permettre à la **SOBEMAP** de disposer d'une panoplie d'opportunités de placement.

## CONCLUSION

L'analyse de la gestion financière de la SOBEMAP de 2010-2014 nous a permis de juger l'équilibre, la rentabilité et de rendre compte des difficultés liées à l'exploitation des ressources de ce dernier. Cette étude a révélé que la structure présente plus ou moins une bonne santé financière. De plus il ressort que la SOBEMAP est une entreprise non solvable et non liquide. Par ailleurs, les activités de la SOBEMAP sont rentables économiquement et financièrement. Au regard de tout ce qui précède, nous avons formulé des recommandations que nous espérons bien permettront de prendre des mesures adéquats pour l'amélioration des insuffisances révélées afin de faciliter une meilleur suivie de la gestion financière et de le rendre plus performante.

Toutefois, nous sommes persuadés que les réflexions menées dans cette étude serait d'une utilité tant pour les responsables, que pour nous les chercheurs en général. Il serait plus intéressant, dans une étude future de disposer des données tel que le porte feuille des investissements et les parts sociales détenues par la SOBEMAP dans d'autres sociétés afin de procéder à une véritable analyse financière qui engloberait une étude approfondie de sa santé financière. Néanmoins, à travers ce rapport, nous venons de jeter des bases de recherches à venir compléter cette étude en vue d'apporter des solutions adéquates aux problèmes qui affectent la vie de la SOBEMAP.

## Références Bibliographiques

- BERZILE, R. « Analyse financière » Edition HRW, Montréal, 1989
- BRUISSART, C. « Analyse financière », Edition Foucher 1999
- CAHILLE, J.P. « Analyse financière » 1<sup>ière</sup> édition, année 2001
- SEWANOU C. et AHOUSSOU M.M. « *Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise : cas de la Poste Benin SA* », année : 2006
- COHEN, E. « Analyse financière » 4<sup>ième</sup> édition, Economica, Paris 1997
- COHEN, E. « Gestion financière de l'entreprise et développement financier » / EDICEF/AUPELF, 1991
- CHANGO j. c. « *Analyse de la structure financière d'une entreprise prestataire de service, cas de la COBENAM* », *Maîtrise 2009 (ESGIS)*
- Cours d'analyse financière approfondie, Master Finance, Université d'ORLEANS, année 2012,
- Indicateur du PIB au Bénin- codesria, page 3
- MOISSON, M. « Etude de la rentabilité de l'entreprise » édition, d'organisation, Paris, 1962

### **Site internet**

[www.memoireonline.com/07/12/6075/analyse](http://www.memoireonline.com/07/12/6075/analyse) de la structure financière d'une entreprise prestataire de service : Cas de la COBENAM. htlm, consulté le 14/06/16.

[www.codesria.org](http://www.codesria.org) GMP-Bénin-2011

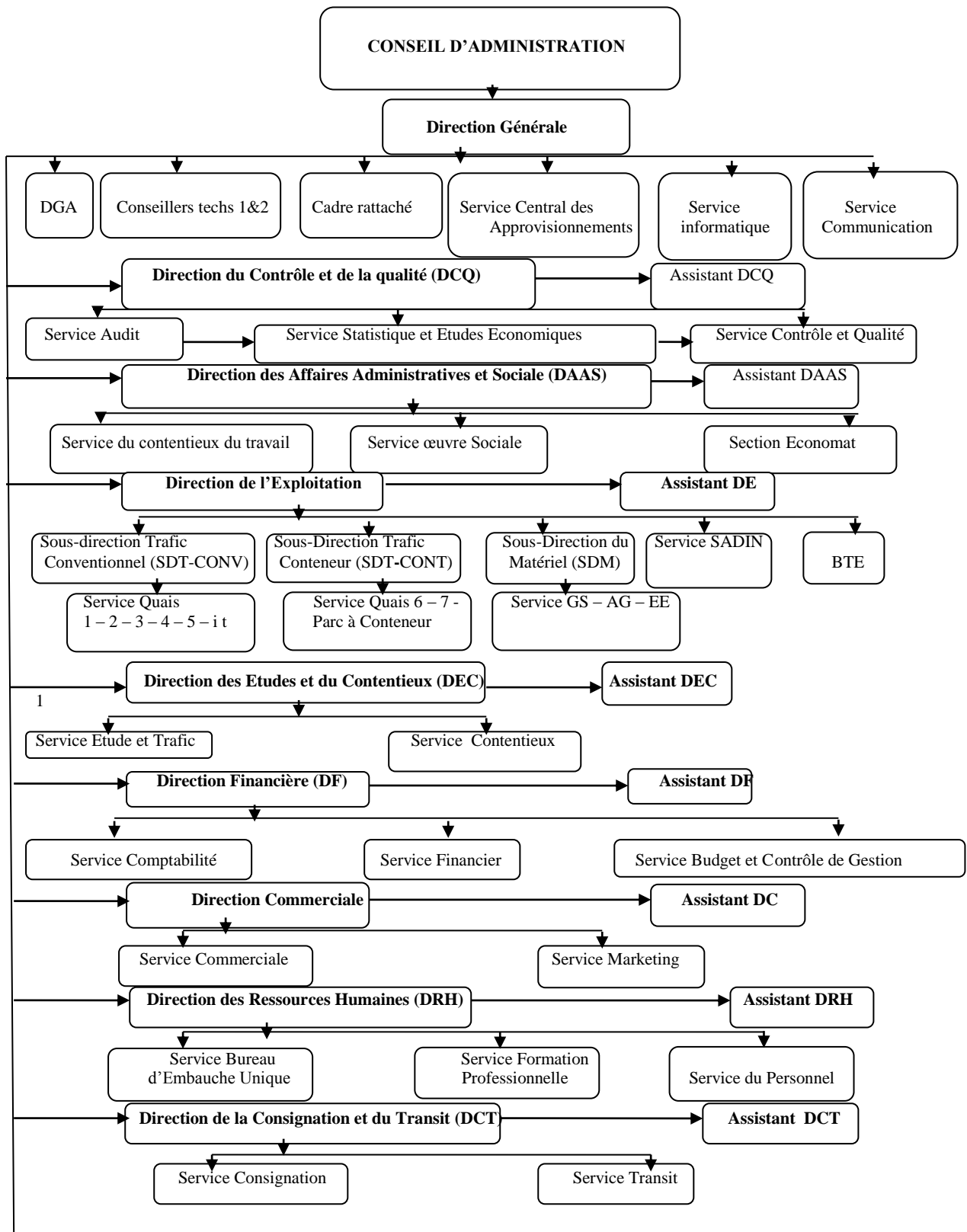
## ANNEXES

### Annexes1 : Fiche Signalétique de la SOBEMAP

<b>Eléments</b>	<b>Intitulés ou définitions</b>
<b>Raison sociale</b>	<b>Société Béninoise des Manutentions Portuaires</b>
<b>Sigle usuel</b>	<b>SOBEMAP</b>
<b>Siège social</b>	<b>Cotonou</b>
<b>Statut</b>	<b>Société d'Etat</b>
<b>Régime fiscal</b>	<b>Droit commun</b>
<b>Capital social</b>	<b>7.600.000.000 FCFA</b>
<b>N° d'immatriculation au registre du commerce</b>	<b>RC N°19474-B DU 12-06-1995</b>
<b>Adresse</b>	<b>Boulevard de France 01 BP 35, Cotonou</b>
<b>Téléphones</b>	<b>21313983 /21313829 /21314145 /21314006 /21313806</b>
<b>Télécopieur</b>	<b>21315371</b>
<b>Télex</b>	<b>5135 MANUPORT</b>
<b>Email</b>	<b><a href="mailto:sobemap@intnet.bj">sobemap@intnet.bj</a></b>
<b>Site web</b>	<b><a href="http://www.sobemap.com">www.sobemap.com</a></b>

**Source** : Service documentation de la SOBEMAP

**Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE LA SOBEMAP (réorganisé le 16 Novembre 2005)**



**ORGANIGRAMME HIERACHIQUE DE LA SOBEMAP**

**Source :** service Direction des ressources Humaines de la SOBEMAP

## Tables des matières

Avertissement	
Dédicace I	
Dédicace II	
Remerciements	
Liste des sigles et abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des graphiques	
Sommaire	
Introduction .....	1
CHAPITRE 1 : Monographie de la SOBEMAP et déroulement du stage	
Section 1 : Présentation de la SOBEMAP.....	2
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et structure organisationnel.....	2
1. Historique de la SOBEMAP.....	2
2. Objectifs de la SOBEMAP.....	2
3. Structure organisationnel de la SOBEMAP.....	3
3.1. Les organes décisionnels.....	3
3.1.1. Le conseil d'administration.....	3
3.1.2. Le comité de direction.....	4
3.2. Les organes opérationnels.....	4
3.2.1. La direction générale.....	4
3.2.2. Les directions techniques.....	4
3.2.2.1. La direction des affaires administratives et sociales.....	4
3.2.2.2. La direction des ressources humaines.....	5
3.2.2.3. La direction des ressources et contentieux .....	5
3.2.2.4. La direction du contrôle et de la qualité.....	5
3.2.2.5. La direction de la consignation et du transit.....	5
3.2.2.6. La direction Financière.....	5
3.2.2.7. La direction de l'exploitation.....	6
3.2.2.8. La direction commerciale.....	6
Paragraphe 2 : Activités de la SOBEMAP.....	6
1. Activités principales.....	6
1.1. STEVEDORING.....	6
1.2. ACCONAGE.....	7
2. Activités connexes.....	7
2.1. Ressources de la SOBEMAP.....	7
2.2.1. Ressources humaines.....	8
2.2.2. Ressources financières.....	8
Section 2 : Déroulement du stage à la SOBEMAP.....	9
Paragraphe 1 : Travaux effectués.....	9
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	
CHAPITRE 2 : Problématique de la gestion financière : analyse théorique et méthodologie	
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses.....	10
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	10
1. Problématique de l'étude.....	10
2. Intérêt de l'étude.....	11
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèse de l'étude.....	11
1. Objectifs.....	11
2. Hypothèse de l'étude.....	11

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.....	11
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	11
1. Définition de l'analyse financière.....	11
1.1. Historique de l'analyse financière.....	12
1.2. Importance et étape de l'analyse financière.....	13
1.3. Quelques stratégies financières d'une entreprise.....	14
1.4. Méthode d'appréciation des entreprises.....	14
1.5. Notion de rentabilité.....	15
2. Analyse par la méthode des ratios.....	15
2.1. Définitions et interprétations.....	15
2.2. Revue empirique.....	16
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	16
1. Recherche documentaire.....	16
2. Les outils d'analyse des données.....	17
2.1. Les ratios.....	17
a. Les ratios d'exploitation.....	17
b. Les ratios de liquidité.....	18
c. Les ratios de solvabilité générale.....	18
d. Les ratios d'équilibre financier.....	18
e. Les ratios de rentabilité.....	19
2.2. Le Bilan financier.....	22
2.3. Le compte de résultats.....	22
CHAPITRE 3 : Analyse des résultats	
Section 1 : Analyse du phénomène à la SOBEMAP.....	23
Paragraphe 1 : Présentation du bilan financier.....	23
Paragraphe 2 : Présentation des indicateurs caractéristique de l'équilibre financier de la SOBEMAP.....	25
1. Analyse de l'équilibre financier de la SOBEMAP.....	25
1.1. Fonds de roulement net.....	25
1.2. Besoin en fonds de roulement.....	26
1.3. La trésorerie nette.....	27
Paragraphe 3 : La liquidité et la solvabilité de la SOBEMAP.....	29
1. Ratio de liquidité.....	29
1.1. Ratio de liquidité générale.....	29
1.2. Ratio de liquidité réduite.....	29
1.3. Ratio de liquidité immédiate.....	29
2. Détermination du degré de solvabilité.....	31
3. Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	31
4. Ratio de rentabilité.....	33
4.1. Rentabilité économique.....	33
4.2. Rentabilité financière.....	33
4.3. Rentabilité commerciale.....	34
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux recommandations.....	35
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	35
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	35
1. Approches de solutions.....	35
2. Conditions de mise en œuvre.....	36
Conclusion.....	37
Références bibliographiques.....	38