



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA
LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION : Sciences de Gestion

FILIERE : Comptabilité Audit et le
Contrôle de Gestion



Réalisé par :

Rachidatou KIDE-MOKAFO & C. M. Orpheric NOUVOESSI

Sous la direction de :

Maître de stage :

Augustin AHOUEYA

Directeur de la DFC à

La SOBEMAP

Directeur de mémoire :

Dr Aimé TOGODO AZON

Enseignant à la FASEG

Janvier 2017

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) UAC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions sont considérées propres à leurs auteurs.



Je dédie ce travail

- ♦ A mes parents Mr Affo Boubakar KIDE-MOKAFO et Rahamath YACOUBOU qui ont su qu'éduquer était la meilleur chose à apporter à un enfant. Recevez ici le fruit de votre devoir
- ♦ A ma feu grand-mère Adama MOUSSA pour ses prières et sont soutient morale à mon égard

Rachidatou KIDE-MOKAFO



Je dédie ce travail

- ♦ A mes parents Mr Paulin NOUVOESSI et Virginie SOUMAHO qui ont su qu'éduquer était la meilleure chose à apporter à un enfant. Recevez ici le fruit de votre devoir

- ♦ A mon grand-père Mr Pierre SOUMAHO pour son soutien morale et financier

M. C. Orpheric NOUVOESSI



REMERCIEMENT

La réalisation de cette œuvre de recherche est l'aboutissement des efforts de nombreuses personnes à qui nous tenons à exprimer notre profonde gratitude :

- ♦ A l'administration et au corps professoral de la FASEG qui ont concouru à nous donner le bagage intellectuel nécessaire à la réalisation de ce mémoire.
- ♦ Au Dr TOGODO AZON Aimé pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations
- ♦ A Monsieur Augustin AHOUEYA, Directeur financier et comptable qui nous a encadrés et soutenus tout au long de notre stage
- ♦ A tout le personnel de la Direction Financière et de la Comptabilité de la SOBEMAP pour leur accueil et leur disponibilité spécialement à : Didier KPAKPO, Rosette TOSSA-GBOSSOU, Rachelle DJREKPO
- ♦ A tout le personnel de la Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion de la SOBEMAP
- ♦ A David Samaël ASSOUDE
- ♦ A nos frères, sœurs et amis qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Aux membres du jury. C'est un honneur que vous faites pour nous en acceptant de juger ce travail. Nous restons persuadés que vos critiques et suggestions vont vraiment contribuer à améliorer la qualité de ce travail

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
ACH	: Achat
AI	: Actif Immobilisé
AGPAOC	: Association de Gestion des Ports d’Afrique de l’Ouest et Centrale
AO	: Activité Ordinaire
ATC	: Actif à Court Terme
ART	: Actif Réel Total
AT	: Actif Total
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CA	: Chiffre d’Affaires
CAPRO	: Capitaux Propres
DACG	: Dilection de l’Audit et du Contrôle de Gestion
DCM	: Direction Commerciale et Marketing
DCTL	: Direction de la Consignation du Transit et de la Logistique
DDQ	: Direction du Développement et de la Qualité
DEM	: Direction de l’Exploitation et du Matériel
DF	: Dettes Financières
DFC	: Direction Financière et de la Comptabilité
DG	: Direction Générale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
EBE	: Excédent Brute d’Exploitation
ETE	: Excédent de Trésorerie d’Exploitation
FRN	: Fond de Roulement Net
GMADA	: Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey
HAO	: Hors Activité Ordinaire
HT	: Hors Taxe
PAC	: Port Autonome de Cotonou
PC	: Passif Circulant
OBEMAP	: Office Béninois des Manutentions Portuaires

ODAMAP	: l'Office Dahoméenne des Manutentions Portuaires
OD	: Opérations Diverses
OPT	: l'Office des Postes et Télécommunications
RN	: Résultat Net
RS	: Ressources Stables
SYSCOA	: Système Comptable Ouest-Africaine
TA	: Trésorerie Atif
TB	: Tableau de Bord
TBG	: Tableau de Bord Générale
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajouté
TN	: Trésorerie Net
TP	: Trésorerie Passive
TTC	: Toute Taxes Comprises

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	page
1	Evolution de l'effectif du personnel de la SOBEMAP 2011-2015	13
2	Evolution des ressources financières 2011-2015	14
3	Tableau de bord de l'étude	28
4	Evolution des créances et des dettes	47
5	Evolution du FRN	48
6	Evolution du BFR	50
7	Evolution de la TN	51
8	Evolution des Ratios	53
9	Taux de recouvrement des créances	55
10	Délai du crédit-client	56
11	Evolution de la durée du crédit fournisseur	58
12	La politique actuelle de recouvrement des créances-clients	59
13	Conséquences patentes de l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances	59
14	Avis des enquêtes sur l'opérationnalisation du TGB	60
15	Avis des enquêtes sur les difficultés de suivi des indicateurs	61
16	Déclinaisons des objectifs de la Direction Financier et de la Comptabilité en objectif opérationnels	63
17	Choix des indicateurs de rendement clés	64
18	Construction du tableau de bord de gestion	66

Graphiques

N°	Titres	Pages
	Présentation graphique sur l'Avis des enquêtes sur l'opérationnalisation du TBG à la DFC	61
	Présentation graphique des Avis des enquêtes sur les difficultés de suivi des indicateurs	62

RESUME

Cette étude intitulée : **Analyse des facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie** s'est assignée comme objectif principal, d'identifier les facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie. Elle est conduite sur la base des données fournies par la SOBEMAP et celle issue de nos questionnaire. Les exigences méthodologique de l'étude nous ont conduit à un échantillon de 10 personnes avec comme unité statistique un agent de la Direction Financière et celui de la direction de l'audit et du contrôle de gestion. Les résultats de l'étude ont abouti aux conclusions suivantes : les facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie sont entre autres la politique de recouvrement de créances et les mesures de suivi des indicateurs de rendement clés car elles permettent une optimisation de la trésorerie ainsi d'éviter le risque contre la faillite. Enfin, nous finissons cette étude avec des recommandations à l'endroit de la société et de toutes les autres sociétés d'état

Mots clés : Gestion, Flux, Trésorerie, Recouvrement, Créance, Suivi, Indicateur, Rendement, Optimisation, Mesures

ABSTRACT

The main objective of this study, "Analysis of key factors in the management of net cash flows", identifies the key factors in the management of net cash flows. It is conducted on the basis of the data provided by SOBEMAP and that obtained from our questionnaire. The methodological requirements of the study led us to a sample of 10 persons with a statistical unit as an agent of the Finance Department and of the Directorate of Audit and Management Control. The results of the study concluded that key factors in the management of net cash flows include debt collection policy and follow-up measures of key performance indicators as they optimize cash flow and To avoid the risk of bankruptcy. Finally, we conclude this study with recommendations to the corporation and all other state corporations

Key board: Management, Flow, Cash, Recovery, Receivables, Control, Indicator, Return, Optimization, Measurement

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: CADRE INSTITUTIONELLE D'ETUDE.....	4
➤ SECTION 1: PRESENTATION DE LA SOBEMAP	5
➤ SECTION 2 : CONSTAT ET EXPERIENCE DE STAGE.....	14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
➤ SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	24
➤ SECTION 2 : LA REVUE DE LITTERATURE ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	29
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	46
➤ SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	47
➤ SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	62
CONCLUSION.....	73
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	7

INTRODUCTION

Au lendemain des indépendances, les réflexions économiques ont souvent été sur la rupture avec les crises et instabilités récurrentes afin de procéder au mieux à l'emménagement des entreprises.

Le développement d'une économie dépend en grande partie des entreprises qui constituent le moteur de l'activité économique. Ces entreprises, qu'elles soient publiques, semi-publiques ou privées évoluent dans un contexte socio-économique tumultueux et en proie à de profondes mutations. Alors pour résister à cette concurrence impitoyable, les entreprises ont le devoir de se doter d'une bonne politique de gestion des ressources tant humaines, financières que matérielles.

« L'entreprise est un groupement humain organisé et hiérarchisé qui met en œuvre des ressources intellectuelles, physiques et financières pour extraire, transporter, distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir, à des degrés divers, les motivations de profit et d'utilité sociale ». Il ressort de cette définition que la gestion d'une entreprise est un processus très complexe dont la défaillance de l'un de ces éléments entrainera celle de toute la chaîne.

Ainsi une défaillance au niveau des créances et au niveau des mesures de suivi des indicateurs de rendement clés aura une incidence sur la trésorerie de l'entreprise, étant donné que la trésorerie est au centre de toutes les préoccupations dans toutes les entreprises. Il est donc important d'accorder une attention particulière à tout ce qui a un impact sur la trésorerie. Notre passage à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) nous a permis de constater qu'elle fait face à d'énormes problèmes parmi lesquels l'accumulation des créances impayés et de la non réinitialisation des outils de suivi qui sont l'une des principales causes de la défaillance de toute entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'orienter notre choix sur le thème de fin de stage intitulé : « **ANALYSE DES FACTEURS CLES DE GESTION DES FLUX NET DE TRESORERIE : CAS DE LA SOBEMAP** ». Les résultats de nos recherches constitueront à coup sûr un outil non négligeable pour la SOBEMAP afin qu'elle atteigne de meilleures performances car une bonne gestion des créances dans une entreprise prestataire de service et une bonne suivi par un outil de pilotage est

un indicateur de sa performance. Pour y parvenir nous avons articulé la présente étude autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous abordons la présentation du cadre institutionnel et le déroulement du stage. Il est suivi du deuxième chapitre qui présente le cadre théorique et méthodologique de l'étude enfin le troisième chapitre met en lumière l'analyse des données et présentation des résultats.

CHAPITRE1: CADRE INSTITUTIONNELLE D'ETUDE

SECTION 1: PRESENTATION DE LA SOBEMAP

PARAGRAPHE 1: HISTORIQUE, ACTIVITE ET ORGANISATION DE LA SOBEMAP

1.1. Historique

Au XIX siècle, l'arrivée des marchands occidentaux sur le littoral de Grand-Popo et de Ouidah, révèle l'idée de création d'une société de manutention au Dahomey.

Avec la construction du WHARF de Cotonou à Xwlacodji en 1891 par les agences maritimes étrangères, les opérations de manutentions bord étaient déjà possibles en eau relativement calme et étaient exercées par ces agences telles que DELMAS, VIELJEUX, SOCOPAO, SOAEM, TRANSCAP ET BETRACO.

En 1964, dans le souci d'améliorer leur service, ces agences se regroupèrent pour fonder le Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey (GEMADA), suite à la dissolution du wharf de Cotonou.

En 1965, l'intensification des opérations de manutentions entraîna l'accroissement des profits du GEMADA, ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des autorités politiques sur l'opportunité d'une reprise en main éventuelle de ce secteur par la nationalisation du GEMADA par 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) qui s'inscrit dans cette ligne de pensée. Il fallait dans le cadre d'une application effective de cette ordonnance attendre le décret n° 69/80/PR/MTPT du 27 mars 1969 portant création de l'Office Dahoméenne des Manutentions Portuaires (ODAMAP) avec un capital social de cinq cent millions de Francs CFA (500.000.000 FCFA). Avec la proclamation de la République Populaire du BENIN (RPB) le 30 novembre 1975, l'ODAMAP devient OBEMAP (Office Béninois des Manutentions Portuaires) et ses statuts ont été alors redéfinis par le décret N°84/375 du 08 octobre 1984. Elle devient une entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

En février 1990, il a été décidé que l'OBEMAP soit privatisée. La cogestion des travailleurs a été préférée à la privatisation et son nom devient alors SOBEMAP

(Société Béninoise des Manutentions Portuaires) sans que la nature et l'étendue de ses activités en connaissent de réelles modifications.

Le 28 avril 1998, année de création du transit et de consignation, par décret n°98/156, il a été décidé de la libération des activités de secteur de la manutention des conteneurs au Port de Cotonou. Elle se retrouve donc obliger d'exercer la manutention des conteneurs avec deux autres Sociétés agréées que sont la Société de Manutention du Terminal à conteneurs (SMTC) du groupe BOLLORE et la Société Cotonou Manutention (COMAN) qui est une filiale du groupe MAERSK SEALAND.

Précédemment passé de 500 000 000 F CFA à 1 .764.000.000 F CFA, le capital de la SOBEMAP est aujourd'hui de 7.600 .000.000 F CFA, la Société a diversifié ses activités. La Direction Générale de la SOBEMAP est sise au boulevard de la Marina entre la direction de l'Office des Poste et Télécommunication (OPT) et le centre de Formation professionnelle de l'Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et Centrale (AGPAOC), son siège est à Cotonou.

Elle a pour objectifs d'exécuter au Port de Cotonou (BENIN) des opérations de manutentions, de commissionnaire en Douane agréé, de consignation de navires, et toutes autres activités s'y rapportant.

La SOBEMAP assure la manutention de tout type de cargo des marchandises diverses aux colis lourds, des conteneurs aux marchandises, du vrac à la sacherie. Compte tenu de ces attributions et pour assurer sa présence permanente sur le terrain, elle dispose de plusieurs installations immobilières dans l'enceinte portuaire.

1.2. Structures organisationnelles

Placée sous la tutelle du ministère Délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime des transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires, la SOBEMAP dispose en son sein de deux organes qui lui permettent d'assurer son fonctionnement.

1.2.1. Les organes de décisions

Ce sont des organes qui déterminent les grandes directives ainsi que la définition des stratégies de la SOBEMAP. Ils sont composés de : le Conseil d'Administration et le Comité de Direction.

- Le Conseil d'Administration (CA) : il a pour mission d'examiner et d'approuver, après étude, les rapports d'activités, le budget, les états financiers et les perspectives de la SOBEMAP. Aussi il est investi des pouvoirs les plus étendus pour prendre en toute circonstance, des décisions au nom et pour le compte de la société.
- Le Comité de Direction (CODIR) : il a pour mission, la mise en application et le suivi de l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration (CA), il contrôle et coordonne les activités de la société.

1.2.2. Les organes fonctionnels

Les structures fonctionnelles sont chargées de la réalisation de l'objet social et des différentes activités principales, secondaires et connexes. Il s'agit entre autres de la:

- Direction Générale (DG) : elle a pour mission le suivi et la mise en application des décisions prises par le conseil d'administration. Elle assure la gestion courante de la société.
- Direction du Développement et de la Qualité (DDQ) : elle assure le contrôle des diverses opérations, réalise les statistiques économiques et procède au développement de la qualité.
- Direction des Ressources Humaines (DRH) : elle s'occupe de l'embauche, de la gestion de la carrière, de la formation professionnelle du personnel.
- Direction Commerciale et du Marketing (DCM) : elle coordonne les activités du service commercial et du service marketing.
- Direction de l'Exploitation (DEM) : elle s'occupe des différentes prestations liées à la manutention, de l'établissement des documents nécessaires à la facturation, de la maintenance et de la réparation des engins de manutention ainsi que des équipements spéciaux.
- Direction Financière et de la Comptabilité (DFC) : Elle s'occupe des opérations comptables, financières et fiscales. Elle est chargée de l'élaboration, du contrôle

et du suivi de l'exécution du budget. Elle est composée de quatre (04) services à savoir :

1.2.2.1. le service Comptabilité Générale

Il est chargé d'enregistrer et d'imputer les factures fournisseurs et les factures clients de même que les opérations diverses. Il est également chargé du recouvrement des créances auprès des clients, de la gestion des immobilisations et des stocks. Ce Service est divisé en deux (02) divisions : la division clients-fournisseurs ; la division comptes sociaux et personnel.

1.2.2.2. le service Financier et de la trésorerie

Chargé du paiement des salaires, de l'encaissement de toutes autres recettes et du règlement de toutes les factures fournisseurs, il est composé de :

- la division Gestion Financière : chargé des opérations bancaires et du règlement des fournisseurs ;
- la caisse principale : effectue les opérations d'encaissement et de décaissement en espèce des dépenses urgentes matérialisées par un bon de caisse provisoire ;
- la section paie : s'occupe du paiement des salaires du personnel permanent qu'occasionnel.

1.2.2.3. le Service Budget et Comptabilité Analytique

Ce service est chargé de :

- l'élaboration du budget ;
- la suivie annuelle et pluriannuelle ;
- la tenue de la comptabilité analytique et des analyses comptables spécifiques.

1.2.2.4. le Service Gestion des stocks et du Patrimoine

- Direction de la Consignation, du Transit et de la Logistique (DCTL) : cette Direction représente les armements avec qui la SOBEMAP est en partenariat au Port Autonome de Cotonou (PAC) et agit pour la sauvegarde de l'intérêt du mandant tant avant, pendant et après les escales.
- Direction des Affaires Juridiques (DAJ) : 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.

1.3. Activités

Au terme de l'article 4 du décret N° 69-80/PR/MTPT, la SOBEMAP a pour objectif d'exercer au Port Autonome de Cotonou le monopole des opérations de manutention que l'Etat détenait en vertu de l'ordonnance N°14/PR/MTPT du 04 mars 1968 de commissionnaire en Douane et toutes autres activités qui s'y rapporteront. Ainsi à sa création, la SOBEMAP exerce deux (02) types d'activités : les activités principales et les activités secondaires.

1.3.1. Activités principales

La SOBEMAP a pour objectif d'exécuter au Port Autonome de Cotonou les opérations de manutentions et toutes activités qui s'y rapportent. Il s'agit entre autres de :

Manutention bord-terre-bord, manutention terre, transbordement, positionnement des conteneurs, groupage, dégroupage, le transfert, la location d'engins, la réception, le stockage la livraison.

- *Manutention bord* encore appelé Stevedoring, qui est le chargement des navires ;
- *Manutention terre-terre ou acconage*, qui est le déplacement des marchandises à l'aide d'un moyen de transport du sous palan au magasin ou au terre-plein ;
- *Transbordement* qui consiste à faire passer des marchandises d'un navire à un autre ;
- *Positionnement des conteneurs* qui consiste à déplacer le conteneur du parc à conteneurs et à le décharger de son contenu pour le livrer au client ;
- *Groupage* qui consiste à réunir dans un même conteneur des marchandises appartenant à différents clients ;
- *Dégroupage* : consiste à séparer au port de destination les marchandises groupées auparavant dans un même conteneur ;
 - *Le transfert des véhicules de l'enceinte portuaire vers les parcs privés ;*
 - *La location des engins et de la main d'œuvre ;*
 - *La réception ;*
 - *Le stockage et la livraison des marchandises ;*
 - *Le bâchage.*

1.3.2. Les activités secondaires

Au nombre de ces activités nous avons : le transit et la consignation.

- *Le transit* : il consiste à accomplir les formalités de dédouanement et d'enlèvement des marchandises au port ou à l'aéroport en lieu et place du client.
- *La consignation* : Elle regroupe toutes les formalités d'arraisonnement des navires sur demande des armateurs.

Les activités connexes que sont : le gardiennage, le positionnement, le dépotage, la location d'engins, le bâchage.

PARAGRAPHE 2: FONCTIONNEMENT DE LA SOBEMAP

2.1. Environnement

Il est constitué du microenvironnement et du macro-environnement.

2.1.1. Le microenvironnement

Il est constitué par l'ensemble des éléments externes susceptibles d'affecter les activités de la SOBEMAP et sur lesquels elle peut agir. Il est composé des fournisseurs, de la clientèle et la concurrence.

✓ Les fournisseurs

Les fournisseurs de la SOBEMAP sont divisés en trois (03) catégories :

- les fournisseurs d'immobilisations : ce sont eux qui livrent des matériels immobiliers et mobilisables ;
- les fournisseurs d'exploitation : ce sont eux qui livrent les produits relatifs à l'exploitation de l'entreprise et les produits stockables ;
- les fournisseurs de biens et services : ils sont chargés de la livraison des biens et font des prestations diverses.

✓ Les clients

La clientèle de la SOBEMAP est composée de quatre (04) type de client à savoir :

- les gestionnaires du parc : ils sont constitués des acheteurs de véhicules appelés venus de France qui ne possèdent pas de garage agréé.
- les consignataires : nous distinguons deux (02) types de consignataires : le consignataire en compte et le consignataire au comptant.

- les transitaires : ils sont également de deux types : le transitaire en compte et le transitaire au comptant. Ils représentent les clients auprès de la SOBEMAP et s'occupent des formalités en lieu et place de ces derniers.
- les particuliers et autres opérateurs économiques : 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 consignataires et les transitaires se trouvent au centre des prestations de la SOBEMAP.

✓ Les concurrents

La SOBEMAP est concurrencée dans le domaine de la manutention des conteneurs par deux (02) autres et également dans le domaine de la manutention des véhicules par les acteurs que sont : la SMTC du groupe BOLLORE, la COMAN SA filiale du groupe MAERSK-LINE, et la GRIMALDI qui s'occupe exclusivement de la manutention des véhicules.

2.1.2. Le macro-environnement

Le macro- environnement de la SOBEMAP est constitué par l'ensemble des éléments externes qui sont susceptibles d'affecter directement les activités de l'entreprise, l'environnement sur lequel elle a des moyens d'actions limités ou nuls et difficile à cerner et à prévoir. Il est composé de : environnement géographique, économique, politique et juridique, technologique.

✓ L'environnement géographique

Le siège de la SOBEMAP est situé sur le boulevard de la Marina, à proximité du Port Autonome de Cotonou où s'exercent ses activités. La situation géographique particulière du port de Cotonou, du fait de sa proximité directe avec le Nigéria, le Togo, le Burkina-Faso, le Niger et ses possibilités d'ouverture sur le mali et le Tchad, constitue un atout pour la SOBEMAP pour le bienfait d'un espace économique régional.

✓ L'environnement économique

L'espace économique régional (le Nigéria, le Togo, le Burkina-Faso, le Niger, le Mali et le Tchad) où se trouve la SOBEMAP peut influencer ses activités. En effet, une conjoncture économique défavorable dans l'un de ces pays entraîne une baisse sensible du trafic des marchandises et par ricochet une baisse des activités de ladite société. L'effet contraire serait observé en cas d'une conjoncture économique favorable. Tout

comme la conjoncture économique régionale, celle nationale pourra produire les mêmes effets par une baisse des importations et exportations. Par ailleurs, le niveau de performance des ports voisins peut aussi avoir un impact sur les activités de la SOBEMAP.

L'environnement économique de la SOBEMAP a connu depuis 1998 de sérieuses transformations à cause de la présence des entreprises privées sur le marché de la manutention suite à des décisions politiques.

✓ *L'environnement politique et juridique*

La SOBEMAP étant une société publique, sa gestion est fortement influencée par les décisions du pouvoir public prises au niveau du conseil des ministres en passant par son ministère de tutelle qu'est le ministère en charge des transports maritimes ; ce qui limite largement son autonomie de gestion.

En effet, la libéralisation de la manutention des conteneurs, intervenue suite à l'application du décret 98-156 du 28 avril 1998, a bouleversé le fonctionnement et les activités de la SOBEMAP. Cette dernière a dû procéder à des changements stratégiques afin de s'adapter au marché : la société s'est lancée dans le transit et la consignation respectivement en 1998 et en 2002.

Les activités de la SOBEMAP sont régies par des décrets, ordonnances, lois et autres dispositions réglementaires auxquels elle est soumise. Elle a l'obligation de respecter les conventions internationales de transport maritime en l'occurrence celles relatives aux activités que la SOBEMAP mène à savoir la manutention, le transit et la consignation.

✓ *L'environnement technologique*

La SOBEMAP dispose d'un parc d'engins modernes, des magasins, de terre-pleins, qui constituent pour elle des moyens logistiques importants dans l'exercice de ses activités. L'information partielle du système de gestion de ses activités est également un atout qui ne saurait être négligé.

2.2. Ressources

Pour mener à bien ses activités, la SOBEMAP s'est dotée d'importantes ressources humaines, matérielles et financières.

2.2.1. Les ressources humaines

La SOBEMAP dispose d'un effectif de personnel important qui contribue à son fonctionnement du fait de sa taille. Cet effectif est regroupé en deux (02) catégories consignées dans le tableau ci-après :

Tableau n°1 : Evolution de l'effectif du personnel de la SOBEMAP 2012-2015

Catégories	Types d'employer	2011	2012	2013	2014	2015
Agents conventionnés et Agents contractuel	Cadres	120	105	111	101	117
	Agents de maîtrise	240	250	239	222	194
	Agents d'Exécution	91	82	64	61	47
	Agent contractuel	31	54	61	68	102
Agents occasionnels	Dockers immatriculés	5775	8393	Environ 6000	Enroulement en cours	-
TOTAL		6257	8884	475	452 (CDD+CDI)	406

Source : Service du personnel et de la solde 2012-2014

2.2.2. Ressources financières

La SO.BE.MA.P dispose d'importants capitaux et dégage des fonds de roulement assez élevés. Ce qui justifie sa capacité de s'autofinancer.

Tableau n°2 : Evolution des ressources financières

Année Elément	2011	2012	2013	2014	2015
CP	15.609.207.699	15.780.199.591	16.418.012.849	16.792.245.293	16.471.062.841
CAF	2.505.635.501	2.188.027.403	4.052.252.743	4.408.833.580	(1.334.857.901)
DF	10.963.388.405	9.586.330.709	10.337.518.860	11.790.952.056	7.539.302.257
AF	2.379.801.975	2.310.451.843	3.554.582.523	3.773.895.672	(1.988.800.289)

Source : Etats financiers de la SOBEMAP

2.2.3. Les ressources matérielles

Elles représentent une part assez importante de l'actif immobilisé de la SOBEMAP et sont constituées essentiellement de machines. Il s'agit des engins et équipements spéciaux qui sont indispensables à l'exécution des manutentions. On distingue :

- les engins de lavage d'une capacité allant de deux (02) à quarante-huit(48) tonnes munis de fourches et de spreader servant au déplacement des conteneurs dans l'enceinte portuaire ;
- les tracteurs de quais et routiers avec des capacités variant entre vingt-trois (23) et soixante (60) tonnes ;
- les équipements spéciaux utilisés dans le traitement des vraquiers ainsi que les magasins et terre-plein loués dans la zone portuaire auprès du Port Autonome de Cotonou.

➤ SECTION 2: CONSTAT ET EXPERIENCE DE STAGE

Les entreprises sont des entités vivantes. Elles connaissent au cours de leurs existences une succession d'étape qui marque de manière durable la perception que les uns et les autres peuvent avoir d'elles. Ainsi donc elles naissent, grandissent, se transforment au gré de la conjoncture et quelque fois meurent ou disparaissent. Cette phase n'est pas souhaitable compte tenu de leur importance dans la sphère économique. En effet, une telle chose résulte de la réunion de certains facteurs indésirable, telle

qu'une gestion mal maîtrisée ou encore les erreurs très graves qui amènent les entreprises à leur bilan.

Compte tenu de l'importance de la gestion du cash-flow (flux net de trésorerie) dans une entreprise dont l'activité principale est la manutention, chaque procédure et chaque tâche faisant partie de son activité doit être prêté avec rigueur et dans les brefs délais.

PARAGRAPHE1: CONSTAT DE STAGE

Le stage qui rentre dans le cadre de notre formation s'est déroulé à la Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion puis à la Direction Financière et de la Comptabilité. Les questions et entretiens avec le chef service comptable et celui d'audit interne nous ont édifiés dans le choix du sujet à traiter. Après avoir spécifié la problématique, nous avons procédé à la collecte des données à travers les différents outils et techniques de collecte mis en place.

Le service Comptabilité Générale est divisé en trois (03) sections : section fournisseurs, section clients et section fiscalité. Il est dirigé par un Chef Comptable et son adjoint assisté par un secrétaire et des chefs sections.

1.1. Section fournisseurs

Les fournisseurs de la SOBEMAP sont les fournisseurs d'immobilisations, les fournisseurs d'exploitation et les fournisseurs de biens et de services.

En cas de commande le fournisseur est invité à produire une facture pro-forma. Le montant hors taxe de la facture doit concorder avec le montant hors taxe du bon de commande et de la facture définitive lors de la livraison qui sont déposés au secrétariat courrier du Directeur Général pour enregistrement. Une fois transmis au Directeur Général, ils sont annotés. L'annotation consiste à inscrire sur la facture des instructions aux services compétents Concernés. Aussi toute facture est transmise à la Directeur Financière et de la Comptabilité par son secrétariat qui l'enregistre avant de l'envoyer au service comptabilité. Une fois envoyé, elle est réceptionnée par le secrétaire comptable qui l'enregistre dans le registre comptable. Ainsi la facture reçoit un numéro de lettrage qui permet de l'identifier (date de la facture, nom du fournisseur, numéro de la facture, le montant) et de la suivre jusqu'au règlement.

L'enregistrement de la pièce ainsi faite (facture, bon, bordereau), elle est transmise au Chef Comptable qui la vise et l'affecte au Chef Section fournisseur pour comptabilisation. Mais avant toute comptabilisation, un contrôle préalable s'avère très important ; il s'agit de vérifier :

- l'originalité de la pièce ;
- La concordance des montants hors taxe du bon et du bordereau ;
- les calculs qui sont sur la facture. En cas d'erreur de calcul on appelle le fournisseur pour la reprise.

La comptabilisation de la facture se fait en l'imputant. Imputer une facture consiste à débiter et à créditer les comptes correspondants à l'opération. L'imputation est faite selon qu'il s'agit d'une Opération Diverse (OD) ou d'un achat (ACH). OD pour les dépenses urgentes de personnel, les accords d'aide, les frais de mission, les demandes de parrainage et ACH quand il s'agit de toutes les opérations courantes relatives au fournisseur. Après cela, on photocopie la pièce comptable auquel on agrafe la fiche d'imputation. Cette dernière laisse apparaître le nom du fournisseur, le numéro de la facture, celui de lettrage aussi et la nature du journal. Les copies des factures sont envoyées au chef comptable qui les contrôle et appose son visa.

En vue de la répartition des charges par nature, les factures sont affectées au Service Budget et Codes Analytiques pour affectation des codes analytiques. Les pièces reviennent au service comptabilité pour la saisie et classement. L'original de la facture va au service consommateur pour être certifié et renvoyé au Service Financier pour règlement et saisie puis classer dans les chronos appropriés.

1.2. Section client

La Section Client s'occupe du suivi des clients de la société en vue de l'apurement des comptes, du recouvrement des créances, du suivi des réclamations des clients, des séances de rapprochement des comptes entre la société et ses clients.

Les clients qui désirent bénéficier des prestations de la SOBEMAP sont reçus par la Direction Commerciale et de Marketing qui émet les factures des prestations faites à ces derniers. Ces factures sont interfacées par le biais du Service Informatique sur les comptes des clients dans le logiciel comptable nommé « Gestion Intégrale » utilisé par la Section Client.

A ce niveau, cette section suit régulièrement ces comptes c'est-à-dire vérifie si les règlements ont été passés sur ces comptes et procédé à l'apurement (lettrage des factures soldées). Une fois le lettrage fait, toutes les factures concernées disparaissent de l'écran tout en laissant seulement les factures pour lesquelles les clients restent encore débiteurs. Le lettrage permet donc de savoir à tout moment les comptes clients non soldés de la SOBEMAP et à effectuer un rapprochement entre une facture et son règlement en vue de justifier le solde des comptes.

Les clients effectuent les règlements de leurs dus soit en espèce, soit par chèque.

Le traitement des réclamations des clients se fait à la Direction Commerciale et de Marketing. Il est suivi de très près par la section client.

Les séances de rapprochement des comptes se font entre la SOBEMAP et ses clients en cas de contestation des soldes par l'une des parties. Ce qui peut amener les deux parties à s'entendre sur un même solde.

1.3. Section fiscalité

Elle est chargée de la conception des fiches de déclaration mensuelles de la TVA et de l'élaboration des déclarations sociales et fiscales.

A la SOBEMAP, la TVA est payée au plus tard le 20 du mois suivant en raison de la dérogation accordée par l'administration fiscale. La TVA est calculée sur le prix hors taxe des biens acquis ou des services exécutés en dehors des véhicules de tourisme dont la TVA n'est pas déductible et les achats concernant les restaurations. Le processus conduisant à la déclaration de la TVA est le suivant :

- le retrait des chronos et le regroupement par fournisseurs des factures comportant la TVA récupérable ou retenues à la source ;
- la séparation des factures comportant la TVA sur les immobilisations et la TVA sur les biens et services ;
- la détermination du montant toute taxe comprise par le fournisseur ;
- l'établissement de la fiche de déclaration de TVA et celle de la TVA retenue à la source.

La SOBEMAP envoie deux (02) copies de la déclaration et une copie des diverses factures portant déclaration à la DGID après contrôle du chef comptable et la signature

du DG. Elle conserve une copie dans ses archives, une copie reste au service financier et pour finir passe l'écriture de déclaration.

Dans le soucis de faciliter l'exécution de ses tâches, ce service dispose en son sein d'un logiciel de gestion spécialisé nommé « Gestion intégrale » utilisé en comptabilité générale, analytique, budgétaire, en gestion de stock et commercial.

1.4. Conditions d'octroi de d'agrément

L'octroi d'agrément peut être défini comme l'acte par lequel la société se met en relation étroite avec ses clients. L'octroi d'agrément permet aux clients de la SOBEMAP de bénéficier des prestations de celle-ci à crédit pour une durée d'un mois. Il est soumis aux conditions définies par la SOBEMAP.

Ainsi, pour limiter le risque des impayés et assurer le recouvrement effectif de ses créances dans un délai précis, la SOBEMAP offre des prestations à crédit à ses clients selon certaines conditions définies préalablement. Ainsi pour avoir l'agrément et bénéficier des services à crédit, les clients doivent remplir les critères ci-après :

- avoir fait au préalable des opérations au comptant et de façon régulière pendant au moins un an (12 mois) avec la SOBEMAP ;
- adresser à la Direction Générale une lettre de demande d'agrément ;
- déposer une caution en espèce ou bancaire dont le montant qui peut être revu à la hausse, est fixé par la SOBEMAP et est proportionnelle au chiffre d'affaires moyen mensuel que la société réalise avec le client.

Si après étude du dossier avec les services compétents l'agrément est accordé, la Direction Générale envoie une copie à chaque service concerné et le service comptabilité se charge d'ouvrir le compte au client. Les clients ayant bénéficié des prestations de service de la part de la SOBEMAP, doivent se voir facturer le montant dû.

1.5. Les procédures de recouvrement des créances à la SO.BE.MA.P

Vu l'importance des créances dans la vie d'une entreprise, celle-ci devra mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour leur recouvrement. De plus, la délicatesse de la fonction de recouvrement doit amener l'entreprise à définir une bonne politique de gestion des créances depuis leur naissance.

Après une prestation donnée, les clients en compte de la SOBEMAP ont au plus un mois pour régler leurs dettes. Au fur et à mesure que des règlements sont faits par les clients, le Chef Section Client fait le lettrage des comptes et identifie les clients qui n'ont pas honoré à leurs engagements et tire leur situation en vue d'une relance pour procéder au recouvrement à l'amiable. Au cas échéant, il existe un autre mode de recouvrement : celui du recouvrement par voie judiciaire qui est du dernier ressort.

1.5.1. Recouvrement à l'amiable

Cette technique de recouvrement est utilisée lorsque le débiteur n'honore pas son engagement à l'échéance fixée. Il présente, avant tout, l'avantage de préserver les relations commerciales. C'est aussi un moyen efficace pour comprendre les raisons de l'absence de paiement et pour instaurer un dialogue constructif avec le débiteur. A la SOBEMAP, c'est le Chef section client qui est compétent en la matière. Il procède soit par :

- ✓ la relance par courriers
- ✓ la relance par appels téléphoniques
- ✓ la relance verbale par visite aux clients.

♦ Relance par courriers

Elle se fait au moins une (01) fois par mois par la Direction Financière aux clients dont les soldes sont débiteurs dans le livre de la SOBEMAP accompagné des relevés de leur compte.

♦ Relance par appels téléphoniques

Autrefois, Directeur Financier et de la Comptabilité et ses proches collaborateurs se réunissent au moins une fois par semaine pour analyser la situation des créances après deux relances par courriers au moins. Au cours de la réunion, il téléphone aux clients qui n'auraient pas réagi ou dont la réaction n'a pas permis de ramener le solde à un niveau raisonnable dans l'espoir d'obtenir des promesses de paiement. Il faut signaler à nos jours que la relance téléphonique est hebdomadaire et se fait par la Section Client.

♦ Relance verbale

Lorsque les objectifs poursuivis après les deux (02) premières actions n'auraient pas été atteints le directeur financier se déplace vers les clients indécisifs pour discuter sérieusement avec eux en vue d'obtenir des engagements fermes pour l'apurement de leurs dettes. La Direction Financière les oblige à établir des échéanciers de paiement ou émettre des effets. Il faut dire aussi que parallèlement à cette démarche du DFC, les visites aux clients se font actuellement par la Section Client si besoin est.

Les autres mesures de coercition sont laissées à la discrétion du comité de recouvrement. Notifions que le Directeur Général est aussi impliqué en personne dans le processus de recouvrement. Ainsi à la fin de chaque semaine, la direction financière doit faire le point des recouvrements effectués au Directeur Général. Ce point indique :

- le niveau actuel des créances ;
- le montant des règlements effectués au cours de la semaine ;
- le cumul des règlements effectués

En effet, si après la relance, le client ne s'exécute pas toujours une nouvelle relance lui est encore adressée. En cas d'échec de toute cette procédure, la SOBEMAP recourt à la procédure judiciaire.

1.5.2. Recouvrement par voie judiciaire

Le recouvrement par voie judiciaire intervient lorsque la procédure de recouvrement à l'amiable échoue ou lorsque le client ne reconnaît pas le montant dû. La SOBEMAP procède d'abord à l'envoi d'une sommation au client par l'intermédiaire d'un huissier de justice. Au cas où le client ne respectera pas l'échéancier établi, une mise en demeure lui sera adressée. Quelques jours plus tard et en absence de toute réaction de la part du client, l'huissier sollicite les services d'un avocat qui se rapproche du Président du Tribunal pour obtenir l'autorisation de procéder à la saisie des biens du client, s'il ne se manifeste toujours pas, seront vendus aux enchères publiques pour permettre à la SOBEMAP de recouvrer ses fonds. Dans l'hypothèse où le client ne reconnaît pas la dette devant l'huissier, il doit apporter tous les documents et preuves nécessaires à son assertion. Soulignons qu'au moment où la procédure suit son cours, la SOBEMAP constitue une provision pour dépréciation pour faire face aux créances sur lesquelles pèsent des incertitudes.

Selon le SYSCOA, la provision pour dépréciation est la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de causes dont les effets ne sont pas jugés irréversibles (Page 158 du plan Comptable Général des Entreprises). A la SOBEMAP, elle est constituée sur toutes les créances âgées de plus de six(06) mois après les avoir déclaré douteuses. Il est à noter que le montant de la provision constituée correspond à la valeur hors taxe de la créance.

De tout ce qui précède, il en résulte que ces deux modes de recouvrements sont complémentaires. Ainsi la SOBEMAP, cherchant à gagner une bonne relation d'affaire avec ses clients, mise beaucoup sur le recouvrement à l'amiable. En ce qui concerne le recouvrement des créances ainsi que la procédure suivie à cet effet par la SOBEMAP résulte des dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant sur le recouvrement des créances et les voies d'exécution.

PARAGRAPHE 2 : INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

La SOBEMAP est l'une des références en matière de manutentions portuaires dans la sous-région. Au nombre de ses forces et faiblesses nous pouvons citer :

2.1. Inventaires des atouts

- Le système comptable informatisé ;
- Riche expérience de plus de 45 ans dans le domaine de manutention portuaire ;
- Diversité des activités (manutention, consignation et transit);
- Existence d'un manuel de procédure, d'un plan d'investissement et d'une budgétisation des approvisionnements.

2.2. Inventaires des problèmes

- Faible taux de recouvrement ;
- existence de créances irrécouvrables ;
- l'inefficacité de la procédure d'octroi d'agrément de crédit au client en compte ;
- absence d'un taux de pénalité applicable en matière de retard de paiement ;
- inefficacité de la politique de recouvrement des créances-clients ;
- manque de personnel à la direction financière précisément au service recouvrement ;
- mauvaises conditions de travail des agents ;

- absence d'évaluation du personnel après les formations ;
- lourdeur administrative.
- Trésorerie nette pléthorique
- Fonds de roulement net pléthorique par rapport au besoin en fonds de roulement

CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1: PROBLEMATIQUE ET INTERET DU SUJET

1.1. Problématique de l'étude

A l'exception de ceux de l'Afrique du sud, les systèmes portuaires de l'Afrique subsaharienne se sont insuffisamment adaptés à la croissance du volume des échanges internationaux et aux méthodes règlementaires et technologiques relatives au commerce. L'activité et les performances de la plus part des ports de la région demeure très inférieure à celle des autres régions du monde. Plusieurs ports du groupes objet de l'étude ont dépassé les limites de leur capacité nominale, tandis que d'autres approchent de ces limites. Malgré le rôle certains de catalyseur que jouent les transporteurs internationaux dans le développement des ports de la région, la lenteur des progrès sur le plan des réformes institutionnelles et règlementaires a annulé les gains de productivité qu'on aurait pu attendre des pratiques nouvelles introduites par ces opérateurs.

Les reformes institutionnelle et réglementaire sont appeler a jouer un grand rôle dans le développement des ports. Sans elles les améliorations techniques ne peuvent donner qu'un faible parti de leur potentiel. Mais peu de ces nécessaires reformes ont dépassé le stade de projet. En 2007 deux pays seulement le Ghana et le Nigéria avait adopté la meilleur formule, celle de port de propriétaire et un seul pays, l'Afrique du sud, avait un régulateur portuaire véritablement indépendant. Un troisième champ de réforme la concession de terminaux de conteneurs au secteur privé ou à des opérations de terminaux internationaux donne aussi des résultats positifs.

Un effort herculéen sera nécessaire pour enfin disposer de services portuaires d'un calibre comparable à ceux des nations développées. Mais les perspectives à attendre de cet effort s'impose: les insuffisances actuelles des ports africains pèsent lourdement sur l'activité, compromettant sérieusement la compétitivité et détournant les ressources vers des usages non économiques tels que camion a l'arrêt, personnels au repos force, navires retardés et rentes de monopole. Au nombre de ces ports africains force est de constater que le PORC AUTONOME DE COTONOU est aussi confronté à ces même difficulté

qui lui fait perdre le prestige et le mythe de son invincibilité sur le plan sous régional que régional.

Le PORC AUTONOME DE COTONOU est une entreprise publique a caractère industriel et commercial ; chargée d'assurer l'entretien et l'exploitation du transport maritime, d'exécuter les travaux d'amélioration et d'extension nécessaires pour les besoins du trafic. Il constitue une plate-forme fondamentale pour le développement économique national. Mais il se trouve en concurrence direct avec les ports de Lomé au TOGO et de Tema au GHANA car en matière d'infrastructure portuaires et d'hinterlands desservis, les trois ports présentent des similitudes. Par ailleurs, le port de Cotonou constitue un lieu où opère divers acteurs et ou operateurs informel. La logistique maritime et des services portuaires du Benin ainsi d'ailleurs que divers autres services ont été pendant longtemps du ressort de l'Etat Béninois soit directement soit par le biais d'entreprise publique. Vers les années 1990 l'Etat béninois à commencer à ce dégage de certains services.

Ainsi en 1999, la manutention des conteneurs au port de Cotonou a été libéralisé, ce qui a donné naissance aux deux entreprises privées COMAN et SMTC en tant que manutentionnaire des conteneurs. La manutention des autres types de marchandise, notamment le vrac, reste de la compétence de la société publique SOBEMAP.

Crée le 27 Mars 1969 ; la Société Béninoises des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) est une société à vocation commerciale qui a pour objet d'exécuter au port de Cotonou les opérations de manutention, de commissionnaire agréer en douane, et d'exercer toutes autres activités qui s'y rapportent. Il convient de noté que la SOBEMAP s'est lancée dans une politique de diversification de ses activités, elle exerce tant au port qu'à l'aéroport les opérations de déclaration en douane et d'enlèvement des marchandises aussi bien pour son propres compte que pour le compte des tiers. Aujourd'hui avec plus de 40 ans d'expérience et de savoir-faire dans le secteur de la manutention portuaire. La SOBEMAP a dû faire face à des concurrences très rudes due à la libéralisation de la manutention des conteneurs au port de Cotonou ce qui a susciter d'énorme difficulté d'ordre budgétaire, financier, organisationnel et même comptable. Une analyse de cette situation nous permet de relever les insuffisances suivantes :

- le manque d'engins performant pour les opérations de manutention,
- une insuffisance de technique dans le recouvrement des créances.
- le non réinitialisation du tableau de bord

La quête de la performance devient non seulement une nécessité mais une obligation pour toute entreprise ayant un souci de préservation de sa pérennité. Il est donc nécessaire pour les dirigeants d'entreprise notamment publique de suivre régulièrement la gestion de la trésorerie désignant le processus de gestion des liquidités à court terme de la société dans le but d'optimiser ses résultats et accroître son chiffre d'affaire (CA). Par la suite, l'on est à même de se demander :

Question principale :

- Quels sont les facteurs clés de gestion des flux de trésorerie de la SOBEMAP ?

De cette question principale, nous pouvons tirer les deux questions spécifiques suivantes :

- la SOBEMAP dispose-t-elle d'un bon système de recouvrement des créances ?
- la SOBEMAP dispose-t-elle des mesures de suivis des IRC (indicateur de rendements clés) ?

C'est dans le but de répondre à ces interrogations que nous avons retenues comme thème de notre mémoire « **ANALYSE DES FACTEURS CLES DE GESTION DES FLUX NET DE TRESORERIE : CAS DE LA SOBEMAP** »

Pour bien circonscrire le sujet, nous nous sommes fixés des objectifs

1.2- Intérêt de l'étude

L'intérêt du sujet est multiple il varie d'un acteur a un autre.

1.2.1. Intérêt pour les entreprises

Ce mémoire pourra les éclairé sur l'organisation de la gestion financier plus précisément de la gestion des flux de trésorerie. Grâce à une gestion efficace de ses flux de trésorerie, une entreprise peut non seulement éviter de se retrouver à court de liquidités, mais aussi obtenir de très précieux renseignements sur ses propres activités. L'avantage que tirerons les entreprise à adopter une bonne pratique de gestion de leur flux de trésorerie sera mis en exergue dans cette études. Ceci leurs permettras de faire

ainsi une analyse rationnelle et minutieuse des informations fournis pour des prises de décisions judicieuse aux profits de l'entreprise.

1.2.2. Intérêt pour la SOBEMAP

Pour la société cette étude aura le mérite de mettre en relief les difficultés qui marque les acteurs de la société dans leurs travaux. Ce rapport vise à convaincre les dirigeants de la **SOBEMAP** à adopter une bonne pratique de gestion de leurs flux de trésorerie

1.2.3. Intérêt commun

De façon générale, cette étude vise à persuader sur l'importance de la prise en compte et de la bonne gestion des flux de trésorerie

1.2.4. Intérêt pour nous même

Au plan personnel, cette étude nous permet d'abord de prendre contact avec le monde professionnel, puis d'expérimenter les théories et concept capitalisés durant notre cursus universitaire.

PARAGRAPHE 2: OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Pour la résolution de la problématique, nous avons retenu dans le cadre de notre travail deux types d'objectifs :

2.1. Objectif général

L'objectif général de notre recherche est d'analyser les facteurs clés de gestion des flux de trésorerie de la SOBEMAP

2.2. Objectif spécifiques

Pour atteindre l'objectif général, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques suivants :

- Apprécier le système de recouvrement des créances de la **SOBEMAP**
- Identifier les mesures de suivi des IRC (indicateur de rendement clés)

SECTION 2: LA REVUE DE LITTERATURE ET L'APPROCHE

METHODOLOGIQUE

PARAGRAPHE1: La revue de littérature

La revue de littérature est une étape très importante de notre étude. Elle permettra de faire la lumière sur certains concepts qui pourraient aider à la compréhension de notre sujet de recherche. Elle se réalise sur la base des ouvrages rédigés par différents auteurs. C'est dans cette optique que nous avons effectué des recherches en adéquation avec les études antérieures qui ont trait à notre thème.

A. Définition de quelque concept

1. Notion d'entreprise

Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, financiers et informationnels qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un marché concurrentiel ou non avec des objectifs de rentabilité. Outre la rentabilité, **CORHAY A.** et **MBANGALA M.** (2008) trouvent que l'entreprise a d'autres buts.

C'est pourquoi ils définissent l'entreprise comme une unité économique organisée qui, par la combinaison des facteurs de production, produit des biens et/ou des services pour un marché déterminé en poursuivant des objectifs multiples.

Parmi ces objectifs figure celui de la satisfaction de l'intérêt général. C'est d'ailleurs pour cette raison, que **BOIRON C.** (1984) trouve que « L'entreprise est une organisation destinée à répondre à un besoin de la société, et par laquelle l'homme est au service de l'homme. »

2. Notion du chiffre d'Affaire

Larousse définit le chiffre d'affaire comme étant le montant des biens et des services cumulés entre deux bilans.

Selon le SYSCOA, « le chiffre d'affaires est le montant hors taxes récupérable des ventes de produits et de services liés aux activités ordinaires de l'entreprise. Il regroupe le montant des ventes de marchandises, de la production vendue et des produits accessoires. Ne sont pas compris dans le chiffre d'affaires : les produits nets partiels sur contrats pluri-exercices, les subventions d'exploitation reçues, les produits financiers.

Le chiffre d'affaires est l'un des critères utilisés en comptabilité nationale pour déterminer l'activité principale de l'entreprise ».

3. Notion de Charge

KEISER A. (2004) définit la charge comme celle correspondant à une prestation reçue, en contrepartie d'un décaissement. Le constat de la charge peut être antérieur, simultané ou postérieur au décaissement correspondant.

Quant au plan comptable générale des entreprises (1996), « une charge est un emploi définitif ou une consommation de valeur décaissés ou à décaisser par l'entreprise :

- ✓ Soit en contrepartie de marchandises, approvisionnements, travaux et services consommés par l'entreprise, ainsi que des avantages qui lui ont été consentis ;
- ✓ Soit en vertu d'une obligation légale que l'entreprise doit remplir ;
- ✓ Soit exceptionnellement, sans contrepartie directe.

Les charges comprennent également pour la détermination du résultat de l'exercice :

- ✓ Les dotations aux amortissements et aux provisions ;
- ✓ La valeur comptable des éléments d'actif cédés, détruits ou disparus.

Les charges sont distinguées, selon leur nature, en charges d'exploitation, charges financières ou charges hors activités ordinaires »

4. Notion de Gestion

La gestion selon **BIALES C.** gestion vient du latin gestio : action de gérer, exécution issu du verbe gérer: exécuter accomplir; au départ pour le compte d'autrui d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire.

Cette référence à la notion d'exécution et de l'expression "compte de gestion" montrant que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à l'horizon décisionnel relativement court. Elle est une science autonome parce qu'elle se définit par un objet et par un projet de connaissance spécifique ; elle utilise aussi une méthode particulier.

La gestion est définie comme un processus d'activité et de planification d'organisation de leaderships et de control visant à atteindre les objectifs fixés grâce à des moyens humaines matériels et financières.

La gestion se définit selon George R. Terry et Stephen G.F. (1982) comme « un processus spécifique consistant en activité de planification ; d'organisation d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

De même, les professeurs **ALAZARD C.** et **SEPANRI S.** (1998) définissent la gestion comme étant « la science des choix consistant à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider à la prise de décision »

Elle est perçue comme une science et technique. En tant que science, elle est l'ensemble des procédés permettant de prendre des décisions stratégiques et tactiques dans une organisation. Elle permet aussi la détermination la plus satisfaisante en termes de rendement, de rentabilité et de productivité.

Sur le plan technique elle est l'instrument d'administration des organisations reposant sur un système d'informations comptables.

Il existe part ailleurs plusieurs types de gestion à savoir la gestion commerciale gestion budgétaire gestion financier et autres. Parmi toute ces gestions l'objet de notre études se focalisera sue la gestion financier. La gestion financière est une des traditionnels secteurs fonctionnels de la gestion, trouvée dans toute organisation et à laquelle contiennent les analyses, décisions et actions rapportées avec les moyens financiers nécessaires à l'activité de l'organisation. Les éléments de la gestion financière sont la trésorerie, le plan d'investissement et le financement de nouvelles activités.

4.1. Processus de gestion

La gestion suit un processus appelé **PODC** (planification, organisation, direction, contrôle)

a- Phase de planification

La planification est un processus systématique et continu de préparation de l'avenir. C'est une réflexion sur le quoi faire ? Et le comment faire ?

b- Phase d'organisation

L'organisation consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de

s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupe de travail.

La conception d'une organisation efficace nécessite la mise en place d'une structure bien étudiée

c- Phase de Direction

La direction est l'orientation et l'animation des hommes en vue de la réalisation des résultats. La direction vise ainsi à influencer positivement les membres d'un groupe de travail afin de s'assurer que les buts visés sont attend.

Cette phase impose au gestionnaire d'avoir des compétences interpersonnelles. Il doit savoir communiquer tous ceux qui œuvrent l'atteinte des objectifs.

Il doit les

- Diriger
- Motiver
- Inspirer
- Encourager

d- Phase de contrôle

Le contrôle permet d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux objectifs, aux plans établis et de remédier, éventuellement, aux situations défavorables de façon à ce que les résultats correspondent aux plans. Des écarts négatifs ou positifs, entre le prévu et le réalisé, peuvent être dégagés qu'il s'agit de communiquer au responsable concerné pour qu'une action correctrice soit entreprise.

5. Concept de trésorerie

La trésorerie se définit selon **YEGLEM J.** et **PHILLIPS A.** (1986) comme « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour les dettes à court terme ».

Elle se présente sous diverse forme : compte bancaire, valeur mobilières de placement dépôts à termes espèces. Elle peut être disponible immédiatement, c'est le

cas des espèces, ou quasi disponible à l'instar des valeurs mobilières de placement beaucoup d'opération on pour contrepartie un flux de trésorerie: achats, vente, escompte, emprunt, découvert ayant chacune un décalage dans le temps et des délais plus aux moins favorable à la société.

Pour **MAILLER J.** et **REMILLERET M.** (1990), la trésorerie est le montant des disponibilités à vue ou facilement mobilisables possédées par une entreprise de manière à pouvoir couvrir sans difficultés les dettes qui viennent à échéance. De cette définition, il ressort qu'en plus des avoirs ci-dessus cités, la trésorerie inclut les titres de placement et les valeurs à encaisser : il s'agit de la trésorerie-actif.

CONSO P. et **LAVAUD R.** (1994), poursuivent en disant que la trésorerie d'une entreprise ne peut être appréciée uniquement par rapport à ses disponibilités. Elle s'étend également aux découverts dont elle bénéficie auprès des banques et qui constituent la trésorerie-passif.

Cette approche nous amène à parler de la trésorerie nette (TN) qui est l'ensemble des ressources immédiates dont dispose l'entreprise pour faire face aux dépenses et aux exigibilités immédiates. Elle est un agrégat très important dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise. Elle se détermine de deux manières que sont

- La différence entre la trésorerie actif et la trésorerie passif ;
- la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds roulement.

Le fonds de roulement est défini selon **MARTINET A. C.** et **SILEM A.** (2005) comme un élément d'analyse financière permettant d'apprécier dans quelle mesure les emplois d'argent à long terme sont effectivement financés par des origines d'argent à long terme. D'après le cours d'analyse financière de **CAPO CHICHI M. E.** (2014), le fonds de roulement n'est rien d'autres que l'excédent des ressources stables sur l'actif immobilisé. Il constitue une ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Il peut être positif, négatif ou nul.

Quant au besoin en fonds de roulement, elle est la résultante des besoins nés du cycle d'exploitation et des ressources générées par ce même cycle. Il est la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Pendant la durée d'attente des encaissements, les décaissements continuent d'avoir lieu.

Ceux-ci ne peuvent être effectués que dans la mesure où l'entreprise dispose d'un fond de roulement suffisant. Ainsi, le besoin en fond de roulement est permanent et plus ou moins fluctuant selon l'activité de l'entreprise.

6. Notion de cash-flow

On entend par cash-flow (flux de trésorerie) l'état comptable reflétant combien d'argent reste-t-il suite aux dépenses (décaissements), aux intérêts et aux recettes (encaissements). Donc l'état comptable des flux de trésorerie (ou le tableau de financement) renseigne sur les mouvements de trésorerie et leurs équivalents.

L'ensemble des flux d'une entreprise peut être rattaché à l'un des trois cycles suivants: l'exploitation l'investissement et le financement.

6.1. Le cash-flow du cycle d'exploitation

Ils correspondent à ceux générés par l'activité de l'entreprise: **consommation, transformation, vente**. Il traduit d'une part la création de richesse (**EBE**) et d'autre part la trésorerie (**ETE**).

6.2. Le cash-flow du cycle d'investissement

Le cash-flow d'investissement apparait comme le solde entre acquisitions d'immobilisations et les désinvestissements. Cette différence fait généralement apparaitre un besoin de financement. Investir revient en effet pour l'entreprise à renoncer à une consommation immédiate pour accroître ses recettes futures. L'investissement est donc un processus fondamental dans la vie de l'entreprise, qui engage durablement celle-ci. Si dans un premier temps, il grève fréquemment les compte et états financiers de l'entreprise, lui seul, permet d'assurer sa croissance à long terme.

6.3. Le cash-flow de financement

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement concernent l'argent provenant des prêts (reçus ou payés), l'émission ou le rachat d'actions et le paiement des dividendes

7. Notion de créance

Selon le SYSCOA, la créance est définie comme étant « les droits personnels permettant à une personne d'exiger d'une autre une certaine prestation ou une abstention ».

Dans son ouvrage intitulé « l'Audit Externe au service des dirigeants d'entreprise », **RIEBOLD** (2009) définit les créances comme "des valeurs réalisables à un terme convenu qui se transforment en liquidité ou en argent disponible".

De plus, le Guide des bonnes pratiques n°19 (2010) de l'académie des sciences techniques comptables financières énonce que : "la créance est un droit, appartenant au créancier ou « titulaire de la créance », d'obtenir paiement de la part du débiteur, dans les conditions spécifiées lors de la conclusion de l'opération ".

Le Grand Robert de la langue française (2005) définit la créance comme étant le droit en vertu duquel une personne (le créancier) peut exiger quelque chose de quelqu'un (obligation) spécialement une somme d'argent (opposé à une dette).

Dans la plupart des cas, ce sont des droits pécuniaires résultant de la cession par l'entreprise d'un bien ou d'un service.

Dans le cadre de notre étude, il s'agit des créances résultant de la réalisation d'une prestation de services ou de vente de produits fabriqués ; autrement dit des créances d'exploitation puisque ces créances sont liées à l'activité de l'entreprise et aux clients.

7.1. Les différents types de créances

- a. *Les créances garanties* : il s'agit des créances dont la validité ne fait pas de doute et dont le recouvrement est fait sans difficulté.
- b. *Les créances douteuses* : elles sont celles sur lesquelles pèsent des risques de non recouvrement en raison des difficultés financières du débiteur ou de sa mauvaise foi. Pour ces genres de créances, l'entreprise constitue des provisions.
- c. *Créances litigieuses* : elles sont celles pour lesquelles des litiges opposent l'entreprise au débiteur, portant sur l'existence ou sur le montant de la créance.
- d. *Les créances irrécouvrables* : il s'agit des créances dont le non-recouvrement est certain. Sa perte est définitive.
- e. *Créances chirographaires* : ce sont des créances pour lesquelles le créancier ne bénéficie d'aucune garantie particulière pour le recouvrement de son dû. Pour ce

type de créance, le créancier ne dispose que d'un droit de gage sur le patrimoine du débiteur. Le créancier chirographaire est donc en concours avec les autres créanciers chirographaires dans le partage du produit de la vente des biens du débiteur insolvable.

- f. *Les créances hypothécaires* : le Propriétaire d'une telle créance bénéficie d'un droit d'hypothèque sur un immeuble du débiteur. Ce droit constitue une garantie lui permettant d'obtenir la remise du produit de la vente de l'immeuble sur saisie par préférence aux autres créanciers.
- g. *Les créances privilégiées* : le créancier qui détient une pareille créance peut obtenir paiement avant d'autres créanciers et bénéficie d'un rang déterminé par la loi en raison de la nature de son droit personnel.
- h. *Les créances exigibles* : Il s'agit de créances dont l'exécution peut être réclamée immédiatement et qui n'est pas affectée d'un terme suspensif.
- i. *Les créances liquides* : Il s'agit de créances pouvant être converties en liquidité.

7.2. Créancier(e)

Personne titulaire d'une créance qui lui permet d'exiger l'exécution de la prestation promise par le débiteur.

7.3. Recouvrement

Pour **LASSEGUE P.** (1960), le recouvrement des créances est défini comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due, à l'arrivée du terme convenu

Selon La Rousse le recouvrement est définit par la perception de somme due

8. Notion de client

Un client, au sens économique, désigne la personne ou l'entité qui prend la décision d'acheter un bien ou un service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur.

Le SYSCOA définit les clients comme étant des tiers auxquels l'entreprise vend des biens et services, objet de son activité.

Le dictionnaire encyclopédique de la langue française, le « MAXIDICO » le définit aussi comme une personne qui achète des biens ou des services.

A la SOBEMAP, tous les clients paient au comptant du moins pendant au moins un an, délais après lequel ils peuvent bénéficier des prestations de la société à crédit.

Ainsi les clients de la SOBEMAP sont classés en deux catégories que sont. Les clients « comptants » et les clients « en compte ».

8.1. Clients « comptants »

Les clients « comptants » sont les personnes physiques ou morales qui bénéficient des prestations de service de la SOBEMAP et qui paient leurs redevances dès la réception de la facture. Lorsque le montant de la prestation de service est élevé, la SOBEMAP exige de ses clients qu'ils déposent comme garantie une caution avant ladite prestation.

8.2. Les clients « en compte »

Les clients « en compte » sont les personnes physiques ou morales qui bénéficient des prestations de services de la SOBEMAP à crédit. Néanmoins on ne devient client en compte qu'après avoir été pendant au moins 12mois (1 an) client comptant.

Vendre à crédit à ses clients constitue, pour la SOBEMAP, une pratique marketing visant à les fidéliser, à faire face à la concurrence et à augmenter ses ventes, donc son chiffre d'affaires. Elle accorde, à cet effet à ceux-ci un délai de règlement d'un mois.

Les clients de la SOBEMAP, qu'ils soient clients comptants ou clients en compte utilisent divers instruments de paiement notamment l'espèce, le chèque, le virement, le transfert (extérieur) et les effets de commerce.

9. Notion d'indicateur

D'une manière générale, un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel l'on mesure de façon objective une activité à un instant ou dans le temps. Il est une combinaison d'informations pertinentes dont le suivi régulier permet de se situer par rapport à la réalisation d'un objectif. Le rôle de l'indicateur est donc d'apprécier. S'inscrivant dans la même dynamique, **MARTINET A. C.** et **SILEM A.** (2008) dans le lexique de gestion le définit comme un outil de mesure ou un critère d'appréciation. Les indicateurs servent à mesurer l'atteinte d'objectifs. Ils peuvent également mesurer le résultat de la mise en œuvre d'une politique. Ils prennent le nom « indicateurs de performance ». Ils représentent une « caractéristique ou dimension particulière servant à mesurer les améliorations.»

Indicateurs clés de rendement ou de performance, en anglais key performance indicator, est un indicateur mesurable d'aide décisionnelle.

Terminologie

« Indicateurs clés de performance » est une traduction littérale parfois considérée comme inappropriée car ici la performance français désigne l'efficacité, le rendement, le bon résultat obtenu. Il s'agit d'un amalgame avec la performance en anglais qui, lui, désigne la prestation, la représentation, le comportement ou la conduite. Dans son glossaire des anglicismes, **DE BEAULIEU M.**, interprète de conférence à l'ONU, pose la question en ces termes: « des indicateurs de performance signifient-ils que tous les employés d'une entreprise sont excellents ? ». De même, **GONNET B.** patron de la stratégie chez **Alstom**, explique qu'un indicateur est un KPI si « c'est un indicateur de performance, c'est-à-dire soit un indicateur d'efficience, soit un indicateur de résultat (efficacité) qui représente instantanément un défi (défini par la valeur à atteindre). »

10. Notion de performance

Abordant la notion de performance, **CORHAY A. et MBANGALA M.** (2008) estiment que l'analyse de performance consiste à s'assurer de ce que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation. En d'autres termes, une entreprise performante d'après eux est une entreprise qui atteint son objectif et opère au coût le plus bas.

Selon **LEBAS M.** (1995), « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. » Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion. La performance se résume d'une manière générale au sein du triptyque Objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation. Ainsi, la performance se définit comme l'atteinte des objectifs à moindre coût. C'est donc l'association de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence.

Les notions d'efficacité et d'efficience se définissent selon **ALAZARD C.** et **SEPARI S.** (2007) comme suit :

- **Efficacité** : L'efficacité est la capacité d'arriver à ces buts. Etre efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité, et des coûts

- **Efficienc** : est issue du mot efficiency

L'efficienc ne doit pas se confondre avec l'efficacité (effectiveness). L'efficienc mesure un résultat au regard des ressources consommées, alors que l'efficacité est une mesure de résultats d'atteinte d'un objectif. Être efficace c'est faire une utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. En d'autres mots, c'est faire les choses de la bonne façon. L'efficienc est la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible de délimiter l'efficienc avec deux notions d'oisiveté et de gaspillage.

L'oisiveté est la non utilisation des capacités des productions qui engendrent des coûts de capacité. Le gaspillage est l'utilisation partielle de capacités qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnements. Ainsi, selon **BOUQUIN H.** (1997), l'efficienc est le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté). Quant à la pertinence, elle met en rapport les moyens mis en œuvre et les objectifs. Il s'agit de voir si les moyens suffisent à garantir la faisabilité du projet.

Contrairement à cette conception existe une autre qui est celle de **BOURGUIGNON A.** (1995). Selon elle, « La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps. »

« La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. Une performance n'est qu'instantanée. Elle ne devient significative de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable. Le thème performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision. »

« La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui la décrivent. »

Il existe plusieurs types de performance. Au nombre de celle-ci, nous pouvons citer entre autre :

✓ **La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

✓ **La performance financière**

Selon que l'on adopte la position de l'actionnaire ou d'un analyste financier, la performance financière se mesure par une évaluation de la valeur de l'entreprise (Valeur de l'action) ou par la mesure de sa rentabilité ou de son rendement. L'évolution de la valeur de l'action ou des ratios financiers constitue des mesures de la performance financière. Elle fait intervenir les paramètres financiers tels que la capacité d'autofinancement globale, l'excédent de trésorerie d'exploitation et le résultat net.

✓ **La performance économique**

La mesure économique de la performance reste très souvent l'élément principal qui guide l'évaluation de l'entreprise. Cependant, cette mesure fait preuve d'importantes dispersions sectorielles (Secteur primaire, secondaire et tertiaire) qui sont sans doute convergentes. Elle est habituellement mesurée par plusieurs indicateurs comme la formation du résultat (marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation et résultat) et des chaînes de ratios tels que le besoin en fond de roulement, le fond de roulement global et la méthode du compte de surplus.

✓ **La performance commerciale**

L'appréhension de la performance commerciale se fait non seulement par les critères de positionnement concurrentiel, de part de marché, de la qualité des produits, du chiffre d'affaires mais aussi par des indicateurs tels que la capacité à innover, le nombre de clients ayant rompu leur partenariat avec l'entreprise, etc.

11. Notion de ratios

Pour **DEPALLENS G.** et **JOBARD J-P.** (1986), « un ratio est un rapport significatif entre données chiffrées caractéristiques de la situation d'une entreprise. Il s'exprime sous forme d'un quotient ou d'un pourcentage ».

Selon le dictionnaire encyclopédique Le Grand Robert version (2005) « un ratio est le rapport de deux grandeurs variables, auquel on attribue une signification particulière pour certaines valeurs prises par ces grandeurs ».

12. Notion de tableau de bords

Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

Il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de, l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

Pour **BOUQUIN H.** (1996), dans le contrôle de gestion 8^e édition, 2008 un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Pour lui

« Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problème, il oriente des corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir »

Selon **GERVAIS M.** (2000) dans contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 7^e édition (2000) un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction de levier d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur.

Nous distinguons plusieurs familles d'indicateurs présents dans des tableaux de bord : les indicateurs d'activité (quantité produite, volume d'achat, chiffre d'affaires), les indicateurs financiers (il s'agit des charges par nature comme les salaires, achat, frais

généraux), les indicateurs de rentabilité (résultat net, marge opérationnelle), les indicateurs de qualité (délai de fabrication, satisfaction des clients réclamation)

B. Contributions antérieurs sur le recouvrement des créances

HODONOU Jean-Pierre et TOPANOU Rifcoth (2013) dans leur rapport de stage de Licence professionnelle trouvent que l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances peut être expliquée par l'inadéquation entre le délai crédits-clients et celui des fournisseurs. Ils ont conclu que le délai de crédit fournisseurs est trop court par rapport à celui octroyé aux clients, ce qui ne permet pas à la SOBEMAP de régler ses dettes à partir de ses créances. Ce qui peut conduire la SOBEMAP dans une situation de difficultés de trésorerie.

COMLAN Job W. Coffi et NADIHOU I. Léa (2012) dans leur rapport de fin de formation Licence Professionnelle que le niveau élevé des créances-clients est dû à la défaillance dans la méthode d'accréditation des clients. Ils ont essayé de trouver des solutions curatives pour améliorer le suivi des clients par une intensification des visites par les agents de recouvrements dès que le client se trouve en cessation de paiement sans attendre les délais de relance afin d'élaborer les plans d'actions de recouvrement.

ALLADE Latif et SOULE Arif (2010) quant à eux affirment dans leur mémoire de soutenance de fin de formation Licence Professionnelle que le faible niveau de recouvrement des créances-clients est dû au statut de certains gros clients de la société. Ils ont suggéré que les sociétés d'Etat soient dépolitisées afin de permettre au service recouvrement des dites sociétés en particulier la SOBEMAP, de jouer pleinement leur rôle.

B.ODRARADO (2003-2004) explique que la problématique liée au non recouvrement des créances se justifie par le fait que la SO.BE.MA.P est une structure étatique.il explique que cet aspect est très important et influence la trésorerie de la société mais il n'a pas pris en compte le délai de règlement des clients et des fournisseurs.

AMOUSSOU Carole Chimène C. (2010-2011) trouve que la contre-performance est due au comportement de laisser –aller vis-à-vis de ses clients ce qui entraine les difficultés qu'elle éprouve pour recouvrer ses créances. Elle n'a pas pris le

temps d'expliquer la performance et aussi les différentes mesures que prend la SO.BE.MA.P pour pouvoir les recouvrer.

Quant à AHANDE Rivière Continent et SEDJAME B.F.Thierry(2012), ils proposent des mesures pouvant améliorer le résultat net et le niveau de la trésorerie d'exploitation afin de mieux cerner la situation financière de la SO.BE.MA.P comme insuffisance à leur niveau, on peut affirmer qu'il y a non prise en compte des problèmes de recouvrements des créances.

GBEDAYI C.C. et GBAGUIDI S.P(2003) montre 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 dépendent de la maîtrise des outils de gestion financière ce qui permettrait de posséder d'important potentiel d'endettement de l'entreprise afin de ressortir leur capacité d'encaissement et de remboursement.

PARAGRAPHE 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans une démarche scientifique, la méthodologie importe pour l'acceptation des résultats. Il est question de bases scientifiques sur lesquelles se fondent notre recherche, des techniques de collecte des données, de traitement et de l'analyse des résultats. Ainsi, la méthodologie traduit l'ensemble des techniques et procédures adopté pour la collecte des données, informations et leurs traitements en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses. Dans cette section nous allons aborder : la technique de collètes de données, la technique de traitement et l'analyse des données, sans oubliés les difficultés inhérents du stage.

Il s'agit ici pour nous d'indiquer la démarche suivie pour la collecte, le traitement et l'analyse des données de l'étude.

2.1. La méthode de collecte, de traitement et d'analyse de données

2.1.1. La méthode de collecte de données

➤ La recherche documentaire

Cette étude nous a permis d'explorer la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. Ainsi des ouvrages, des anciens rapports de formation et des données comptables et financières ont été passées au peigne fin. Il est important de signaler que les notes de cours d'analyse financière nous ont été d'une grande utilité dans cette tâche. Toutefois, afin de mener à bien cette recherche, certains centres de documentation nous ont été utiles. Il s'agit notamment de :

13. la documentation de la SOBEMAP
14. la bibliothèque de l'ENEAM.
15. La bibliothèque des Ambassade d'Amérique
16. l'internet

➤ Les entretiens

Au cours de notre stage à la SOBEMAP, nous avons eu des entretiens directs, non structurées avec certains responsables de la société notamment le chef du service comptabilité qui a été promu suite à l'élut du nouveau DG de la SOBEMAP et avec certains de ses collaborateurs. Ces entretiens nous ont permis de nous faire une idée du

fonctionnement des services qu'ils ont à charge et de recueillir les informations utiles à notre recherche.

➤ **Population d'étude et échantillonnage**

La population concernée par l'enquête est représentée par l'ensemble des agents de la Direction Financière de la Comptabilité de la SOBEMAP et de la Direction de l'Audit et de la Comptabilité. Elle est évaluée à 10 personnes avec comme unité statistique un agent de la Direction Financière et celui de la direction de l'audit et du contrôle de gestion.

Afin d'administrer le questionnaire, nous avons constitué un échantillon. Nous nous sommes adressés alors aux dix individus précédemment identifiés.

2.1.2. Traitement et analyse des données

La méthode utilisée pour mettre sous forme exploitable les données collectées dépend de la nature et de l'outil utilisé. Ainsi, à partir des données de la recherche documentaire, nous avons pu dégager les indications relatives aux facteurs clés de gestion des flux de trésorerie. Les informations les plus utilisées au cours de notre travail sont les états financiers de la **SOBEMAP** de 2012 à 2015. A partir de ceux-ci, des ajustements ont été effectués pour le calcul des indicateurs financiers.

CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**SECTION 1: PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES****PARAGRAPHE 1: ANALYSE DES DONNEES****I. La réponse concernant la question générale**

Suite à l'entretien avec les agents de la SOBEMAP ; il ressort que les principaux facteurs des flux de trésorerie sont entre autres la section clients et la section fournisseurs de la société. Puis qu'ils représentent l'entrée et la sortie des fonds de la trésorerie étant donné que cette dernière constitue le centre moteur de l'évolution de la société.

Section clients :

Après analyse on constate que la majorité (environ 60%) des clients de la SOBEMAP sont satisfaits des prestations que leur fournissent la société mais force est de constater que ces derniers n'arrivent pas à honorer de leur engagement en retour ce qui entraîne la plupart du temps une défaillance au niveau de l'autonomie financière de la société.

Section fournisseurs

La SOBEMAP dispose d'un manuel de procédure qui met en confiance ces fournisseurs ainsi les prestations de services entre eux peuvent se faire sans crainte. En cas de retard de règlement vis-à-vis des fournisseurs dus aux non-respects du délai de règlement enregistré au niveau des clients la société se voit dans l'obligation de prolonger le délai fournisseurs pour se permettre de puiser dans ses réserves ou de réfléchir par rapport à la décision d'effectuer un emprunt afin d'être loyal vis-à-vis de ses fournisseurs

1.1. L'influence des créances dans la trésorerie

Cette évolution est traduite à travers le tableau suivant :

Tableau n°3: Evolution des créances et des dettes

	2011	2012	2013	2014	2015
Créances-clients	10.260.879.628	9.237.652.217	13.545.264.872	15.594.808.700	16.474.953.027
Fournisseurs d'exploitation	1.527.713.512	990.448.450	1.223.717.656	1.356.652.153	2.152.203.014
Emprunt I	2.795.101.477	716.963.391	716.933.391	716.933.391	-
Dettes financières diverses II	1.318.293.342	1.325.289.303	1.281.378.915	1.207.634.387	1.335.464.671

Endettement total (I+II)	4.113.394.819	2.042.252.694	1.998.312.306	1.924.567.778	1.335.464.671
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Source : Etats financiers de la SOBEMAP 2011-2015

Commentaire: On constate une nette diminution des créances-clients en 2012 par rapport à 2011. Cependant, elles augmentent en 2013,2014 et en 2015. Cette augmentation peut s'expliquer par le retard d'encaissement au niveau des clients. Elle s'explique fondamentalement par la mauvaise volonté des clients et le dysfonctionnement du comité chargé du recouvrement des créances. Une diminution de l'endettement total est marquée sur toute la période. Ce qui traduit une amélioration de la situation financière de la SOBEMAP

1.2. Fonds de roulement net

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 constitue une garantie de liquidité pour l'entreprise. Plus il est important plus grand est cette garantie. Le fonds de roulement net se calcule de deux manières :

✓ Calcul de Fond de Roulement Net (FRN)

1^e manière

$$\text{FRN} = \text{Ressource Stables} - \text{Actif Immobilisés}$$

2^e manière

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

Tableau n°4: Evolution du Fonds de roulement net (FRN) de 2011-2015

Année Eléments	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres (a)	15.609.207.699	15.780.199.591	16.418.012.849	16.792.245.293	16.471.062.841

Dettes financières (b)	10.963.388.405	9.586.330.709	10.337.518.860	11.790.952.056	7.539.302.257
Ressources stables I	26.572.596.104	25.366.530.300	26.755.531.709	28.583.197.349	24.010.365.098
Actifs immobilisés II	14.859.908.213	13.441.455.652	11.810.350.846	10.722.216.091	10.025.586.413
FRN =(I)-(II)	11.712.687.891	11.925.074.648	14.945.180.863	17.860.981.258	13.984.778.685

Source : Etats financiers de la SOBEMAP 2011-2015

Commentaire: Le Fonds de Roulement Net est positif sur toute la période de l'étude. Ces valeurs positives prises par le **FRN** révèlent que les ressources stables sont suffisantes pour financer l'actif immobilisé, mais en 2015 on constate une nette diminution du fond de roulement net

1.3. Besoin en fonds de roulement

BFRN, il résulte de l'excédent des besoins sur les ressources de l'entreprise. Encore appelé besoin de financement global (**BFG**), le **BFG** est la part de l'actif circulant non financé par le passif circulant. Il est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation. Le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) s'obtient par la formule suivante :

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = \text{Actifs circulants} - \text{Passifs circulants}$$

Cependant, il faut faire la différence entre le Besoin en Fonds de roulement (BFR) des activités ordinaires (BFR AO) et le Besoin en Fonds de roulement hors activité ordinaire (BFR HAO).

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

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

Le BFR devient :

$$\text{BFR} = \text{BFR AO} + \text{BFR HAO}$$

Tableau n°5: Evolution du besoin en fonds de roulement(BFR) de 2011 -2015

	2011	2012	2013	2014	2015
AC AO (I)	10.478.353.146	10.628.111.956	12.506.866.531	15.166.675.798	17.532.905.421
PC AO (II)	4.297.700.334	4.377.407.754	7.233.960.054	8.938.268.595	10.269.411.100
BFR AO (I)-(II)	6.180.652.812	6.250.704.202	5.272.906.477	6.228.407.203	7.263.494.321
AC HAO	-	-	-	-	-
PC HAO	-	-	-	-	-
BFR HAO	-	-	-	-	-
BFR	6.180.652.812	6.250.704.202	5.272.906.477	6.228.407.203	7.263.494.321

Source : Etats financiers de la SOBEMAP 2011-2015

Commentaire: Nous constatons que le BFR est positif sur toute la période d'étude et présente une nette augmentation en dents de scie de 2011 à 2012 et on observe une brusque diminution en 2013 pour reprendre sa croissance normale a parti de 2014. Cet qui explique que la SOBEMAP à couvert la totalité de son passif circulant

1.4. 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 :

1^e cas

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

2^e cas

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{trésorerie passif}$$

Tableau n°6: Evolution de la trésorerie nette de 2011 à 2015

Année Elément	2011	2012	2013	2014	2015
FRN (I)	11.712.687.891	11.925.074.648	14.945.180.863	17.860.981.258	13.984.778.685
BFR (II)	6.180.652.812	6.250.704.202	5.272.906.477	6.228.407.203	7.263.494.321
TN = (I)-(II)	5.532.032.079	5.674.370.446	9.672.274.386	11.632.574.055	6.721.284.364

Source : Etats financiers de la SOBEMAP 2011-2015

Commentaire: Au terme de l'analyse des données du tableau, nous constatons que la trésorerie nette de la **SO.BE.MA.P** a connu une augmentation de 2011 à 2014. Ceci justifie l'excédent que détient la **SO.BE.MA.P** pour faire face à ces engagements à court terme. En 2015 la trésorerie assiste à une forte diminution. La baisse de la TN s'explique par la forte diminution du fond de roulement net(FRN) et une augmentation du besoin en fond de roulement(BFR).

1.5. Analyse des ratios de structure financière et des ratios de trésorerie

Le calcul des ratios consiste en la recherche des rapports caractéristiques entre grandeurs financières. Cette méthode permet ainsi de faire ressortir certains traits significatifs relatifs au bilan, aux comptes de résultats ou au tableau de flux. Le calcul des ratios significatifs permet d'étayer l'analyse de la situation économique et financière d'une entreprise, de montrer son évolution dans le temps, de rapprocher cette évolution de celle d'autres entreprises concurrentes. Dans le cadre de notre analyse, nous nous intéresserons surtout aux ratios de structure financière et aux ratios de trésorerie

Tableau n°7: Evolution des ratios de 2011-2015

RATIOS	FORMULES	2011		2012		2013		2014		2015	
		Calcule	résultat	calcule	résultat	calcule	résultat	calcule	résultat	calcule	résultat
Liquidité générale	$\frac{\text{Acitif à court terme}}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{16.010.388.225}{4.297.700.334}$	3,75	$\frac{16.302.482.402}{4.377.407.754}$	3.72	$\frac{22.179.140.917}{7.233.960.054}$	3.07	$\frac{31.976.822.866}{8.938.268.595}$	3.58	$\frac{29.367.217.479}{10.269.411.100}$	2.86
Financement permanent	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Actif immobilisé}}$	$\frac{26.572.596.104}{14.859.908.213}$	1,788	$\frac{25.366.530.300}{13.441.455.652}$	1.89	$\frac{26.755.531.709}{11.810.350.846}$	2.27	$\frac{28.583.197.349}{10.722.216.091}$	2.67	$\frac{24.010.365.098}{10.025.586.413}$	2.40
Autonomies financières	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}}$	$\frac{15.609.207.699}{15.261.088.739}$	1,023	$\frac{15.780.199.591}{13.963.738.463}$	1.13	$\frac{16.418.012.849}{17.571.478.914}$	0.93	$\frac{16.792.245.293}{20.729.220.651}$	0.81	$\frac{16.471.062.841}{17.808.713.357}$	0.92
Solvabilité générale	$\frac{\text{Actifs Total}}{\text{capitaux étrangers}}$	$\frac{30.870.296.438}{15.261.088.739}$	2,023	$\frac{29.743.938.054}{13.963.738.463}$	2.13	$\frac{33.989.491.763}{17.571.478.914}$	1.93	$\frac{37.521.465.944}{20.729.220.651}$	1.81	$\frac{34.279.776.198}{17.808.713.357}$	1.92
Trésorerie à l'échéance	$\frac{\text{Trésorerie Brute}}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{14.561.060.670}{4.297.700.334}$	3,388	$\frac{14.912.022.663}{4.377.407.754}$	3.41	$\frac{20.894.097.740}{7.233.960.054}$	2.89	$\frac{25.453.703.761}{8.938.268.595}$	2.85	$\frac{22.825.107.856}{10.269.411.100}$	2.22
Trésorerie immédiate	$\frac{\text{Trésorerie actif}}{\text{Dettes à court terme}}$	$\frac{5.532.035.079}{4.297.700.334}$	1,287	$\frac{5.674.370.446}{4.377.407.754}$	1.30	$\frac{9.672.274.386}{7.233.960.054}$	1.34	$\frac{11.632.574.055}{8.938.268.595}$	1.30	$\frac{6.721.284.364}{10.269.411.100}$	0.65

Source : Etats financiers de la SOBEMAP 2011-2015

Commentaire:

Ratio de liquidité générale

On constate que le ratio de liquidité générale est supérieur à la norme égale à l'unité (1), sur toute la durée de l'étude, ce qui signifie que les actifs à court terme garantissent une marge importante pour le paiement du passif à court terme.

Ratio de l'équilibre financier

Sur toute la période d'étude, ce ratio est supérieure à l'unité (1) donc l'équilibre financier fondamental du bilan est respecté par l'entreprise. Aussi, existe-t-il un fonds de roulement net positif.

Ratio de l'autonomie financière

Au regard des résultats obtenus, nous pouvons faire remarquer que l'entreprise a été autonome financièrement vis-à-vis de ses créanciers en **2011** et en **2012** mais elle l'a été plus en **2012** qu'en **2011**. Par contre elle n'a pas été indépendante en **2013** ni en **2014** et en **2015** car le ratio est respectivement de **0,934 0,81 0,92**, donc inférieur à l'unité (1).

Solvabilité générale

D'après les résultats, nous pouvons constater que l'entreprise a été en règle sur toute la durée de l'étude. En **2013, 2014, 2015** il est inférieur à 2 et en **2011** et **2012** ils sont supérieurs à 2. Ainsi, l'entreprise a l'aptitude de faire face à ses engagements financiers.

Ratio de trésorerie à l'échéance

De **2011** à **2015** le ratio de trésorerie à échéance de la **SO.BE.MA.P** est supérieur à l'unité (1). Ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un seuil de crédit qui caractérise sa solvabilité à court terme. Globalement la **SO.BE.MA.P** est liquide et peut donc honorer ses dettes qui relèvent du court terme.

Ratio de trésorerie immédiat

Nous constatons que ce ratio est strictement supérieur à 0,5 de **2011-2014**. En **2015** elle est sensiblement supérieure à normale. La **SO.BE.MA.P** arrive à faire face à ses dettes à court terme mais doit beaucoup faire attention à sa trésorerie actif.

1.6. Le taux de recouvrement

Ce taux exprime le niveau moyen d'encaissement des ventes et des produits divers enregistrés au cours de l'année. Théoriquement il correspond au rapport des encaisses sur ventes et le chiffre d'affaires.

$$\text{Taux de recouvrement} = 1 - \frac{\text{Créances et comptes rattachés}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$$

Le tableau ci-dessous traduit l'évolution du taux de recouvrement des années 2011 à 2015

Tableau n°8: Taux de recouvrement des créances

Année Elément	2011	2012	2013	2014	2015
Créances	10.260.879.628	9.237.652.217	13.545.264.872	15.594.808.700	16.474.953.027
CA HT	13.964.024.381	16.581.351.096	18.351.708.634	21.172.126.271	14.077.571.892
CA TTC	16.477.548.770	19.565.994.293	21.655.016.188	24.983.109.000	16.611.534.833
Taux de recouvrement	38%	53%	37%	38%	0.82%

Source: Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers.

Commentaire: Au terme de l'analyse des données du tableau, nous constatons que le taux de recouvrement évolue en dent de scie. En effet dans sa courbure, le taux a connu une légère augmentation en 2012 avant de diminuer considérablement en 2013 et 2014. En 2015 il a complètement chuté.

L'évolution du taux de recouvrement des créances-clients est expliquée à travers le graphique suivant.

1.7. Délai du crédit-client

Ce délai représente la durée moyenne de crédits accordés par la société à ses clients. Il se calcul de la manière suivante :

$$\text{Délai crédit – clients} = \frac{\text{Créances clients et comptes rattachés}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} \times 360$$

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de ce délai de 2011 à 2014

Tableau n°9 : Délai du crédit-client

Année / Eléments	2011	2012	2013	2014	2015
Créances	10.260.879.628	9.237.652.217	13.545.264.872	15.594.808.700	16.474.953.027
CA HT	13.964.024.381	16.581.351.096	18.351.708.634	21.172.126.271	14.077.571.892
CA TTC	16 477 548 770	19 565 994 293	21.655.016.188	24.983 109.000	16.604.455.000
Délai du crédit-client	224 soit 7mois 15jours	170 soit 5mois 20jours	225 soit 7mois 15jours	225 soit 7mois 15jours	357soit 11mois 27jours

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers

Commentaire: On constate que les délais crédits-clients ont quasiment la même tendance de 2011 à 2014, dont les limites sont entre 5 mois et 7 mois. Après une baisse enregistrée en 2012, ce délai est resté standard à partir de 2013 jusqu'en 2014 et a connu une forte augmentation en 2015. En effet, les clients ont obtenu 6 mois 17 jours en 2011, 5 mois 20 jours en 2012 ; 7 mois 15 jours en 2013, 7 mois 15 jours en 2014 et 11mois 27jours pour régler leurs dettes, un délai trop long qui est supérieur au délai théorique de la durée de crédit client de la SOBEMAP qui est de 30 jours. Ce qui nous amène à conclure que malgré les efforts consentis pour le recouvrement des créances et pour l'amélioration de la trésorerie, certains clients ne respectent pas le délai de remboursement de 30 jours, ce qui affaiblit la trésorerie et la crédibilité de l'entreprise.

1.8. Durée du crédit fournisseur (DCF)

Ce ratio mesure le nombre de jours que les fournisseurs accordent à la SO.BE.MAP afin de lui permettre de payer ses dettes. Il se calcule de la manière suivante

$$\text{dellait credit – fournisseur} = \frac{\text{Dette Fournisseur et Effet à payer}}{\text{Achats TTC}} \times 360$$

La durée de crédit Fournisseurs de la **SO.BE.MA.P** de **2011 à 2013** est consignée dans le tableau ci-après.

Tableau n°10: Evolution de la Durée du crédit fournisseur

Année	2011	2012	2013	2014	2015

Eléments					
Fournisseur d'exploitation	1.527.713.512	990.448.450	1.232.717.656	1.356.652.165	2.152.203.014
Achats TTC	13.963.543.181	16.578.711.820	18.350.140.514	21.142.664.670	14.077.073.692
DCF	39 soit 1mois 9jours	22 jours	24 jours	23 jours	55 soit 1mois 25jours

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers

Commentaire: Etant donné que la durée de crédit fournisseur fixée à la **SO.BE.MA.P** est de 30 jours, on constate qu'en 2012 et 2014 elle a respecté ce délai de paiement, ce qui lui permet d'être crédible auprès de ces fournisseurs afin de bénéficier des prestations avec des durées de crédit plus longues en cas de difficultés financières. Contrairement à son augmentation en 2011 et en 2015

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DES DONNEES D'ENQUETE

2.1. Donnée d'enquête sur le problème spécifique n°1

Les réponses recueillies par rapport aux questions posées dans l'enquête sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°11: politique actuel de recouvrement de créances

	Oui	Non	Total
Effectifs	20	80	10
pourcentages	20%	80%	100%

Source: construis par nous-même à parti des résultats d'enquête

Commentaire: Comme l'illustre le tableau ci-dessus, au terme de l'enquête sur la politique actuelle de recouvrement, 80% des personnes interrogées contre 20% admettent l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances.

Les conséquences qui peuvent découler de l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances-clients sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau n°12: Conséquences patentes de l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances

	Baisse de la trésorerie de l'entreprise	Créances irrécouvrables	Ralentissements de l'activité de l'entreprise	Total
Effectifs	2	5	1	8
Pourcentage	20%	50%	10%	80%

Source: Par nous-même a parti des résultats d'enquête

Commentaire: En ce qui concerne les effets induits par l'inefficacité de la politique de recouvrement, le tableau ci-dessus indique que cinq des personnes ayant conclu à cette inefficacité estiment que cela entraînerait des créances irrécouvrables, deux d'entre eux pensent qu'une telle situation induirait une baisse de la trésorerie, et une personne penche plutôt pour un ralentissement de l'activité de l'entreprise. Autrement 63% des individus pensent que la conséquence majeure de l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances-clients est vraisemblablement la constatation des créances irrécouvrables.

2.2. Donnée d'enquête sur le problème spécifique n°2

Les réponses recueillies par rapport aux questions posées dans l'enquête sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°13: Avis des enquêtes sur l'opérationnalisation du TBG à la DFC

	Opérationnalisation du TBG	Aucune réponse	Non opérationnalisation du TBG	Total
Effectifs	1	3	6	10
Pourcentage	10%	30%	60%	100%

Source: Réaliser par nous même

Commentaire: lors de nos enquêtes, les réponses recueillies nous ont permis de remarquer que l'évaluation des performances à la Direction Financière et de Comptabilité ne suit pas une périodicité donnée. Elle s'effectue mensuellement, trimestriellement ou annuellement. Le suivi des principaux ratios financiers qui constituent des indicateurs de performance n'est donc pas régulier. Cela ne permet donc pas de corriger en temps réel les écarts qui peuvent constituer des problèmes pouvant affecter la santé financière de la **SOBEMAP**. De plus après analyse des données présentées par le graphique, nous constatons qu'à la DFC de la SOBEMAP, 60% des enquêtes affirment que le tableau de bord de gestion existant à la SOBEMAP n'est pas opérationnel. Cela constitue un problème car le TBG permet un suivi permanent des indicateurs et, par conséquent de la performance.

Tableau n°14: Avis des enquêtes sur les difficultés de suivi des indicateurs

	Utilisations du TBG	Utilisation du PTA	Utilisation du reporting	Total
Effectifs	1	1	8	10
Pourcentages	10%	10%	80%	100%

Source: Par nous-même à partir des résultats d'enquête

Commentaire: Il ressort qu'à la direction financière et de la comptabilité, l'outil le plus utilisé pour mesurer les résultats obtenus est le reporting. **Le reporting** est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats. Cet outil permet de faire un point régulier sur la stratégie de l'entreprise, les moyens mis au service de cette stratégie et les résultats obtenus. Mais il ne permet pas d'apprécier spécifiquement la performance financière sur la base de ratios standards.

SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

PARAGRAPHE 1: RECOMMANDATIONS

1.1. Recommandations relatives à l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances-clients

Pour éviter les difficultés inhérentes au recouvrement des créances, la SOBEMAP gagnera à prendre certaines précautions avant l'octroi de crédit à tout client quel qu'il soit.

- ✓ Procéder au recrutement de personnel au niveau du service chargé de la gestion des créances clients apte à accomplir les différentes fonctions en l'absence du chef service. Il convient de recruter un adjoint capable d'exercer les fonctions du chef service lorsque ce dernier est absent ;
- 17. Renforcer la politique du suivi qui existe déjà par des formations conséquentes dans le domaine de la gestion des créances-clients et de leur recouvrement ;
- 18. Evaluer le patrimoine du débiteur et surtout de la caution pour prétendre à une couverture par le débiteur en cas de défaillance ;
- 19. Mettre en place une politique de motivation des clients par l'instauration du procédé d'escompte pour les paiements anticipés ou accorder des ristournes aux meilleurs clients ;
- 20. Mettre en œuvre un programme de formation continue et de recyclage à l'endroit du personnel afin de renforcer et de développer les capacités de ce dernier et lui permettre par la même occasion de répondre effectivement aux nouvelles réalités imposées par l'environnement concurrentiel actuel.

1.2. Recommandation relative aux mesures de suivi des indicateurs clés de rendement

- ✓ Décliner ces objections stratégiques en objectifs opérationnels

Tableau n°15: Déclinaisons des objectifs de la Direction Financier et de la Comptabilité en objectif opérationnels

Domaine	Objectifs stratégique	Objectifs opérationnels
<i>Tenue de la comptabilité</i>	- disposer des informations comptables et financière en temps réel	- fournir à temps les pièces comptables - avoir un délai pour l'enregistrement des pièces comptable
<i>Fiscalité</i>	- Elaboration des déclarations fiscale et sociale	- Produit de la liasse fiscale

- ✓ Bien choisir ces indicateurs de rendement clés

Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le chiffre d'affaires - Dynamiser la politique de recouvrement des créances - Maitriser les différents coûts et marges par navire 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter le potentiel des prestations de services - Relancer périodiquement les clients - Réduire les coûts
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller l'état de la structure financier de la SOBEMAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre l'évolution des principaux ratios financiers
Budget et contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et suivi du budget annuel - Evaluation de la performance de la société 	<ul style="list-style-type: none"> - Production du budget selon un délai - Suivre régulièrement à l'aide du tableau de bord la performance de la structure

Tableau n°16: Choix des indicateurs de rendement clés

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Clés de calcul
Tenir à jours les documents comptables	Taux de traitement des factures en délai de 5 jours ouvrable	$\frac{\text{nombres de factures traitées}}{\text{nombre de factures reçues}} * 100$
Dynamiser la politique de recouvrement des créances	Taux de recouvrement des créances	$\frac{\text{Montant recouvré}}{\text{Montant des créances du mois}} * 100$
Accroître le CA	Taux d'évolution du CA	$\frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}} * 100$
Maitriser les principaux coûts et marge par navire	Taux de couverture des charges	$\frac{\text{montant des charges du mois}}{\text{montant prévu pour les charges}} * 100$

	Taux de marge sur coût variable	$\frac{\text{Marge sur coût variable}}{\text{Chiffre d'affaire}} * 100$
Surveiller l'état de la structure financière de la SOBEMAP	Liquidité générale	$\frac{AC + TA}{PC + TP}$
	Solvabilité générale	$\frac{\text{Actifs total réel}}{DF + PC + TA}$
	Financement permanent	$\frac{RS}{AI}$
	Autonomie financière	$\frac{CAPRO}{DF + PC + TP}$
	Liquidité d'actif	$\frac{ATC}{AT}$
	Rentabilité économique(ROI)	$\frac{RN + \text{intérêts des DF}}{\text{Capitaux permanents}}$
	Rentabilité financière(ROE)	$\frac{\text{resultat net}}{\text{capro}}$
Elaboration des déclarations fiscale et sociale	Délais de déclaration fiscale et sociale	$\frac{\text{comparaison date de déclaration}}{\text{délai réglementaire}}$
Elaboration et suivi du budget annuel	Délais de d'élaboration du budget	$\frac{\text{comparaison date de transmission au administrateurs}}{\text{délai réglementaire}}$
Evaluation de la performance de la société	Délais d'élaboration du reporting	La date 15 de chaque mois
	Suivi des signaux d'alerte du tableau de bord	Comparaisons régulière entre les prévisions et les réalisations

Source: Réaliser par nous même

- ✓ Construire un tableau de bord à la DFC et à la DACG

Tableau n°17 : Tableau de construction du tableau de bord

OBJECTIFS STRATEGIQUE	FACTEURS CLES DE SUCCES	MESURS CLES DE SUCCES	INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE		PERIODICITE	OBSERVATION	
			INDICATEURS	DETERMINATION		RESULTAT	VALEUR CIBLE
Tenir à jours les documents comptables	Traitement régulier des factures	Factures traitées	Taux de traitements des factures dans un délai de 5 jours ouvrable	$\frac{\text{nombre de factures traitées}}{\text{nombre de factures reçues}} * 100$	mensuelle		90% des factures
Dynamiser la politique de recouvrement des créances	Relance périodique des clients	Montant des créances recouvrées chez les clients relancés	Taux de recouvrement des créances	$\frac{\text{Montant recouvré}}{\text{Montant des créances du mois}} * 100$	mensuelle		≥80%
Accroître le CA	Chiffre d'affaire croissant	Croissance du chiffre d'affaire d'année en année	Taux de croissance du chiffre d'affaire	$\frac{CA_n + CA_{n-1}}{CA_{n-1}} * 100$	trimestrielle		≥6%

Analyse des facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie

Maitriser les principaux coûts et marges par navire	Niveau des charges de la compagnie	Effort de réduction des charges de la société	Taux de couverture des charges	$\frac{\text{montant des charges du mois}}{\text{montant prévu pour les charges}} * 100$	mensuelle		$\leq 90\%$
Surveiller l'état de la structure financière de la SOBEMAP	Liquidité générale améliorée	L'entreprise possède un actif à court terme suffisant pour couvrir son passif à court terme	Ratio de liquidité générale (RLG)	$\frac{AC + TA}{PC + TP}$	trimestrielle		$1 < RLG < 2$
	Solvabilité générale améliorée	Les dettes à long et moyen termes sont payées à échéance	Ratio de solvabilité générale (RSG)	$\frac{\text{Actifs total réel}}{DF + PC + TA}$	trimestrielle		$1 < RSG < 2$
	Financement stable améliorée	Equilibre structurel et	Ratio de financement stable	$\frac{RS}{AI}$	trimestrielle		> 1

Analyse des facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie

		financier respecté					
Autonomie financière suffisante	L'entreprise est plus indépendante financièrement	Ratio d'autonomie financier	$\frac{\text{CAPRO}}{\text{DF} + \text{PC} + \text{TP}}$	trimestrielle		>1	
Liquidité d'actif suffisante	Les capitaux fixes représentent une part acceptable du patrimoine	Ratio de liquidité d'actif	$\frac{\text{ATC}}{\text{AT}}$	trimestrielle		>0,5	
Rentabilité économique améliorée	Les actifs sont mieux couverts par le résultat net	ROI	$\frac{\text{RN} + \text{intérêts des DF}}{\text{Capitaux permanents}}$	trimestrielle			
Rentabilité financière améliorée	L'entreprise est plus rentable	ROE	$\frac{\text{resultat net}}{\text{capro}}$	trimestrielle			

Analyse des facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie

Elaboration des déclarations fiscale et sociale	Respect des délais de déclaration fiscale et sociale	Délais de déclaration respectés	Délais de déclaration fiscale et sociale	<u>comparaison date de déclaration</u> délai réglementaire	mensuelle		Toutes les déclarations non faite
Elaboration et suivi du budget annuel	Respect du délai d'élaboration du budget	Budget élaboré à temps et suivi régulièrement	Délais d'élaboration du budget	<u>comparaison de date de transmission</u> au administrateurs délai réglementaire	annuelle		100%

Source: Réaliser par nous même

PARAGRAPHE 2: CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

2.1. Condition de mise en œuvre relative au recouvrement de créances

Pour améliorer les performances réalisées par la **SO.BE.MA.P** et assurer sa pérennité, quelques actions sont nécessaires :

Pour le recouvrement des créances

Elle doit :

- 2.1.1. Recruter et former de nouveaux agents spécialement pour le service de recouvrement des créances, ces derniers doivent être intègres et résister à toute tentative de corruption venant de ces débiteurs. Ce service doit être doté d'un nombre suffisant de personnel pour mieux suivre les créances ;
- 2.1.2. Veiller au strict respect du temps de règlement accordé à ses clients et redynamiser sa politique de recouvrement de créances ;
- 2.1.3. Redynamiser le service marketing. Cette condition est très importante car sans ce service la société ne pourra guère mener des actions concrètes pour faire face aux concurrents ;
- 2.1.4. Faire respecter les instructions du manuel de procédure. Cela permettra une meilleure organisation des activités ;
- 2.1.5. Disposer d'une meilleure visibilité et d'un meilleur suivi du recouvrement pour prendre les bonnes décisions ;
- 2.1.6. Effectuer des relances clients systématiquement par écrit et par téléphone ;
- 2.1.7. Améliorer la qualité d'exploitation en encourageant les clients à consommer davantage ses produits.

2.2. Condition de mise en œuvre relative à la mesure de suivi des indicateurs de rendement clés

Pour la mise en œuvre du tableau de bord à la **SOBEMAP**, trois options possibles s'offrent aux dirigeants:

Option1: Recourir à un cabinet de conseil en gestion

Option2: Faire élaborer le tableau de bord par le personnel du service contrôle de gestion

Option 3: Faire élaborer un logiciel informatique de tableau de bord par un développeur logiciel.

La première option consistera à solliciter la prestation d'un cabinet de conseils en gestion. Cette option engendrera coût non moins négligeable pour la **SOBEMAP**.

La deuxième option quant à elle, consistera à faire réaliser le tableau de bord par le service de contrôle de gestion car la **SOBEMAP** dispose de moyens technique et humains en matière de contrôle de gestion. Il conviendra donc de renforcer la qualification de son personnel sur la procédure d'élaboration et de conduite du tableau de bord de gestion.

La troisième option consistera à faire appel à un concepteur de logiciel afin qu'il puisse concevoir un logiciel adapté aux besoins de la société. Ceci engendrera un coût non moins négligeable pour la **SOBEMAP**.

Une fois que le logiciel de tableau de bord sera réalisé et mis en place dans la société, nous préconiserons qu'un contrôleur de gestion suive quotidiennement le tableau de bord de son bureau. Ainsi lorsque le tableau de bord signalera un problème, le contrôleur pourra émettre un message directement au service ou au poste concerné qui s'affichera au bas ou au coin de son écran afin que celui-ci puisse corriger de suite l'erreur faite.

Le tableau de bord doit être élaboré en tenant compte de l'organisation de l'entreprise. Les responsables de la Direction Financier et de la Comptabilité trouveront dans cet outil les éléments dont ils ont besoin pour coordonner et guider les actions en cours.

Chaque agent apprendra ainsi à surveiller son micro environnement et le contrôle de l'action sera pris en compte par ceux qui sont les témoins directs des dysfonctionnements.

Le tableau de bord doit également servir à contrôler les responsabilités déléguées, afin que les dirigeants de chaque niveau apprécient les résultats obtenues par leurs subordonnés et puissent rendre compte à leur propre supérieur de leurs propres résultats.

Pour être efficace, le tableau de bord réalisé doit être accompagné d'un ensemble d'action permettant son lancement et son utilisation correcte afin que la performance de la **SOBEMAP** en générale soit améliorée. Il doit recevoir l'adhésion de tous.

La Direction Financier et de la Comptabilité dois donc mettre en place une politique de communication de la stratégie dans laquelle s'inscrivent tous les processus d'élaboration de cet outil.

Conclusion

Au cours de notre stage pratique à la **SO.BE.MA.P**, nous avons fait le tour du service comptabilité et de la direction financière. Ce stage nous a permis de découvrir un nouveau cadre avec les réalités qui lui sont propres. Nous avons aussi compris par la même occasion qu'il existe un écart assez considérable entre la formation théorique reçue et la réalité professionnelle.

Au terme de notre analyse à travers le thème : «**ANALYSE DES FACTEURS CLES DE GESTION DES FLUX NET DE TRESORERIE : CAS DE LA SOBEMAP** » il en ressort qu'avant la libéralisation du secteur de la manutention trafic conteneur, la société était performante car elle détenait le monopole en matière de manutention portuaire. Mais depuis le 28 avril 1998, elle est confrontée à la concurrence du fait de l'ouverture au secteur privé des activités de manutention de conteneur au **PAC**. Toutefois, elle a réussi jusqu'à présent à se faire une place dans cet environnement issu de cette ouverture en s'appuyant sur le principe fondamental « accroître la compétitivité, et améliorer les résultats ».

L'analyse des facteurs clés des flux de trésorerie a pour principe de comprendre comment une société génère de l'argent, comment elle investit et comment elle se finance. Aussi il est possible de détecter les difficultés de financement pouvant survenir dans la vie d'une entreprise.

En effet, à travers l'analyse des états financiers nous avons constaté que l'équilibre financier est respecté, car sur la période d'étude les emplois stables sont financés par les ressources stables. La non satisfaction des performances économiques et financières se traduit par une mauvaise politique de recouvrement des créances.

Ensuite à travers nos enquête nous avons constaté que la société manque de mesure de suivi des indicateurs de rendement clés ce qui traduit la non suivi permanente des activités et un doute dans les prises de décision.

Ainsi, la **SO.BE.MA.P** augmenterait ses performances si elle réussissait à réduire ces charges et à mettre en place une bonne politique de recouvrement des créances. De même si elle dispose d'un tableau de bord pour suivre ces indicateurs de rendement clés et suivre permanemment ces activités et être convaincue de ces prises de décision elle augmenterait sa trésorerie ainsi donc sa performance.

Au-delà des remarques et suggestions que nous avons faites, il est important de signaler que la **SO.BE.MA.P** constitue un maillon de développement économique et social du pays.

Enfin, nous avons eu à formuler quelques suggestions que nous espérons, si elles sont prises en compte, permettront aux dirigeants de la **SO.BE.MA.P** de pallier aux insuffisances dans l'optique d'une plus grande gestion des flux net de trésorerie.

Toutefois nous sommes persuadés que les réflexions menées à travers cette étude n'ont pas pu aborder de manière exhaustive tous les aspects de facteurs clés de gestion des flux net de trésorerie.

Néanmoins à travers ce mémoire nous venons de jeter des bases de recherche sur un sujet très important qui plonge notre économie et formulons le vœu que des recherches à venir compléteront cette étude en vue d'apporter des solutions adéquates aux problèmes qui affectent la vie de la SOBEMAP.

Reference bibliographiques

- 1- **ALAZARD C. et SEPARI S. (2007), contrôle de gestion** 7^e Edition
DUNOD, paris, 701 pages
- 2- **ALAZARD C. et SEPANRI S. (1998), Contrôle de Gestion**, manuel et application, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 688 pages
- 3- **ALLADE Latif et SOULE Arif (2010), dans « *Gestion des créances-clients à la SOBEMAP* »,** Novembre 2012
- 4- **AHANDE Rivière Continent et SEDJAME B. F. Thierry(2012), dans « *Analyse de la performance financière de la SOBEMAP* ».**
- 5- **AMOUSSOU Carole Chimène C. (2010-2011), dans « *Analyse de la structure financière d'une entreprise d'Etat : cas de la SOBEMAP* » 2010-2011**
- 6- **BIALES C.** Professeur honoraire de chaire supérieure en Economie et Gestion, Montpellier(France), sur son site www.Christian-Bilales.net
- 7- **BOUQUIN H. (1997), « *le contrôle de gestion, Gestion* »** PUF, Paris
- 8- **BOUQUIN H. (2008), dans contrôle de gestion** 8^e édition PUF, Paris, 536 pages
- 9- **BOURGUIGNON A. (1995), « *peut-on définir la performance ?* »** revue française de comptabilité N°269 Juillet-Août pp 61-65
- 10-**BOIRON C. (1984) « *Entreprise et Compétitivité* »**
- 11-**CORHAY A. et MBANGALA M. (2008) « *Fondements de Gestion Financière* »** manuel et applications, 3^{ème} édition revue et corrigée, les éditions de l'université de Liège, Belgique
- 12-**CONSO P.et LAVAUD R. (1994), Fonds de roulement et politique financière**, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 116 pages

- 13-COMLAN Job W. Coffi et NADIHOU I. Léa (2012), dans « *Gestion des créances-clients dans une entreprise prestataire de service : cas de la SOBEMAP* » 2011-2012
- 14-DEPALLENS G. et JOBARD J-P. (1986), Gestion financière de l'entreprise, 9^{ème} édition SIREY, Paris, 811 pages
- 15-GBEDAYI C.C. et GBAGUIDI S.P.(2003), dans «*Appréciation de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise d'Etat : cas de la SOBEMAP* ».
- 16-George R. Terry et Stephen G.F. (1985), Les principes du Management, Paris: Economica, 696 pages
- 17-Gervais M. (2000), Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 7^e Edition, Paris, Economica,
- 18-HODONOU Jean-Pierre et TOPANOU Rifcoth (2013), dans « *Analyse de la performance financières de la SOBEMAP* » Décembre 2013
- 19-LASSEGUE P. (1960), dans Lexique de comptabilité, 5^e Edition, Dalloz, Paris, 2002, P.20
- 20-LEBAS M. (1995), Performance measurement and performance management, international journal of production Economique, page 23-35
- 21-MAILLER J. et REMILLERET M. (1990), Analyse financière de l'entreprise, 6^{ème} Edition DUNOD, Paris, 395 pages
- 22-MARTINET A. C. et SILEM A. (2008), dans Lexique de Gestion et de Management, 8^e édition, DUNOD, Paris, DL 2009, cop 2008, 625 pages
- 23-MARTINET A. C. et SILEM A. (2005), dans Lexique de Gestion, 7^e Edition, Dalloz, Paris, DL 2005, 551 pages

24- **SYSCOA (1996), édition FOURCHER, Plan comptable général des entreprises**, Paris, 831 pages

25- **YEGLEM J. et PHILLIPS A. (1986), Analyse comptable et financière**,
DUNOD, Paris

26- Le Guide des bonnes pratiques n°19 (2010) de l'académie des sciences techniques
comptables financières

Fiche Signalétique

RAISON SOCIALE : Société Béninoise des Manutentions Portuaires

SIGLE USUEL : SOBEMAP

SIEGE SOCIAL : COTONOU

ADRESSE : Boulevard de France – 01 BP 35 COTONOU

Téléphone : 21-31-39-83 / 21-31-38-29 / 21-31-41-45 /
21-31-40-06 / 21-31-38-06

Télécopieur : 21-31-53-71

E-mail : sobemap@intnet.bj

FORME JURIDIQUE

STATUT Société d'Etat

REGIME FISCAL DROIT COMMUN

CAPITAL SOCIAL 7 600 000 000

N° d'immatriculation au registre de commerce : RC N° 19474-B du 12/06/1995

N° INSAE:

2	9	1	7	1	9	1	1	7	4	2	1	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

N° IFU:

3	2	0	0	7	0	0	0	5	1	9	1	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DATE DE CREATION : Décret N° 69-80/PR/MTPT du 27 Mars 1969

DATE DE DEMARRAGE EFFECTIF DES ACTIVITES: 1er MAI 1969

ACTIVITE PRINCIPALE : - Manutentions portuaires

ACTIVITES SECONDAIRES: - Commissionnaire en douane (transitaire)

- Consignation maritime (consignataire)

- Exploitation de parcs de véhicules

NATIONALITE DE L'ENTREPRISE: Béninoise

Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P.)

Fiche d'imputation N°

Libellé de l'opération.....

Nom du Journal..... / Référence Lettrage.....

Date	DEBIT			CREDIT		
	Compte	S/Compte	Montant	Compte	S/Compte	Montant

Visa Chef Comptable

Code (s) Analytique (s)				
Compte	Niveau 1	Niveau 2	Montant	Engin

Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P.)

Fiche d'imputation N°

Libellé de l'opération.....

Nom du Journal..... / Référence Lettrage.....

Date	DEBIT			CREDIT		
	Compte	S/Compte	Montant	Compte	S/Compte	Montant

Visa Chef Comptable

Code (s) Analytique (s)				
Compte	Niveau 1	Niveau 2	Montant	Engin

ANNEXE 3

Fiche de Questionnaires :

M. /Mme :

Qualification :

Adresse :

Etudiants en troisième année de Cycle I à l'université d'Abomey calavi (UAC), filière Comptabilité Audit et le Contrôle de Gestion, nous entreprenons des recherches sur le thème «**Etude des facteurs clés de gestion des flux de trésorerie à la SOBEMAP**» dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation.

A cet effet, nous voudrions solliciter votre concours, à travers les réponses aux questions ci-dessous en vue d'améliorer nos travaux de recherche

Q1: quel est votre statut dans l'entreprise ?

A- CADRE **B- AGENTS DE MAITRISE** **C- AGENTS D'EXECUTION**

Q2: votre direction vous fixe t'elle des objectif à atteindre ?

OUI **NON**

Q3: tous les objectifs de la Direction Financière et de la comptabilité sont-ils toujours atteint à la fin de l'exercice ?

OUI **NON**

Q4: Y a-t-ils des mesures d'évaluation des résultats obtenus par votre service ?

OUI **NON**

Si oui, Selon quelle périodicité ?

MOIS **TRIMESTRE** **SEMESTRE** **ANNEE**

Q5: Disposez-vous d'un tableau de bord de gestion à la DFC ?

Si oui, est-il opérationnel ?

OUI **NON**

Si non, pourquoi ?

Et qu'apporterait selon vous sa mise en place à la Direction financière et de la comptabilité de la société ?

Q6: Quels outils ou indicateurs sont utilisés pour mesurer les résultats obtenues à la DFC ?

Fiche de Questionnaires :

M. /Mme :

Qualification :

Adresse :

Etudiants en troisième année de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), filière Finance et Comptabilité, nous entreprenons des recherches sur le thème «**Problématique de recouvrement des créances-clients à la SOBEMAP**» dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation.

A cet effet, nous voudrions solliciter votre concours, à travers les réponses aux questions ci-dessous en vue d'améliorer nos travaux de recherche.

Q1: Qu'est-ce qui explique le non-respect des échéances des créances-clients ?

Q2: Comment se fait la relance des clients insolvables ?

- Existe-il un service contentieux qui relance les clients ?

Q3: Quels sont les voies de recours successives pour assurer le recouvrement

Q4: Que pensez-vous de la politique actuelle de recouvrement des créances à la SOBEMAP ?

Q5: Quelles sont les incidences financières apparentes d'une telle inefficacité ?

Q6: Que pensez-vous de la politique actuelle de recouvrement des créances à la SOBEMAP ?

Fiche de Questionnaires :

M. /Mme :

Qualification :

Adresse :

Etudiants en troisième année de Cycle I à l'université d'Abomey calavie(UAC), filière Comptabilité Audit et le Contrôle de Gestion, nous entreprenons des recherches sur le thème «**Etude des facteurs clés de gestion des flux de trésorerie à la SOBEMAP**» dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation.

A cet effet, nous voudrions solliciter votre concours, à travers les réponses aux questions ci-dessous en vue d'améliorer nos travaux de recherche

Q1: quel est votre statut dans l'entreprise ?

A- CADRE B- AGENTS DE MAITRISE C- AGENTS D'EXECUTION

Q2: votre direction vous fixe t'elle des objectif à atteindre ?

OUI NON

Q3: tous les objectifs de la Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion sont-ils toujours atteint à la fin de l'exercice ?

OUI NON

Q4: Y a-t-ils des mesures d'évaluation des résultats obtenus par votre service ?

OUI NON

Si oui, Selon quelle périodicité ?

MOIS TRIMESTRE SEMESTRE ANNEE

Q5: Disposez-vous d'un tableau de bord de gestion à la DACG ?

Si oui, est-il opérationnel ?

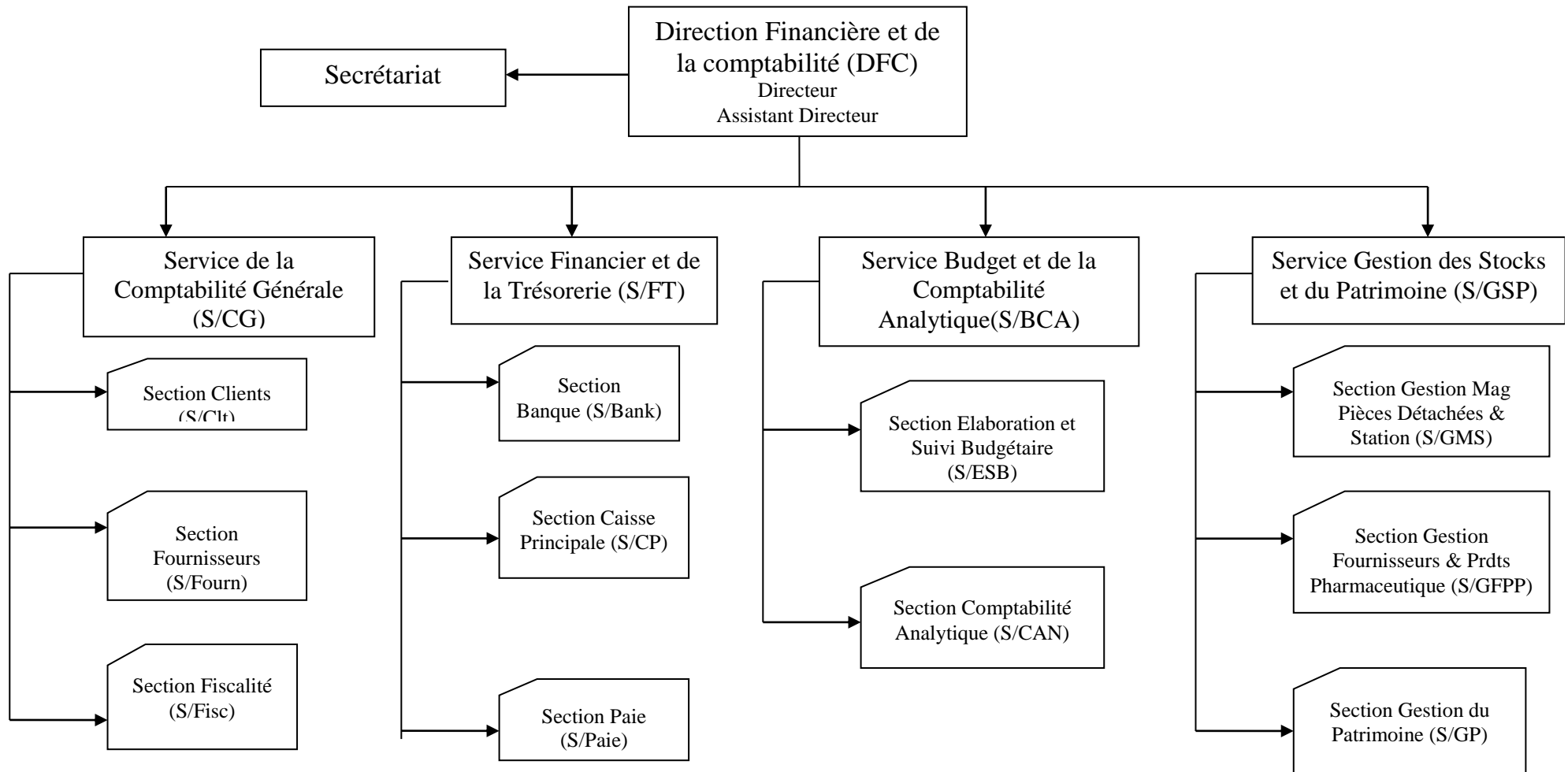
OUI NON

Si non, pourquoi ?

Et qu'apporterait selon vous sa mise en place à la Direction de Audit et du Contrôle de Gestion de la société ?

Q6: Quels outils ou indicateurs sont utilisés pour mesurer les résultats obtenues à la DACG ?

Annexe 4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCIERE ET DE LA COMPTABILITE



Annexe 5 :

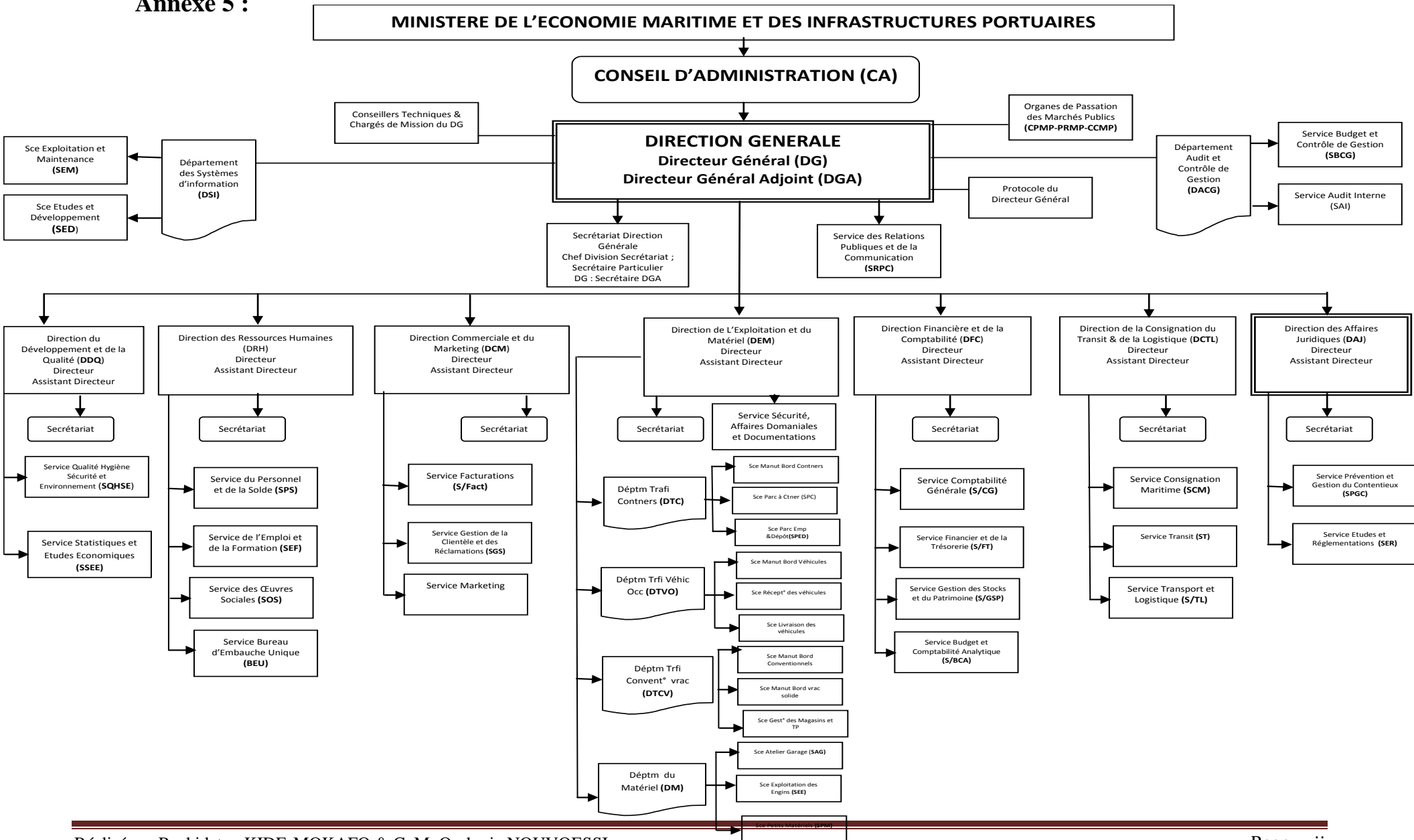


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v & vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL D’ETUDE.....	4
SECTION 1: Présentation de la SOBEMAP.....	5
PARAGRAPH 1: HISTORIQUE, ACTIVITE ET ORGANISATION DE LA SOBEMAP.....	5
1.1. Historique	5
1.2. Organisation.....	6
1.2.1. Les Organes de décision.....	7
1.2.2. Les Organes fonctionnels.....	7
1.3: Activités.....	9
1.3.1. Activités principale	9
1.3.2. Activités secondaire	10
PARAGRAPH 2: FONCTIONNEMENT DE LA SOBEMAP.....	10
2.1. Environnement.....	10
2.1.1. Le Microenvironnement.....	10
2.1.2. Le macro-environnement.....	11
2.2. Ressources	13

2.2.1. Ressources humaines.....	13
2.2.2. Ressources financières.....	13
2.2.3. Ressources matériels.....	14
SECTION 2: Constat et Expérience de Stage.....	14
PARAGRAPH 1: Constat de Stage.....	15
1.1. Section fournisseur.....	15
1.2. Section client.....	16
1.3. Section fiscalité.....	17
1.4. Condition d’octroi d’agrément.....	18
PARAGRAPH 2: Inventaire des éléments de l’état des lieux.....	21
2.1-Inventaires des atouts.....	21
2.2-Inventaires des problèmes	21
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	23
SECTION 1: CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE.....	24
PARAGRAPH 1: PROBLEMATIQUES ET INTERETS DU SUJET.....	24
1.1. PROBLEMATIQUES DE L’ETUDE.....	24
1.2. INTERETS DU L’ETUDE.....	26
1.2.1. INTERET POUR LES ENTREPRISES.....	26
1.2.2. INTERET POUR LA SOBEMAP.....	27
1.2.3. INTERET COMMUN.....	27
1.2.4. INTERET POUR NOUS MEME.....	27
PARAGRAPH 2: Objectifs du sujet.....	27
2.1. Objectif générale.....	27
2.2. Objectif spécifique.....	27
SECTION 2: LA REVUE DE LITTERATURE ET L’APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	29
PARAGRAPH 1: La revue de littérature.....	29
A. Définition de quelque concept.....	29
1. Notion d’entreprise	29
2. Notion de chiffre d’affaire.....	29
3. Notion de charge.....	30
4. Notion de gestion.....	30

4.1. Processus de gestion.....	31
a. Phase de planification.....	32
b. Phase d'organisation.....	32
c. Phase de direction.....	32
d. Phase de contrôle.....	32
5. Concept de trésorerie.....	33
6. Notion de cash-flow.....	34
6.1. Le cash-flow du cycle d'exploitation.....	34
6.2. Le cash-flow du cycle d'investissement.....	34
6.3. Le cash-flow du cycle de financement.....	35
7. Notion de créance.....	35
7.1. Les différents types de créances.....	35
7.2. Créanciers.....	36
7.3. Recouvrement.....	36
8. Notion de clients.....	37
9. Notion d'indicateur.....	38
10. Notion de performance.....	38
11. Notion de ratios.....	41
12. Notion de tableau de bord.....	41
B. Contribution antérieures.....	42
PARAGRAPH 2: Méthodologie de recherche.....	44
2.1. La méthode de collecte, de traitement et d'analyse de données.....	44
2.1.1. La méthode de collecte de données.....	44
2.1.2. Traitement et analyse des données.....	45
CHAPITRE III: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	46
SECTION 1: Analyse des données, présentations des résultats d'enquêtes.....	47
PARAGRAPH 1: Analyse des données.....	47
1.1. Influence des créances dans la trésorerie.....	47
1.2. Fonds de roulement nets.....	47
1.3. Besoins en fonds de roulement.....	49
1.4. Trésorerie nette.....	51

1.5. Analyse des ratios de structure financière et des ratios de trésorerie.....	52
1.6. Le taux de recouvrement.....	55
1.7. Délai du crédit client.....	56
1.8. Durée du crédit fournisseur.....	57
PARAGRAPH 2: Présentation des résultats d'enquête.....	59
2.1. Donnée d'enquête sur le problème spécifique n°1.....	59
2.2. Donnée d'enquête sur le problème spécifique n°2.....	60
SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	62
PARAGRAPH 1: Recommandation.....	62
1.1. Recommandations relatives à l'inefficacité de la politique de recouvrement des créances-clients.....	62
1.2. Recommandation relative aux mesures de suivi des indicateurs clés de rendement.....	63
PARAGRAPH 2: Conditions de mise en œuvre.....	70
2.1. Condition de mise en œuvre relative au recouvrement de créances.....	70
2.2. Condition de mise en œuvre relative à la mesure de suivi des indicateurs de rendement clés.....	70
CONCLUSION.....	73
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE.....	76
ANNEXES.....	80