



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

CYCLE : II

OPTION : ECONOMIE APPLIQUEE

ELLIERE : PLANIFICATION ET GESTION DES PROJETS (PGP)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
MASTER II EN PLANIFICATION ET GESTION DES PROJETS**

THEME

**LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE
FINANCIERE DE LA SO.BE.MA.P EN
SITUATION DE DEMONOPOLISATION DE LA
MANUTENTION DES CONTENEURS**

Présenté par

GOVI-DANKPO Menssanvi

Sous la Direction de :

TUTEUR DE MEMOIRE

Dr AHOU K. Bernard

Prof à l'ENEAM/UAC

MAITRE DE STAGE

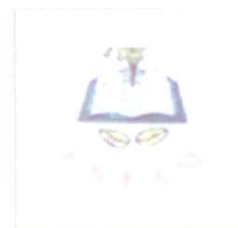
Damas HOUNSOUNON

Directeur de GADERES

Promotion 2011

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM)



ATTESTATION DE CORRECTION DE MEMOIRE

Je soussigné Dr **GOHY Gilles Expédit**, Président du Jury de soutenance, atteste que le nommé **GOVI-DANKPO Menssanvi** a apporté toutes les corrections exigées à son mémoire dont le titre est : « LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE LA SO.BE.MA.P EN SITUATION DE DEMONOPOLISATION DE LA MANUTENTION DES CONTENEURS » soutenu le 17 Octobre 2014.

En foi de quoi, la présente attestation lui a été délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Cotonou, le 24 Février 2015

A large, stylized handwritten signature in blue ink, which appears to be 'G. GOHY', is written over a horizontal line.

Dr Gilles Expédit GOHY



**L'ENEAM N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.**

**CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEURS AUTEURS**



JE

DEDIE

CE

MEMOIRE...

A DIEU TOUT PUISSANT

Louanges et bénédictions !

Rien n'est possible sans toi Seigneur...

Je te rends infiniment grâce pour toutes les merveilles, ta miséricorde, ton amour
et ta clémence que tu as accomplie dans ma vie.

Puisse ce travail t'exalter davantage afin que les fruits qui en suivront, t'honorent
pour l'éternité.

Amen !!!

A ma mère Félicia A. ATIOGBE

Douce, tendre, estimable et brave mère

Tu es toujours prête à tout sacrifier pour que nous, tes enfants, réussissions. Tu as toujours été là quand nous avons besoin de toi. Ton amour et ton soutien ne nous ont jamais fait défaut. Tes qualités humaines font de toi un être exceptionnel. Ce travail est le fruit de ton effort sans cesse renouvelé. Tu me répétais sans cesse que « seul le travail bien fait est gage de réussite », maman tu me connais mieux que moi-même. Aucun mot ne saurait traduire à sa juste valeur ce que je ressens pour toi. Nous espérons être à la hauteur et ne jamais te décevoir.

Puisse ce travail vous soulager des efforts auxquels vous avez consentis pour assurer notre éducation.

A mon père GOVI-DANKPO Menssan

Tu nous as toujours dit avec la même ferveur que le travail et le courage fournissent les réponses à toutes les questions. Tu as créé en nous l'amour du travail bien fait. Tes infatigables conseils ont porté fruits. Tu nous as guidés avec rigueur mais aussi avec amour. Ta présence à chaque étape de notre vie, ta ferme volonté de nous voir réussir et ton grand soutien, font de toi un père exemplaire.

Que DIEU te récompense et te garde encore longtemps parmi nous. Amen!

A mon épouse SODOKIN Colombe Félicienne

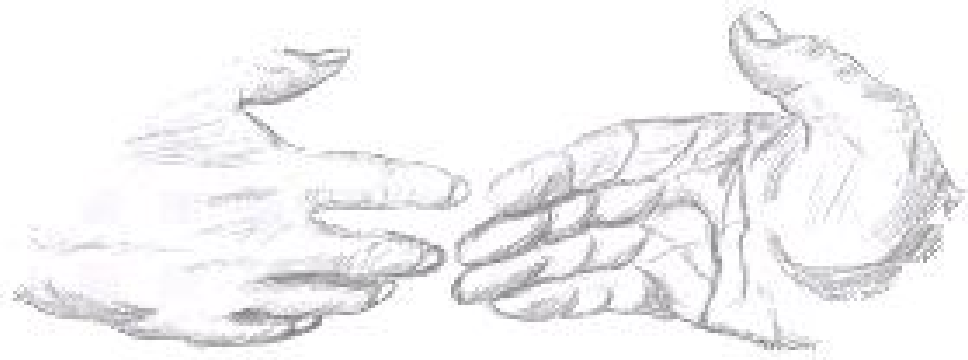
Pour ton ardeur au travail, ta persévérance, ton affection et ton endurance inconditionnelle dont tu as fait preuve.

Que l'Éternel nous garde toujours unis.

A mes frères Félix et Julien

Pour vos conseils, vos labours enthousiastes et constructifs qui ont fait notre admiration.

Veillez trouver ici le témoignage de notre reconnaissance.



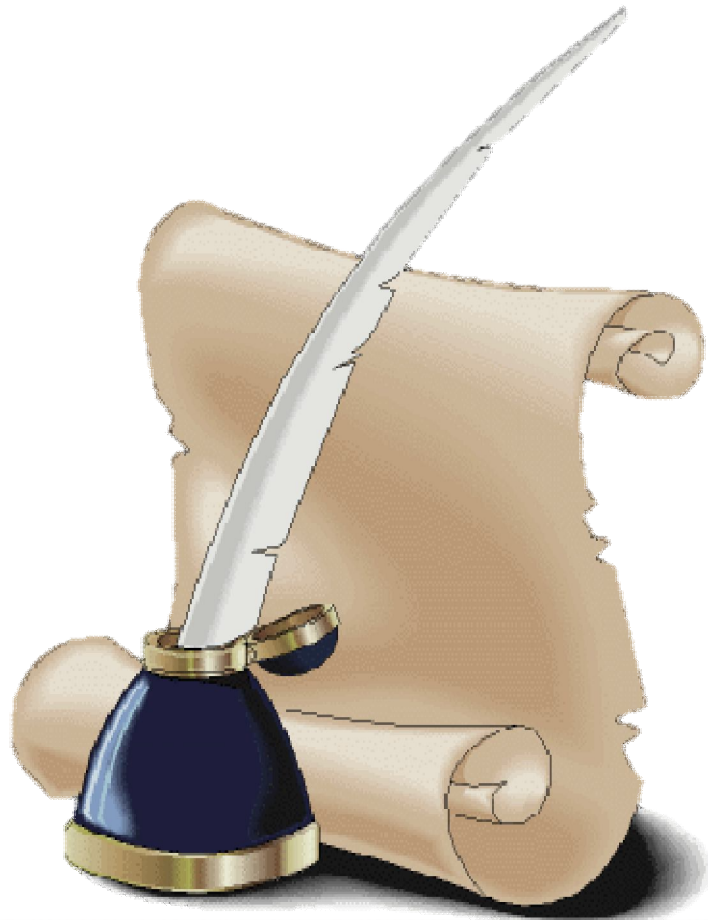
REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est le fruit d'une conjonction d'exhortation, d'encouragements et d'assistance de la part de certaines personnes à l'endroit desquelles nous voudrions adresser notre sincère et profonde gratitude.

Nous voudrions remercier en tout premier lieu le Seigneur, DIEU, Père Tout-Puissant pour nous avoir inspiré, soutenu et pour nous avoir créé les conditions favorables à l'aboutissement de ce travail. Que son NOM soit glorifié !

Nous voudrions ensuite dire notre reconnaissance :

- Docteur Bernard K. AHOU pour la spontanéité avec laquelle il a accepté de diriger ce mémoire et pour son entière disponibilité, en dépit de ses multiples occupations. Ses précieux conseils et remarques, sans oublier son soutien moral, nous ont permis de mener à bien ce travail de recherche.
- Aux Professeurs de l'ENEAM qui ont œuvré à notre formation et pour notre succès.
- Aux autorités de la SO.BE.MA.P qui nous ont fourni les données statistiques pour notre travail.
- A Mr Damas HOUNSOUNON, Directeur de GADERES, qui nous a offert le stage dans son centre et qui a été d'un grand secours pour les judicieuses suggestions qu'il nous a faites et pour son entière disponibilité. Sa générosité ou abnégation au travail nous ont profondément édifiés.
- A Rosa PADEY, Jeanne AGBATONDE et Elyse AHOVEY pour leur soutien tout au long de cette formation.
- A Cyriaque FANOU qui, par son sens d'engagement et d'abnégation au travail, a contribué à la bonne fin de cette formation.



HOMMAGES A NOS JUGES

Aux honorables membres du jury, recevez ici ma profonde gratitude pour la patience dont ils ont fait montre en acceptant de lire mon mémoire et surtout pour accepter de siéger dans ce Jury. Je vous remercie pour vos critiques et suggestions constructives qui, à coup sûr, permettront de rehausser la qualité de ce travail de recherche.

GOVI-DANKPO Menssanvi

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SO.BE.MA.P: Société Béninoise des Manutentions Portuaires et Société Anonyme.

COMMAN SA : Communauté des Manutentions et Société Anonyme.

SMTC: Société des Manutentions du Terminal à Conteneurs.

OBEMAP_: Office Béninoise des Manutentions Portuaires.

PAS : Programme d'Ajustement Structurel.

ODAMAP: Office Dahoméen des Manutentions Portuaires

RPB: République Populaire du Bénin

SDM_: Sous-direction Matériel.

MDCTTP : Minist7re Délégué Chargé des Transports et de Travaux Publics.

MEF_: Ministère de l'Economie et des Finances.

PAC : Port Autonome de Cotonou.

KPSS: Kwiatkowski-Philips-Schmidt-Skin

ADE: Agmented Dickey-Fuller.

GEMADA : Groupement des Entreprises de Manutention du Dahomey.

CADERES: Groupe d'Action, de Documentation, d'Etude et de Recherche en
Economie Social

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

SYNATRAMAP : Syndicat National des Travailleurs de la Manutention Portuaire

LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

❖ TABLEAUX

Tableau I : Tonnage de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P de 1993 à 1997	76
Tableau II : Tonnage de marchandises manipulées par la SOBEMAP entre 1998 et 2006.....	78
Tableau III: Tonnage de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P de 2007 à 2011	79
Tableau IV : Évolution du nombre de conteneurs vides et pleins traités par les trois (03) sociétés de 2003 à 2011 (TEU : équivalence de 20 pieds.....	83
Tableau V : Position concurrentielle des trois sociétés.....	84
Tableau VI : Structure du chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P de 2008 à 2011	88

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Graphique de la part moyenne de chaque type de marchandises manipulées par la SO.BE.MA .P entre 1993-1997.....	77
Graphique 2 : Graphique de la part moyenne de chaque type de marchandises manipulée par la SO.BE.MA.P entre 2007-2011.....	80
Graphique 3 : Evolution de tonnage de conteneurs et traités par la SO.BE.MA.P de 1993-1997.....	81
Graphique 4 : Evolution du tonnage de conteneurs et Bolsters traités de 2007-2011.....	82
Graphique 5 : Part relative de marché occupée par chaque concurrent.....	84
Graphique 6 : Evolution du chiffre d'affaire (CA) de la SO.BE.MA.P de 1990-2001.....	85
Graphique 7 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues de la manutention des conteneurs.....	90
Graphique 8 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues du trafic des véhicules.....	91
Graphique 9 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues de la manutention des autres marchandises conventionnelles.....	92

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	14
INTRODUCTION.....	15
CHAPITRE I : LES BASES DE L'ETUDE.....	17
1.1. Cadre institutionnel de la SO.BE.MA.P et état des lieux.....	17
1.2. Cadre théorique et approche méthodologique de l'étude.....	35
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	76
2.1. Présentation des résultats.....	76
2.2. Analyse des données et vérification des hypothèses.....	89
CHAPITRE III : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	96
3.1. Suggestions.....	96
3.2. Recommandations.....	97
CONCLUSION.....	99
BIBLIOGRAPHIQUE.....	101
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LES BASES DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Cadre institutionnel de la SOBEMAP et état des lieux.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1 <i>Présentation de la SO.BE.MA.P</i>	Erreur ! Signet non défini.
A/ L'historique	Erreur ! Signet non défini.
B/ La structure organisationnelle de la SOBEMAP	Erreur ! Signet non défini.
C/ Activités, Ressources et. Environnement de la SO BE.MA.P	Erreur ! Signet non défini.
.....	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2 <i>Recensement des problèmes de la SOBEMAP relatifs à son secteur</i>	
<i>d'activité</i>	Erreur ! Signet non défini.

A/ Analyse de la situation de la SOBEMAP Erreur ! Signet non défini.

B/ Synthèse des problèmes majeurs.....Erreur ! Signet non défini.

C/ Justification du choix du thèmeErreur ! Signet non défini.

1.1.3 *Présentation de GADERES-BENIN*Erreur ! Signet non défini.

A/ GénéralitésErreur ! Signet non défini.

B/ Les activités du groupeErreur ! Signet non défini.

1.2 Cadre théorique et approche méthodologique del'étude Erreur ! Signet non défini.

1.2.1 *PROBLEMATIQUE*Erreur ! Signet non défini.

1.2.2 *Objectifs et hypothèses*Erreur ! Signet non défini.

A/ OBJECTIFSErreur ! Signet non défini.

B/ HYPOTHESES DE RECHERCHE.....Erreur ! Signet non défini.

1.2.3 *REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE* Erreur ! Signet non défini.

A/ REVUE LITTERAIREErreur ! Signet non défini.

B/ MéthodologieErreur ! Signet non défini.

a) *Collecte des données*.....Erreur ! Signet non défini.

b) *Traitement et analyses des données*Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES Erreur ! Signet non défini.

2.1. PRESENTATION DES RESULTATS.....Erreur ! Signet non défini.

2.1.1. *Résultats sur la proportion des recettes du trafic de conteneur par rapport aux recettes des activités de la SOBEMAP avant 1998...***Erreur ! Signet non défini.**

2.1.2. : *Résultat de l'impact de la démonopolisation sur la performance de la SO.BE.MA.P.....* **Erreur ! Signet non défini.**8

2.2.ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

.....**Erreur ! Signet non défini.**

2.2.1 *ANALYSE DES DONNEES***Erreur ! Signet non défini.**

2.2.2. *VERIFICATION DES HYPOTHESES* ..**Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE III : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS**Erreur ! Signet non défini.**

3.1. *Suggestions***Erreur ! Signet non défini.**

3.1.1 *Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale.....***Erreur ! Signet non défini.**

3.1.3 *Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.....***Erreur ! Signet non défini.**

3.2 *Recommandations*.....**Erreur ! Signet non défini.**

3.2.1 *Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale.....***Erreur ! Signet non défini.**

3.2.2 *La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs***Erreur ! Signet non défini.**

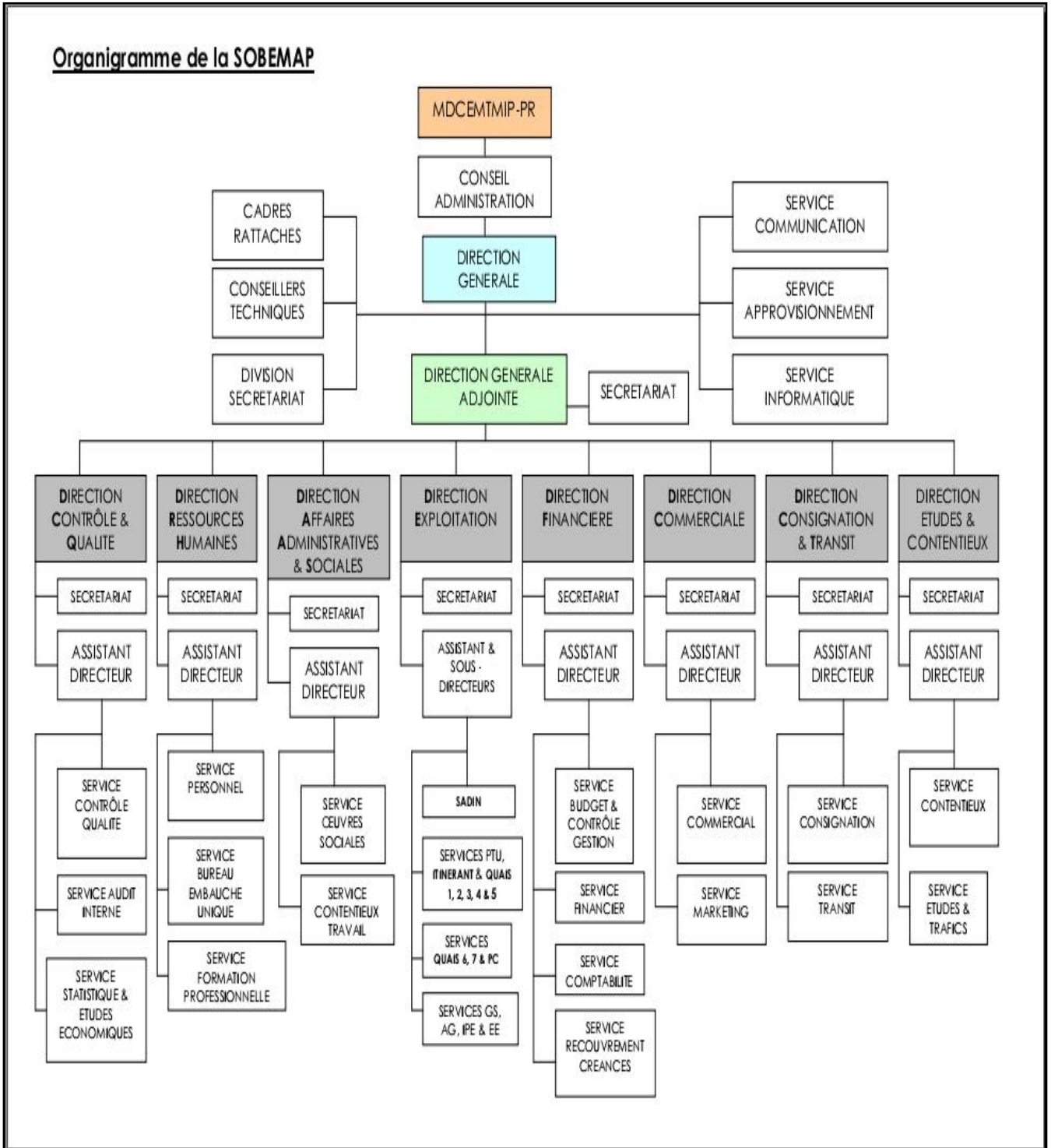
3.2.3 *Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.*..... **Erreur ! Signet non défini.**

CONCLUSION **Erreur ! Signet non défini.**

BIBLIOGRAPHIE **Erreur ! Signet non défini.**

ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de la SO.BE.MA .P



Annexe2 :Algorithme de GOLDSTEIN et KHAN

Algorithme de trimestrialisation de GOLDSTEIN et KAHN (1976)

Théorème d'Euclide : calculer les intégrales suivantes

$$\int_0^1 (a s^2 + b s + c) ds = x_{t-1} \quad (1)$$

$$\int_1^2 (a s^2 + b s + c) ds = x_t \quad (2)$$

$$\int_2^3 (a s^2 + b s + c) ds = x_{t+1} \quad (3)$$

Et résoudre le système d'équations suivant :

$$\begin{cases} \frac{1}{3}a + \frac{1}{2}b + c = x_{t-1} \\ \frac{7}{3}a + \frac{3}{2}b + c = x_t \\ \frac{19}{3}a + \frac{5}{2}b + c = x_{t+1} \end{cases}$$

Le système revient encore à :

$$\begin{cases} a = \frac{1}{2}x_{t-1} - x_t + \frac{1}{2}x_{t+1} \\ b = -2x_{t-1} + 3x_t - x_{t+1} \\ c = \frac{11}{6}x_{t-1} - \frac{7}{6}x_t + \frac{1}{3}x_{t+1} \end{cases}$$

Par interpolation linéaire on obtient les données trimestrielles suivantes :

$$x_t^1 = \int_1^{1,25} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^2 = \int_{1,25}^{1,5} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^3 = \int_{1,5}^{1,75} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^4 = \int_{1,75}^2 (as^2 + bs + c) ds$$

On obtient alors le système d'équations suivantes :

$$x_t^1 = 0,05468x_{t-1} + 0,23438x_t - 0,039067x_{t+1}$$

$$x_t^2 = 0,00781x_{t-1} + 0,26563x_t - 0,02344x_{t+1}$$

$$x_t^3 = -0,02344x_{t-1} + 0,26562x_t + 0,00781x_{t+1}$$

$$x_t^4 = -0,0391x_{t-1} + 0,2343x_t + 0,05469x_{t+1}$$

✓ **Annexe 3** : Test de saisonnalité sur les séries

- **Corrélogramme permettant une présomption de non saisonnalité**

Corrélogramme de rt

Correlogram of RT

Date: 10/30/12 Time: 12:12

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.887	0.887	37.045	0.000
		2	0.738	-0.230	63.302	0.000
		3	0.617	0.079	82.120	0.000
		4	0.491	-0.154	94.314	0.000
		5	0.363	-0.052	101.16	0.000
		6	0.246	-0.058	104.38	0.000
		7	0.167	0.088	105.90	0.000
		8	0.110	-0.017	106.58	0.000
		9	0.071	0.048	106.87	0.000
		10	0.058	0.043	107.07	0.000
		11	0.056	-0.002	107.26	0.000
		12	0.073	0.081	107.60	0.000
		13	0.115	0.102	108.47	0.000
		14	0.155	-0.004	110.09	0.000
		15	0.172	-0.045	112.17	0.000
		16	0.179	0.000	114.49	0.000
		17	0.164	-0.101	116.50	0.000
		18	0.140	0.030	118.03	0.000
		19	0.111	-0.014	119.02	0.000
		20	0.075	-0.005	119.50	0.000

Source : EVIEWS 5.0

Corrélogramme de r1t

Correlogram of R1T

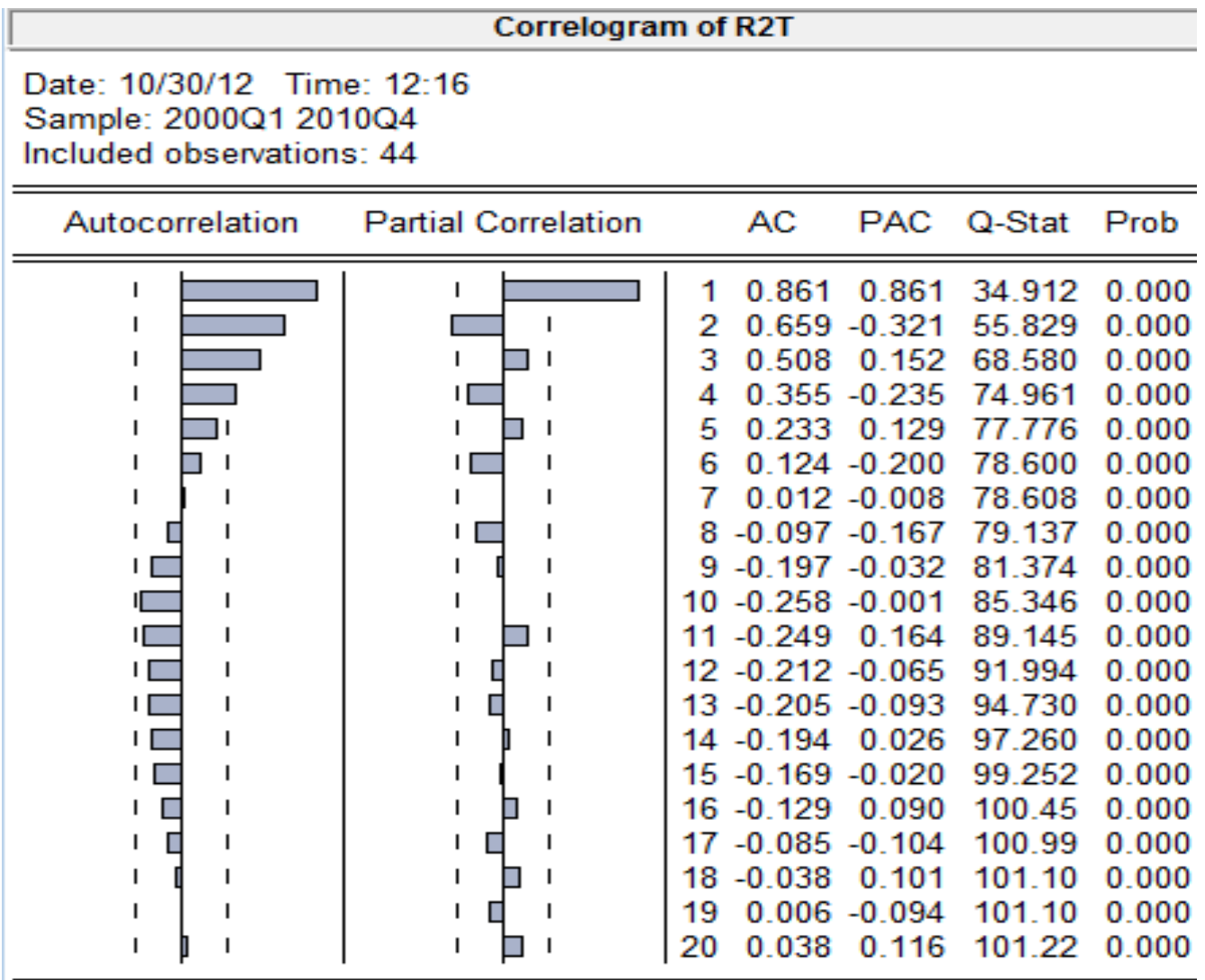
Date: 10/30/12 Time: 12:14

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

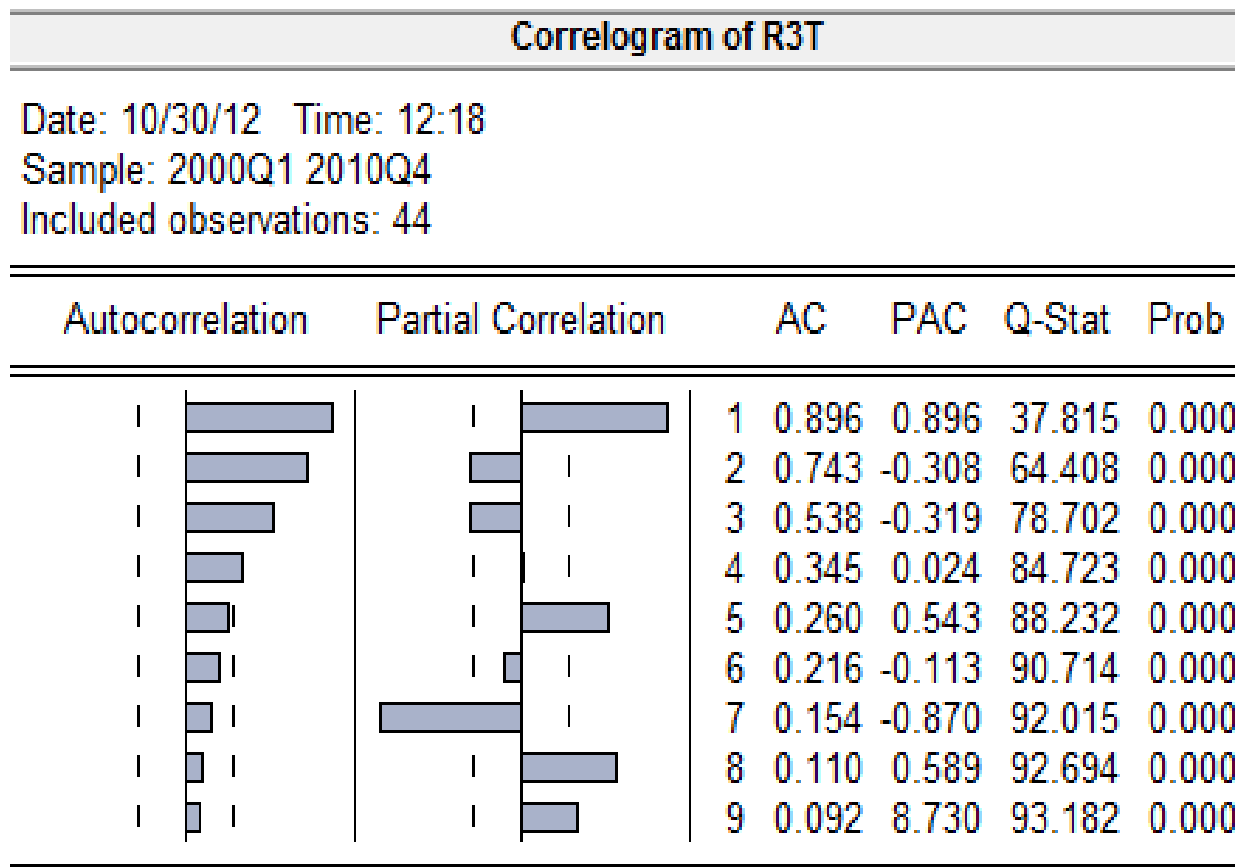
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.860	0.860	34.775	0.000
		2	0.618	-0.464	53.156	0.000
		3	0.312	-0.326	57.949	0.000
		4	0.045	0.074	58.052	0.000
		5	0.014	0.918	58.063	0.000
		6	0.068	-1.476	58.310	0.000

CORRELOGRAMME DE R2T



Source : EVIEWS 5.0

Corrélogramme de r3t



Source : EVIEWS 5.0

- Tests de Fisher, de Kruskal Wallis et de moyenne mobiles

Test de saisonnalité sur la variable r_t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	2.9020	3	0.96733	0.460
Residual	84.1033	40	2.10258	
Total	87.0053	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
2.6937	3	44.131%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-value
Between Years	7.1230	10	0.712298	1.162
Error	18.3924	30	0.613082	

No evidence of moving seasonality at the five percent level

Test de saisonnalité sur la variable r1t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	404.7015	3	134.90051	0.858
Residual	6286.4222	40	157.16056	
Total	6691.1238	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
2.9251	3	40.332%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-value
Between Years	1639.3753	10	163.937530	1.973
Error	2492.9396	30	83.097986	

No evidence of moving seasonality at the five percent level.

Test de saisonnalité sur la variable r2t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	3.4026	3	1.13419	0.208
Residual	217.7747	40	5.44437	
Total	221.1772	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
0.9504	3	81.325%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-value
Between Years	43.3350	10	4.333497	2.418
Error	53.7592	30	1.791973	

Moving seasonality present at the five percent level.

Test de saisonnalité sur la variable r3t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	5.1692	3	1.72306	0.062
Residual	1115.8434	40	27.89609	
Total	1121.0126	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
2.3939	3	49.476%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-value
Between Years	213.6745	10	21.367451	2.252
Error	284.6824	30	9.489415	

Moving seasonality present at the five percent level.

Source : EVIEWS 5.0

✓ **Annexe 4: Test de stationnarité**

Exogenous: Constant, Linear Trend
Lag Length: 19 (Automatic based on SIC, MAXLAG=19)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-10.92687	0.0000
Test critical values: 1% level	-4.394309	
5% level	-3.612199	
10% level	-3.243079	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
Dependent Variable: D(RTLOG)
Method: Least Squares
Date: 10/30/12 Time: 12:25
Sample (adjusted): 2005Q1 2010Q4
Included observations: 24 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RTLOG(-1)	-1.503444	0.137591	-10.92687	0.0083
D(RTLOG(-1))	0.618579	0.125636	4.923577	0.0389
D(RTLOG(-2))	0.737093	0.122053	6.039107	0.0263
D(RTLOG(-3))	0.904059	0.121960	7.412749	0.0177
D(RTLOG(-4))	0.442654	0.097044	4.561356	0.0449
D(RTLOG(-5))	0.427972	0.089766	4.767617	0.0413
D(RTLOG(-6))	0.486637	0.089054	5.464494	0.0319
D(RTLOG(-7))	0.629879	0.090173	6.985230	0.0199
D(RTLOG(-8))	0.807402	0.064757	12.46826	0.0064
D(RTLOG(-9))	0.669846	0.063155	10.60635	0.0088
D(RTLOG(-10))	0.619239	0.063786	9.708019	0.0104
D(RTLOG(-11))	0.626640	0.062907	9.961415	0.0099
D(RTLOG(-12))	0.492727	0.058055	8.487279	0.0136
D(RTLOG(-13))	0.415668	0.055219	7.527672	0.0172
D(RTLOG(-14))	0.373538	0.053446	6.989121	0.0199

Null Hypothesis: RTLOG is stationary
Exogenous: Constant, Linear Trend
Bandwidth: 5 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.101586
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.216000
5% level	0.146000
10% level	0.119000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.014107
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.059572

KPSS Test Equation
Dependent Variable: RTLOG
Method: Least Squares
Date: 10/30/12 Time: 12:46
Sample: 2000Q1 2010Q4
Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.54266	0.036038	597.7721	0.0000
@TREND(2000Q1)	0.015099	0.001443	10.46189	0.0000
R-squared	0.722683	Mean dependent var	21.86730	
Adjusted R-squared	0.716080	S.D. dependent var	0.228152	
S.E. of regression	0.121569	Akaike info criterion	-1.332286	
Sum squared resid	0.620716	Schwarz criterion	-1.251186	
Log likelihood	31.31028	F-statistic	109.4511	
Durbin-Watson stat	0.179947	Prob(F-statistic)	0.000000	

Null Hypothesis: R1TLOG has a unit root
 Exogenous: None
 Lag Length: 20 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-1.788811	0.0704
Test critical values: 1% level	-2.669359	
5% level	-1.956406	
10% level	-1.608495	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(R1TLOG)
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 12:57
 Sample (adjusted): 2005Q2 2010Q4
 Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R1TLOG(-1)	-0.010341	0.005781	-1.788811	0.2155
D(R1TLOG(-1))	-0.208212	0.417443	-0.498780	0.6674
D(R1TLOG(-2))	-0.424012	0.454295	-0.933342	0.4492
D(R1TLOG(-3))	-1.278805	0.883870	-1.446825	0.2849
D(R1TLOG(-4))	3.973095	1.660189	2.393158	0.1391
D(R1TLOG(-5))	-1.622094	0.952014	-1.703856	0.2305
D(R1TLOG(-6))	-1.563649	0.803701	-1.945561	0.1911
D(R1TLOG(-7))	-2.886053	1.450407	-1.989822	0.1849
D(R1TLOG(-8))	6.681447	1.790412	3.731793	0.0649
D(R1TLOG(-9))	-2.066549	1.136329	-1.818619	0.2106
D(R1TLOG(-10))	-0.137169	0.901750	-0.152115	0.8931
D(R1TLOG(-11))	-0.074868	0.927353	-0.080732	0.9430
D(R1TLOG(-12))	1.531676	0.886453	1.727870	0.2262
D(R1TLOG(-13))	-1.476363	1.268039	-1.164289	0.3644
D(R1TLOG(-14))	1.177798	1.094389	1.076215	0.3944
D(R1TLOG(-15))	2.798118	1.528937	1.830106	0.2087

Null Hypothesis: R1TLOG is stationary
 Exogenous: Constant
 Bandwidth: 4 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.165934
Asymptotic critical values*: 1% level	0.739000
5% level	0.463000
10% level	0.347000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.516031
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	1.778624

KPSS Test Equation

Dependent Variable: R1TLOG
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:09
 Sample: 2000Q1 2010Q4
 Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	19.97749	0.109548	182.3632	0.0000
R-squared	-0.000000	Mean dependent var	19.97749	
Adjusted R-squared	-0.000000	S.D. dependent var	0.726658	
S.E. of regression	0.726658	Akaike info criterion	2.221744	
Sum squared resid	22.70538	Schwarz criterion	2.262294	
Log likelihood	-47.87837	Durbin-Watson stat	0.313361	

Null Hypothesis: R2TLOG has a unit root
 Exogenous: None
 Lag Length: 17 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	0.915167	0.8987
Test critical values:		
1% level	-2.656915	
5% level	-1.954414	
10% level	-1.609329	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(R2TLOG)
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:18
 Sample (adjusted): 2004Q3 2010Q4
 Included observations: 26 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R2TLOG(-1)	0.000561	0.000613	0.915167	0.3869
D(R2TLOG(-1))	0.586947	0.352524	1.664981	0.1345
D(R2TLOG(-2))	0.155655	0.293233	0.530825	0.6100
D(R2TLOG(-3))	0.070649	0.291650	0.242238	0.8147
D(R2TLOG(-4))	-1.131617	0.303758	-3.725389	0.0058
D(R2TLOG(-5))	0.643578	0.494551	1.301338	0.2294
D(R2TLOG(-6))	0.115875	0.369427	0.313662	0.7618
D(R2TLOG(-7))	0.054019	0.365812	0.147668	0.8863
D(R2TLOG(-8))	-0.196481	0.406177	-0.483733	0.6415
D(R2TLOG(-9))	0.110603	0.403293	0.274251	0.7908
D(R2TLOG(-10))	0.012306	0.388789	0.031653	0.9755
D(R2TLOG(-11))	0.051052	0.390776	0.130642	0.8993

Null Hypothesis: R2TLOG is stationary
 Exogenous: Constant
 Bandwidth: 5 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.175016
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.739000
5% level	0.463000
10% level	0.347000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.062581
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.285122

KPSS Test Equation
 Dependent Variable: R2TLOG
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:25
 Sample: 2000Q1 2010Q4
 Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.26364	0.038149	557.3804	0.0000
R-squared	-0.000000	Mean dependent var		21.26364
Adjusted R-squared	0.000000	S.D. dependent var		0.253054
S.E. of regression	0.253054	Akaike info criterion		0.112033
Sum squared resid	2.753551	Schwarz criterion		0.152583
Log likelihood	-1.464736	Durbin-Watson stat		0.123580

Null Hypothesis: R3TLOG has a unit root
 Exogenous: None
 Lag Length: 19 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	1.295494	0.9459
Test critical values:		
1% level	-2.664853	
5% level	-1.955681	
10% level	-1.608793	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(R3TLOG)
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:34
 Sample (adjusted): 2005Q1 2010Q4
 Included observations: 24 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R3TLOG(-1)	0.009315	0.007190	1.295494	0.2649
D(R3TLOG(-1))	0.381893	0.499310	0.764842	0.4870
D(R3TLOG(-2))	-0.247228	0.516348	-0.478801	0.6571
D(R3TLOG(-3))	-0.183508	0.528630	-0.347138	0.7460
D(R3TLOG(-4))	-0.611805	0.459715	-1.330837	0.2540
D(R3TLOG(-5))	0.267799	0.550484	0.486479	0.6521
D(R3TLOG(-6))	-0.337104	0.539962	-0.624311	0.5663
D(R3TLOG(-7))	-0.087656	0.561645	-0.156070	0.8835
D(R3TLOG(-8))	-0.816933	0.528927	-1.544510	0.1973
D(R3TLOG(-9))	0.313051	0.662599	0.472459	0.6612
D(R3TLOG(-10))	0.188887	0.888478	0.211478	0.8388

Null Hypothesis: R3TLOG is stationary
 Exogenous: Constant, Linear Trend
 Bandwidth: 4 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.062993
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.216000
5% level	0.146000
10% level	0.119000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.109487
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.330181

KPSS Test Equation
 Dependent Variable: R3TLOG
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:40
 Sample: 2000Q1 2010Q4
 Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	19.24133	0.100398	191.6504	0.0000
@TREND(2000Q1)	0.051178	0.004021	12.72849	0.0000
R-squared	0.794132	Mean dependent var	20.34166	
Adjusted R-squared	0.789231	S.D. dependent var	0.737700	
S.E. of regression	0.338675	Akaike info criterion	0.716838	
Sum squared resid	4.817436	Schwarz criterion	0.797938	

Annexe 5 : Estimation des MCO avant correction de l'auto corrélation des erreurs

Dependent Variable: LOG(RT)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 23:57

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.978474	1.272649	4.697660	0.0000
LOG(R1T)	0.091014	0.018563	4.902879	0.0000
LOG(R2T)	0.439974	0.053036	8.295738	0.0000
LOG(R3T)	0.231797	0.018249	12.70187	0.0000
R-squared	0.879212	Mean dependent var		21.86730
Adjusted R-squared	0.870153	S.D. dependent var		0.228152
S.E. of regression	0.082213	Akaike info criterion		-2.072502
Sum squared resid	0.270358	Schwarz criterion		-1.910302
Log likelihood	49.59503	F-statistic		97.05290
Durbin-Watson stat	0.439394	Prob(F-statistic)		0.000000

Source : EVIEWS 5.0

Annexe 6 : Estimation des MCO après correction de l'auto corrélation des résidus

Dependent Variable: LOG(RT)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 18:01

Sample (adjusted): 2000Q2 2010Q4

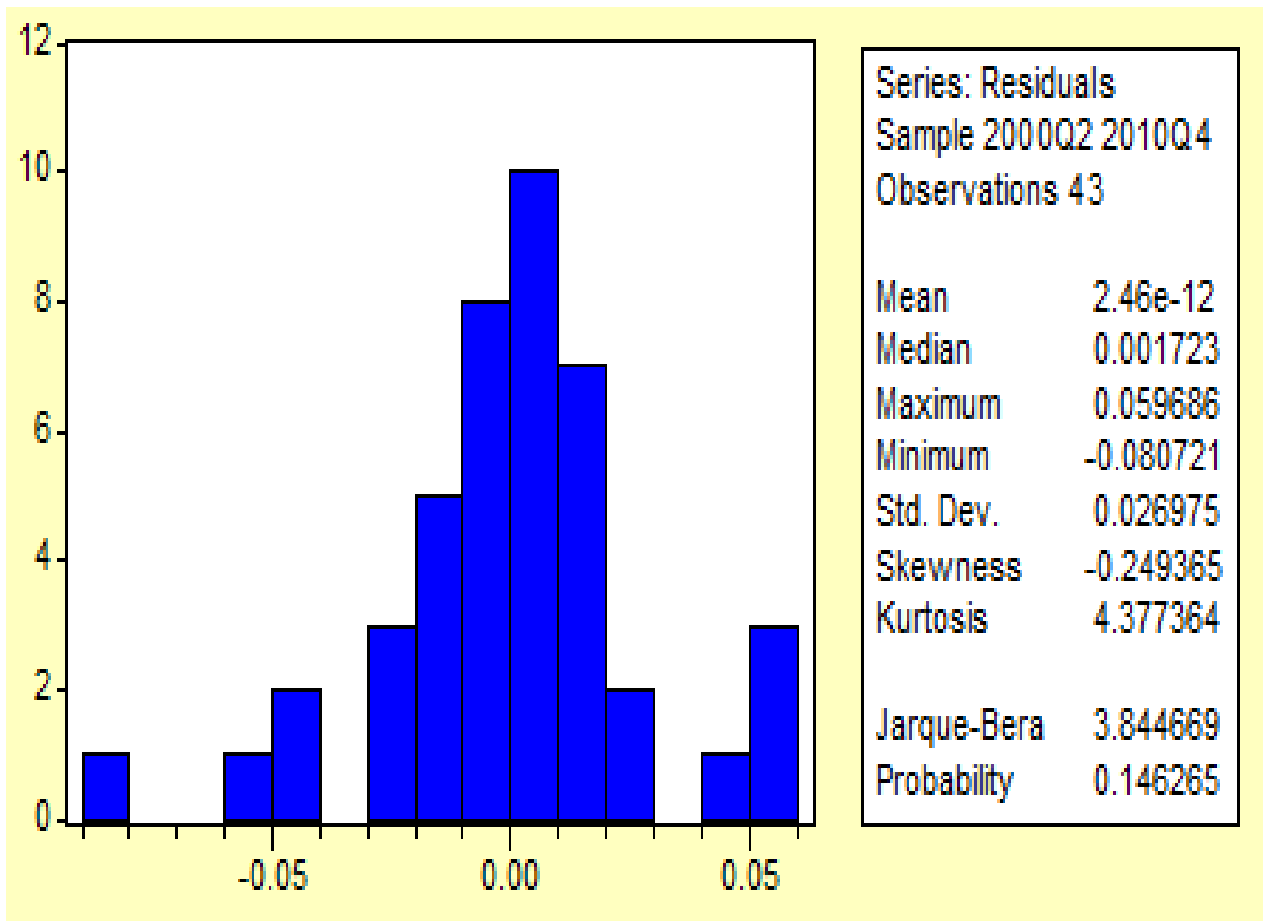
Included observations: 43 after adjustments

Convergence achieved after 8 iterations

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	13.82034	1.223078	11.29964	0.0000
LOG(R1T)	0.029710	0.013478	2.204335	0.0336
LOG(R2T)	0.397346	0.055226	7.194859	0.0000
LOG(R3T)	-0.032813	0.027091	-1.211220	0.2333
AR(1)	0.958191	0.021580	44.40241	0.0000
R-squared	0.985209	Mean dependent var	21.87683	
Adjusted R-squared	0.983652	S.D. dependent var	0.221807	
S.E. of regression	0.028360	Akaike info criterion	-4.178751	
Sum squared resid	0.030562	Schwarz criterion	-3.973960	
Log likelihood	94.84314	F-statistic	632.7981	
Durbin-Watson stat	1.226393	Prob(F-statistic)	0.000000	
Inverted AR Roots	.96			

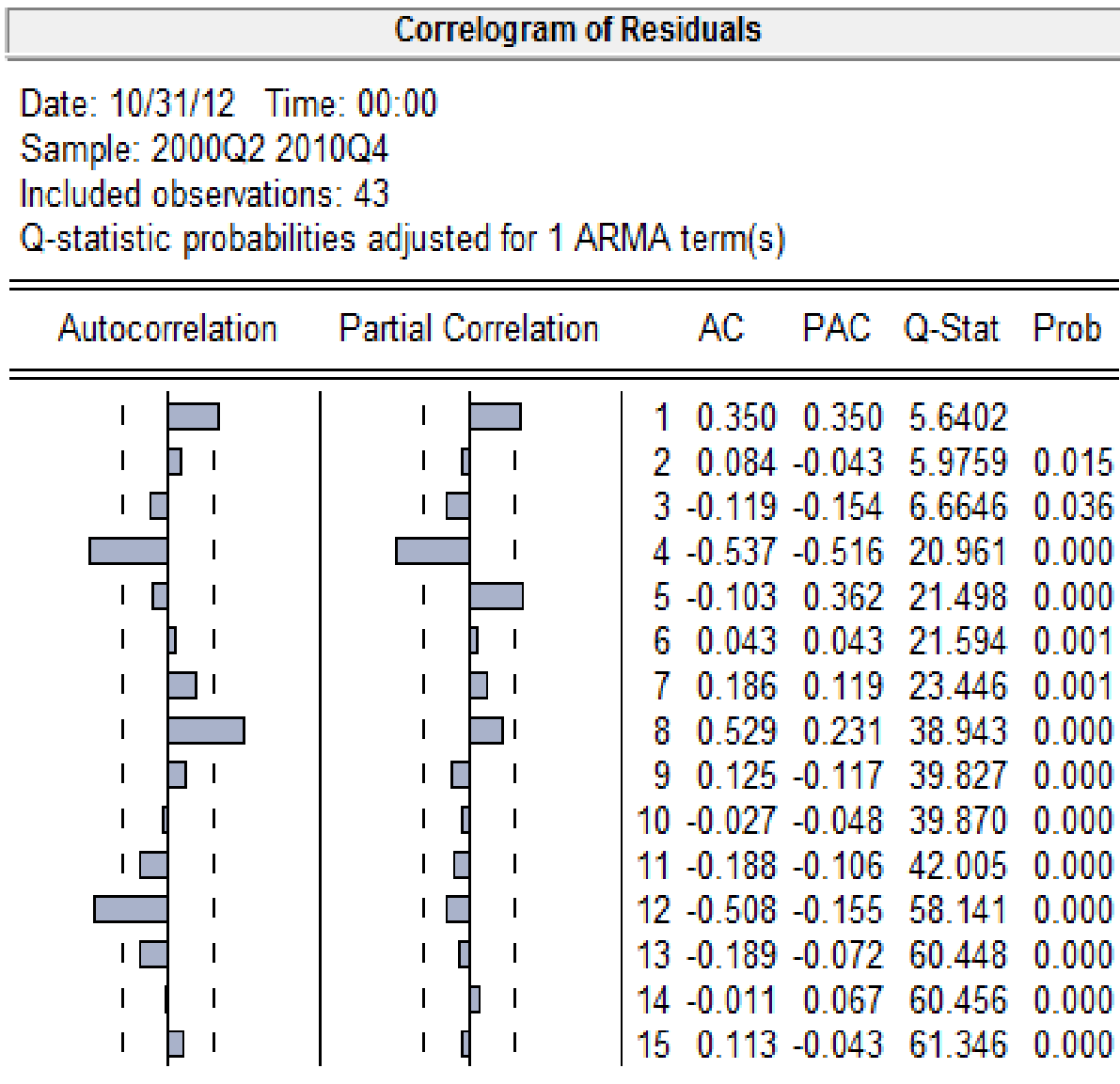
Source : EVIEWS 5.0

Annexe 7 :Histogramme des erreurs de l'équation



Source : EVIEWS 5.0

Annexe8 :Corrélogramme des résidus



Source : EVIEWS 5.0

INTRODUCTION

La plupart des pays en voie de développement étaient confrontés à des situations économiques désastreuses imposant le concours des institutions de Bretton Woods à savoir la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) par le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) dans les années 1990. Ainsi, suite à la crise économique des années 1980, le Bénin a donné une nouvelle vision à son économie à travers la conférence des forces vives de la Nation de Février 1990. De ce fait, le Bénin a choisi la voie du libéralisme économique. Dans ce nouvel élan, le souci primordial de tout Etat est d'avoir des entreprises performantes, concurrentes et puissantes pouvant permettre la prospérité de son économie. Mais, malheureusement, ceci n'est pas le cas de la plupart des sociétés d'Etat d'alors comme la Société Béninoise de Manutention Portuaire (SO.BE.MA.P). A titre d'exemple, en l'intervalle de deux ans c'est-à-dire de 2006 à 2008, le gouvernement a investi soixante (60) milliards de francs CFA dans la SBEE, 1,3 milliard FCFA au titre de l'apurement de la dette de Bénin Télécom SA à l'endroit de CONSORTIUM SAT3 qui est un opérateur économique étranger afin d'éviter la coupure du Bénin du réseau international des télécommunications ; sa dette totale étant évaluée à neuf (9) milliards de francs CFA en 2007.

Cette situation de mauvaise gestion des sociétés d'Etat associée à la mondialisation de l'économie a amené le Bénin à opter pour la privatisation/démonopolisation de certains secteurs d'activité économique. Et c'est dans ce cadre que le gouvernement béninois a pris

la décision, par décret 98-156 du 28 avril 1998 de démonopoliser le secteur de la manutention, en l'occurrence la manutention des conteneurs tournant ainsi dos à 29 années de monopole. Ce libéralisme entraîne alors l'arrivée de deux sociétés concurrentes à savoir : COMAN SA et SMTC.

Cette situation a placé la SOBEMAP dans un environnement de concurrence très rude. Mais quelle sera la réaction de cette société pour s'y adapter ? C'est alors pour répondre à cette préoccupation que notre réflexion sera intitulée : «les déterminants de la performance Financière de la SOBEMAP en situation de démonopolisation de la manutention des conteneurs».

La présente étude est structurée de la façon suivante :

- dans un premier chapitre, nous présenterons les bases de l'étude ;
- Le deuxième chapitre est consacré aux résultats, aux analyses et à la vérification des hypothèses ;
- le troisième et dernier chapitre traitera des suggestions, recommandations et des perspectives pour de nouvelles études.

CHAPITRE I : LES BASES DE L'ETUDE

Ce chapitre traite du cadre institutionnel de la SOBEMAP et de l'état des lieux, du cadre théorique et de l'approche méthodologique.

1.1. Cadre institutionnel de la SOBEMAP et état des lieux

Il s'agira ici de présenter la SOBEMAP et de recenser les différents problèmes qu'elle rencontre dans son secteur d'activité.

1.1.1 Présentation de la SO.BE.MA.P

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) est une société étatique qui intervient essentiellement dans la manutention portuaire. Sa présentation passera par son historique, son système organisationnel, ses activités, ses ressources et son environnement

A/ L'historique

Suite à l'arrivée des marchands occidentaux sur les plages de Grand-Popo et de Ouidah au XIX^èsiècle, la nécessité de créer une société de manutention au Bénin (ex Dahomey) s'est imposée et se révèle être les prémices de la SOBEMAP.

Au départ, grâce au WHARF (installation métallique servant au chargement et déchargement des marchandises des navires) construit à Xwlacodji en 1891, les opérations de manutention bord se faisaient en eau relativement calme. Suite à sa dissolution en 1964, six (06) agences maritimes étrangères se sont regroupées pour créer le GEMADA (Groupement des Entreprises de Manutention du Dahomey) qu'elles ont dirigé avec succès ; leur succès a poussé les gouvernants du moment à penser à une récupération de ce secteur d'activité.

En 1965, l'augmentation des profits du GEMADA, conséquence de l'accroissement des opérations de manutention favorisera la prise du décret 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, sous le contrôle de l'Etat. Pour toujours assurer le monopole, le décret N° 69/80/PR/MTPT du 27 Mars 1969 portant création de l'Office Dahoméen de manutentions Portuaires (ODAMAP) a été signé avec un capital de cinq cent millions de francs CFA (500.000.000 F CFA).

L'ODAMAP devient OBEMAP (Office Béninois de Manutentions Portuaires) et ses statuts, redéfinis par le décret N°84-375 du 08 octobre 1984, et ceci après le changement politique intervenu le 30 novembre 1975, proclamant la République Populaire du Bénin (RPB).

L'OBEMAP devint SOBEMAP (Société Béninoise des Manutentions Portuaires) sans que la nature et l'étendue de ses activités ne connaissent aucune modification, suite aux réformes survenues en février 1990. Elle est donc une entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Son capital de 1.764.000.000 F CFA en 1990 est aujourd'hui de 7.600.000.000 F CFA grâce à l'augmentation du capital par incorporation de réserves et attributions d'actions gratuites (subventions de la part de l'Etat) intervenues en 2002.

La démonopolisation du secteur de la manutention portuaire a été rendue effective en 1998 grâce au décret n° 98-156 du 28 août 1998. De ce fait, la SOBEMAP perd le monopole de la manutention portuaire dont

elle jouissait au Port Autonome de Cotonou (PAC) en application du décret n° 69-80 du 27 mars 1968 relatif à sa création. Suite à cette démonopolisation, deux autres entreprises concurrentes discutent ce secteur de manutentions avec la SOBEMAP à savoir : COMAN S.A du groupe Danois MAERSK et SMTC du groupe Français BOLLORE. Précisons que la SOBEMAP détient toujours le monopole de la manutention des marchandises conventionnelles. Mais comment est organisée la SOBEMAP pour assurer de façon convenable sa mission ?

B/ La structure organisationnelle de la SOBEMAP

La SOBEMAP est une société d'Etat dont le ministère de tutelle est celui délégué, Chargé des transports et des travaux Publics auprès du Président de la République (MDCTTP/PR). Son organe suprême de gestion est le conseil d'administration. Elle dispose de neuf (09) directions comme l'indique l'organigramme en annexe. (Annexe 1).

Cette structure organisationnelle de la SOBEMAP est subdivisée en deux grands groupes : les organes de décisions et les structures opérationnelles.

❖ Les organes de décisions

Leur rôle est de définir des stratégies et des grandes orientations de la société.

• Le Conseil d'Administration (CA)

Organe suprême de décision, il a pour mission sur proposition du directeur général d'examiner et d'approuver après étude les rapports

d'activités, le budget, les états financiers, les perspectives de la SOBEMAP pour l'exercice suivant et rend compte directement au MDCTTP/PR de la tenue des comptes de l'exercice écoulé. Il est composé de:

- un représentant du MDCTTP/PR au titre du Président du Conseil d'Administration ;
- deux représentants du MEF ;
- un représentant du SYNATRAMAP qui est le syndicat de la SOBEMAP;
- un représentant des consignataires ;

.Le Comité de Direction (CODIR)

Il est chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la société d'une part et d'assurer la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le conseil d'administration, d'autre part.

❖ Les structures opérationnelles

Il s'agit ici des neuf (9) directions décomposées en services. Elles sont chargées de la réalisation de l'objet social et des différentes activités connexes et secondaires. On a ici :

• La Direction Générale (DG)

Le directeur général est chargé de la gestion courante de la société et de ses stratégies.

Il élabore et conduit la politique générale de l'entreprise, ordonne ses activités, assure la mise en application et le suivi des décisions issues du Conseil d'Administration.

- **La Direction des Affaires Administratives et Sociales (DAAS)**

Cette direction est chargée du règlement des contentieux de travail, des œuvres sociales et de la gestion des fournitures de bureau.

- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle s'occupe de la gestion du personnel de la société.

- **La Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ)**

Elle assure le contrôle des diverses opérations, réalise les statistiques économiques et procède au contrôle de la qualité.

- **La Direction de l'Exploitation (DE)**

Elle est chargée d'une part des différentes prestations liées à la manutention, à l'établissement des documents nécessaires et à la facturation, et d'autre part à la maintenance, la réparation des engins de manutention et des équipements spéciaux. C'est la direction par excellence qui s'occupe de l'exploitation et de la gestion du matériel de manutention. Elle est assistée dans sa mission par trois sous-directions à savoir :

- La Sous-direction Trafic Conteneur (SDTC) qui s'occupe des opérations de manutention des marchandises en conteneur. Elle comprend deux services quais et un parc à conteneurs ;
- La Sous-direction Trafic Conventionnel (SDTC) qui assure l'essentiel des opérations de manutention des marchandises en vrac ;
- La Sous-direction Matériel (SDM) qui assure l'entretien, la réparation et la gestion de tout le parc automobile et des engins (du matériel de manutention et de transport). Elle comprend trois services à savoir :
 - Le Service Atelier Garage (SAG) qui s'occupe de la réparation des engins ;
 - Le Service Exploitation des Engins (SEE) qui s'occupe du parc des engins pour leur exploitation ;
 - Le Service Gestion de Stock (SGS) qui s'occupe du suivi du matériel et de la gestion des pièces de rechange en magasin.

Notons que le Service Sécurité, Affaires Domaniales et Informatisation des Navires (SADIN) dépend aussi de la direction de l'Exploitation et y est directement rattaché. Il assure la sécurité des activités de manutention ainsi que la collecte des informations sur le traitement des navires. Le SADIN comprend deux sections que sont : la Section Sécurité et Affaires Domaniales et la Section Informatisation des navires.

• **La Direction des Etudes et du Contentieux (DEC)**

Elle a pour mission essentielle de veiller à l'application et au respect des textes régissant le transport maritime et la manutention portuaire. De même, elle représente l'entreprise aux divers constats et expertises. La DEC a également pour mission de pré-traiter les dossiers à caractère civil, pénal et commercial touchant à la vie de l'entreprise.

• **La Direction Commerciale (DC)**

Elle est chargée de la facturation des prestations fournies et des actions marketing stratégiques et opérationnelles de la société. Elle est également responsable de la dynamisation des activités commerciales et des études économiques à travers la mise en place et le suivi de la politique commerciale.

• **La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)**

Elle assure toutes les formalités d'usage pour l'appareillage des navires et l'embarquement des marchandises. Elle comprend le Service Transit et le Service Consignation. Elle offre ses services tant à la SOBEMAP qu'aux tiers en matière de la déclaration en douane et de l'enlèvement des marchandises.

• **La Direction Financière (DF)**

Elle est chargée de l'organisation des fonctions comptable, financière et du contrôle de gestion de la société. Elle s'occupe aussi de l'élaboration, du contrôle, du suivi et de l'exécution du budget de la société. Elle comporte :

- **Le Service Comptabilité**

Il est subdivisé en trois divisions à savoir :

- la division « clients-fournisseurs » qui s'occupe de l'enregistrement des factures clients et fournisseurs puis des comptes de tiers,
- la division « stocks et immobilisations » qui s'occupe de la gestion des immobilisations et des comptes généraux,
- la division « comptes personnel et sociaux » qui gère les comptes « personnel », les déclarations sociales et fiscales.

- **Le Service Financier**

Il gère les flux financiers de la société et assure le suivi des comptes de transition (chèques remis à l'encaissement, virement de fonds, règlement des fournisseurs, etc.). Il comprend :

- ✓ La « section paie » qui s'occupe du paiement du personnel,
- ✓ La « division gestion financière » chargée des opérations bancaires et du règlement des fournisseurs.

- **La Section « caisse principale »**

Elle est chargée des opérations d'encaissement et de paiement en espèce des dépenses urgentes matérialisées sur des « bons de caisse provisoire » qui sont ensuite régularisées dans un délai de 72 heures dès que la facture de la dépense est obtenue.

- **Le Service Budget et Contrôle de gestion (SBCG).**

Il s'occupe de l'élaboration, de l'exécution et du suivi du budget annuel puis de la tenue de la comptabilité analytique. Il analyse aussi les résultats analytiques, prépare les rapports d'exploitation, suit les applications informatiques et fait des analyses comptables spécifiques.

La SOBEMAP, dans l'exercice de ses activités utilise et génère des ressources et tout ceci dans un environnement qui reste à décrire.

C/Activités, Ressources et Environnement de la SO BE.MA.P

❖ **Les activités**

La SOBEMAP mène ses activités dans le respect des procédures et de la réglementation régissant le secteur de la manutention portuaire. Ses activités sont de deux ordres :

✓ **L'activité principale**

Elle est essentiellement constituée de la **manutention** qui regroupe :

- le **Steve doring** ou la **manutention bord** c'est-à-dire l'ensemble des opérations de chargement ou de déchargement. Il consiste au transfert des marchandises d'un navire à un autre;
- le **groupage** : Il s'agit du rassemblement dans un même conteneur, des marchandises appartenant à plusieurs clients mais à destination d'un même port ;

- le **dégroupage** : C'est la séparation des marchandises appartenant à plusieurs clients mais arrivées au port de Cotonou groupées dans un même conteneur ;
- la **location** d'engin ou matériel de manutention et de la main d'œuvre ;
- l'**entretien** et la **réparation** des conteneurs ;
- le **positionnement** et le **repositionnement** qui concernent le déplacement des conteneurs;
- le **dépotage** : c'est l'ouverture des conteneurs et le déchargement de leur contenu en vue de la livraison aux clients ;
- le **gardienage**, la **réception** et la **livraison** des marchandises ;
- l'**exploitation du parc de véhicules** ;
- le **bâchage** et la **protection** des marchandises contre les intempéries dès leur stockage sur terre-plein.

✓ **Les activités secondaires**

Il s'agit du transit et de la consignation.

- le **transit** : l'ensemble des formalités douanières et administratives nécessaires à la livraison des marchandises aux clients. On distingue deux types de transit :
 - Le transit import qui se rapporte aux importations des marchandises et aux formalités de débarquement ;

· Et le transit export qui est spécifique aux exportations ainsi qu'aux formalités à l'embarquement.

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

❖ **Les ressources**

Les ressources dont dispose la SOBEMAP sont:

Les ressources humaines

La SOBEMAP recrute et prône une formation continue de son personnel. Elle procède à un recrutement saisonnier suivant les besoins et les départs à la retraite.

Les ressources matérielles

Elles sont constituées des mobiliers et des matériels de manutention et autres utilisés dans le cadre de l'exécution de son objet social.

Les ressources financières

Les moyens financiers de la SOBEMAP se composent essentiellement :

- Du capital social qui occupe une part considérable,
- Des fonds de roulement,
- Des réserves et reports à nouveau,
- Du revenu de l'activité principale,

- Des provisions pour risques et charges qui constituent des ressources non encaissables,
- Des emprunts contractés auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) et des banques.

Ces ressources proviennent des revenus des différentes activités connexes et celles auxiliaires.

❖ **L'environnement de la SOBEMAP**

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

- **Le micro environnement**

➤ **Les clients**

La clientèle de la SOBEMAP est composée de quatre (04) types de clients que sont :

.Les consignataires : Ce sont les représentants de l'armateur sur le territoire national. Ils sont beaucoup plus privilégiés que le reste de la clientèle car ils représentent près de 65% du chiffre d'affaire. Il existe deux (02) sortes de consignataires : le consignataire en compte et le consignataire au comptant.

. **Les transitaires** : Représentants des clients auprès de la SOBEMAP, ils s'occupent des formalités en lieu et place de ces derniers et participent pour près de 25% du chiffre d'affaire de la SOBEMAP. Il y en a de deux sortes: le Transitaire en compte et le Transitaire au comptant.

. **Les gestionnaires de parc** : Ce sont des acheteurs de véhicules d'occasion qui ne disposent pas de garage agréé. Ils bénéficient d'un crédit auprès de la SOBEMAP qui permet de régler leurs factures par bimestre. Depuis la décision ministérielle instituant le Parc Tampon Unique (PTU), la SOBEMAP perçoit le règlement de ses factures sur ce dernier qui se charge de les récupérer sur les autres gestionnaires du parc. Ils occupent 8% du chiffre d'affaire.

. **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 transitaires et les consignataires qui se trouvent au centre des prestations de la SOBEMAP avec une participation de près de 90% du chiffre d'affaires sont tenus de se conformer au segment de la manutention des marchandises conventionnelles car la SOBEMAP en détient encore le monopole.

➤ **Les fournisseurs**

Il s'agit des fournisseurs de matériels et mobiliers de bureau et ceux des pièces détachées. Quant aux machines utilisées, leur acquisition est

négociée par des firmes internationales telles que HYSTER, CATERPILLAR, PPM, KALMAR, FERGUESSON, etc.

- Le macro environnement

➤ Les concurrents

La SOBEMAP a deux concurrents en matière de manutentions des conteneurs:

- **La SMTC** filiale du groupe **BOLLORE**, elle regroupe plusieurs sociétés de consignation de la place telles que SDV, SBEM, SAGA, SOCOPAO etc....

- **La COMAN SA** filiale du groupe **MAERSK- LINE**, elle s'occupe exclusivement de la manutention des navires MAERSK.

- **Les autres intervenants sont :**

- ✓ le **PAC** : C'est l'autorité portuaire. Il gère les installations portuaires et assure l'entrée dans le bassin portuaire, l'accostage et la sortie des navires. Il perçoit des taxes liées au port, au péage et au stationnement,

- ✓ la **Douane du Port** : elle perçoit les droits et taxes sur les marchandises à l'importation et à l'exportation. Elle autorise l'enlèvement des marchandises après avoir vérifié la conformité avec les déclarations de l'importation,

- ✓ le **Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB)** : Il défend les intérêts des importateurs et exportateurs, délivre les attestations de réservation de cale et autres documents nécessaires à l'importation et à l'exportation des marchandises selon leur destination et leur provenance,

- ✓ les **Banques** : elles jouent un rôle de financement des activités et d'un lieu sûr de placement des fonds de la SOBEMAP.

➤ **L'Etat**

La SOBEMAP étant une entreprise étatique à autonomie financière, elle est étroitement rattachée à l'Etat à qui profite les dividendes et autres revenus en matière de gestion et de fiscalité.

➤ **L'Environnement politico-juridique**

La SOBEMAP étant une société d'Etat, sa gestion est fortement soumise aux pressions politiques et soumise à la législation relative aux structures publiques. Cette situation constitue pour elle une menace permanente face à ses concurrents.

L'instabilité politique de la sous-région et la non crédibilité du port du Nigeria ont énormément contribué au développement du Port Autonome de Cotonou (PAC); ce qui se traduit par une opportunité de croissance pour la SOBEMAP. Au plan international, certaines situations ont influencé de façon positive ou négative les activités de la SOBEMAP comme le cas des aides alimentaires qui ont transité par le port de Cotonou en direction du Niger lors de la crise alimentaire qui a sévi dans ce pays en 2005.

1.1.2 Recensement des problèmes de la SOBEMAP relatifs à son secteur d'activité

A/ Analyse de la situation de la SOBEMAP

Avant 1998, la SOBEMAP détenait le monopole du marché de la manutention au Bénin ; mais à partir de 1998, la démonopolisation du secteur a entraîné l'implantation de deux concurrents : la SMTC filiale du groupe BOLLORE et la COMAN SA filiale du groupe MAERSK- LINE.

Cet état de chose a créé une rude concurrence amenant la SOBEMAP à perdre une partie de sa part de marché.

La SOBEMAP étant une société d'Etat, sa gestion est fortement soumise aux pressions politiques. Le poste de directeur général est un poste de nomination politique, ce qui fait que les nominations ne tiennent pas toujours compte des compétences contribuant ainsi parfois à la contre-performance de la structure et donc à une mauvaise gestion à l'instar de la plupart des entreprises publiques africaines.

La concurrence fait que l'entreprise tourne parfois à un niveau inférieur à sa capacité de production créant ainsi un manque à gagner à l'Etat. Il faut remarquer qu'il y a une faible disponibilité des engins de manutention entraînant une faible compétitivité de la SOBEMAP vis-à-vis de ses concurrents. Le trafic des conteneurs a baissé au niveau de la SOBEMAP suite à la démonopolisation de la manutention résultant du niveau de la concurrence très rude.

B/ Synthèse des problèmes majeurs

- Perte sensible de la part de marché suite à la démonopolisation
- La gestion de la SOBEMAP est fortement soumise aux pressions politiques.
- La concurrence fait que l'entreprise tourne parfois à un niveau inférieur à sa capacité de production créant ainsi un manque à l'Etat
- faible disponibilité des engins de manutention

- faible compétitivité de la SOBEMAP vis-à-vis de ses concurrents en matière de la manutention des conteneurs

-baisse du trafic des conteneurs suite à la démonopolisation

- Insuffisance de logistiques
- Une complaisance en matière de recrutement dans le monopole occasionnant ainsi une masse salariale trop importante.
- La résistance aux changements
- Etc.

C/ Justification du choix du thème

Face aux problèmes de mauvaise gestion que rencontrait la SOBEMAP avant 1998 en situation de monopole et aux exigences du contexte international de marché, l'Etat béninois avait décidé de démonopoliser le secteur.

Suite à ce changement de système de marché, nous assistons à une croissance des recettes totales de la SOBEMAP malgré la baisse de son chiffre d'affaires en manutention de conteneurs compte tenu de la concurrence. Et c'est pour mieux comprendre ce phénomène que nous avons choisi de travailler sur le thème intitulé : << **les déterminants de la performance financière de la SOBEMAP en situation de démonopolisation de la manutention des conteneurs**>>

Ce travail pourra amener les entreprises publiques qui sont en situation de monopole à prendre les mesures de bonne gestion pour ne pas être confrontées à cette situation de démonopolisation de leur activité ou de pouvoir s'y adapter si cela advenait. Et c'est pour

mieux réfléchir sur cette question de démonopolisation que le cabinet GADERES-BENIN, notre lieu de stage en fait une préoccupation.

1.1.3 Présentation de GADERES-BENIN

Notre stage s'est déroulé au Groupe d'Action, de Documentation, d'Etude et de Recherche en Economie Sociale (GADERES - BENIN) précisément au département « Recherche & Etude ».

A- GENERALITES

Le Groupe d'Action, de Documentation, d'Etude et de Recherche en Economie Sociale est un centre d'étude et de recherche ouvert à tout universitaire ou chercheur et à tout citoyen. Sa Direction Générale est sise au quartier Zogbadjè commune d'Abomey-Calavi. GADERES - BENIN a pour objectifs :

- ◇ d'œuvrer activement pour la promotion de l'éducation, la santé, l'emploi, la bonne gouvernance, la protection sociale, la protection de la femme et de l'enfant ;
- ◇ de collecter et d'analyser des données sociales, économiques, démographiques et politiques ;
- ◇ d'aider à l'évaluation systématique, rigoureuse et non partisane des politiques de développement surtout dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'emploi, de la bonne gouvernance, de la protection de la femme et de l'enfant, etc. au Bénin et en Afrique de l'Ouest et proposer si nécessaire des alternatives viables ;

- ◇ de créer et d'entretenir en Afrique de l'Ouest un réseau de chercheurs capables de contribuer au plus haut niveau au débat scientifique sur le plan mondial ;
- ◇ de conseiller et d'assister les membres du gouvernement et de la société civile dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de développement au Bénin et en Afrique de l'Ouest ;
- ◇ d'inciter la jeunesse étudiante à la fonction entrepreneuriale.

B/Les activités du groupe

Les activités de GADERES-BENIN traduisent sa mission et sont menées dans plusieurs domaines à savoir :

- ✎ Formations (Secrétariat, Informatique, Entrepreneuriat, Assistance sociale, etc.)
- ✎ Étude
- ✎ Recherche
- ✎ Assistance et Conseil
- ✎ Protection sociale
- ✎ Protection de la femme et de l'enfant
- ✎ Éducation
- ✎ Santé publique
- ✎ Emploi
- ✎ Bonne gouvernance

1.2 Cadre théorique et approche méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous aborderons successivement la problématique de recherche, des objectifs et hypothèses de l'étude, la revue de littérature et l'approche méthodologique adoptée pour atteindre les objectifs fixés.

1.2.1 PROBLEMATIQUE

Le Bénin étant un pays à économie capitaliste, il prône le libéralisme économique. Cette économie, à l'instar des autres pays capitalistes du monde, est animée tant par des entreprises publiques que privées. C'est dans ce contexte que la SOBEMAP, société publique spécialisée dans la manutention portuaire, a détenu le monopole durant longtemps et ce n'est qu'en 1998 que ce secteur a été démonopolisé. Cette démonopolisation a entraîné une baisse du trafic initial des conteneurs manipulés par la SO.BE.MA.P. De même, le développement des ports du Lomé et du Nigéria sont aussi d'autres menaces pour sa compétitivité. Dans ce contexte de démonopolisation où elle se retrouve en face de deux concurrents de taille comme COMAN SA (Communauté des Manutentions), filiale du groupe MAERSK SEALAND et la Société des Manutentions du Terminal à Conteneurs (SMTC), filiale du groupe Bolloré, elle a dû développer d'autres activités pour diversifier son portefeuille et mettre en place d'autres stratégies de croissance multi variées dans le but de s'assurer une part de marché importante.

Du point de vue sous régional, la SOBEMAP a dû améliorer sa politique de prestation de services pour s'assurer une meilleure relation avec ses clients surtout les pays de l'hinterland.

Malgré toutes ces mesures prises par la SOBEMAP, il faut remarquer que son chiffre d'affaires a baissé durant un moment avant de reprendre sa croissance malgré la baisse de son chiffre d'affaires résultant de la manutention. Cette remarque nous amène à nous poser un certain nombre de questions auxquelles nous tenterons de trouver des réponses. Parmi ces questions, se trouvent :

- ❖ Quel est le niveau de recettes de la SO.BE.MA.P avant la démonopolisation ?
- ❖ Quel est l'impact de la démonopolisation sur les recettes de la SOBEMAP ?
- ❖ Les stratégies adoptées par la SOBEMAP pour faire face à la démonopolisation sont-elles adéquates?

Dans le but de trouver des réponses à ces questionnements, nous nous proposons d'axer notre réflexion sur le thème «**les déterminants de la performance financière de la SOBEMAP en situation de démonopolisation de la manutention des conteneurs** ».

Afin de pousser notre réflexion sur ce thème, nous adopterons une démarche à travers la fixation d'objectifs, la formulation d'hypothèses, l'analyse critique de la revue littéraire et une méthodologie bien définie.

1.2.2 Objectifs et hypothèses

A/ OBJECTIFS

A₁- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'identifier les déterminants de performance de la SOBEMAP en situation de démonopolisation de la manutention portuaire.

A₂- Objectifs spécifiques

Il s'agit spécifiquement de :

- Evaluer la part de recettes issues du trafic des conteneurs par rapport aux recettes engendrées par l'ensemble des activités de la SO.BE.MA.P avant la démonopolisation.
- Evaluer l'impact de la démonopolisation de la manutention portuaire sur les recettes de la SO.BE.MA.P.
- Analyser l'adéquation des stratégies adoptées par la SO.BE.MA.P après la démonopolisation.

De ces objectifs fixés, nous formulerons les hypothèses qui serviront de bases pour la recherche.

B- HYPOTHESES DE RECHERCHE

H₁: La recette issue du trafic des conteneurs explique les recettes totales sans cesse croissantes de la SOBEMAP avant 1998.

H₂: La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs.

H₃: Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.

1.2.3 *Revue de littérature et méthodologie*

A- REVUE LITTERAIRE

La question de démonopolisation a fait l'objet de plusieurs recherches. Il s'agira dans un premier temps de procéder aux clarifications conceptuelles par le biais des auteurs qui ont abordé le sujet et dans un second temps de procéder aux approches empiriques.

a) Clarifications des concepts

- Plusieurs personnes confondent souvent la « démonopolisation » à la « privatisation » et pourtant ce sont deux termes différents. Pour porter la lumière sur ces deux termes, référons-nous à l'article de **Steven Horowitz** (2012).

Steven Horowitz stipule quels penseurs libéraux soutiennent classiquement la « privatisation » de nombreuses activités publiques. Leur argument, bien sûr, est que le secteur privé fournit des biens et services à moindre coût et de meilleure qualité que le secteur public. Si les libéraux classiques ont raison sur ce point, pourquoi alors penser qu'il y a un problème avec la privatisation ?

Selon Steven, la réponse est que les appels à la privatisation passent à côté de la vraie raison expliquant pourquoi le secteur privé

fonctionne mieux que le secteur public. Le grand avantage du secteur privé n'est pas tant la propriété privée en soi, mais que le fait que les propriétaires privés se font concurrence. Les libéraux feraient mieux de ne pas opposer les secteurs « privé » et « public », mais plutôt les secteurs « concurrentiel » et « monopolistique ». Si l'objectif est l'efficacité dans la fourniture de biens et services, la propriété privée est une condition nécessaire mais pas suffisante. Au lieu d'appeler à la « privatisation » des services publics, les libéraux devraient favoriser la « démonopolisation ».

Supposons qu'une collectivité locale décide de privatiser la collecte des déchets. Souvent, cela signifie que plutôt que de gérer elle-même l'organisation du ramassage des ordures, la collectivité locale offre le droit du monopole de collecter les déchets à l'entreprise privée la plus offrante. Bien que les entreprises intéressées se concurrencent pour remporter le marché, une d'elles finit néanmoins avec un privilège de monopole dans la localité. Du point de vue du consommateur, un monopole du secteur public a été remplacé par un monopole du secteur privé.

Il continue en disant que les monopoles privés pourraient être légèrement plus efficaces que les monopoles publics, d'abord parce qu'ils ont des objectifs d'entreprise privée (en termes de profits et pertes) et, aussi, doivent sans doute faire du bon travail s'ils veulent obtenir un renouvellement de leur contrat. Ces incitations peuvent être plus fortes que celles qui découlent de la capacité des administrés insatisfaits à se plaindre ou voter contre des responsables locaux dans le cas de la fourniture publique de services. Toutefois, il faut noter que le monopole privé doit *in fine* satisfaire les politiciens qui dispensent le privilège de

monopole, pas les consommateurs finaux. Ainsi, pour les administrés, les gains provenant du remplacement d'un monopole public par un monopole privé ne sont pas si évidents.

Imaginons plutôt que la collectivité locale ait tout simplement ouvert la collecte des déchets pour toute entreprise qui souhaite vendre les services aux consommateurs. Cette « démonopolisation » conduirait à une concurrence réelle entre des fournisseurs (potentiels), forçant les éboueurs à servir les consommateurs et non pas simplement les politiciens locaux qui distribuent des privilèges de monopole. La concurrence incite les entreprises à fournir des biens et services de meilleure qualité et à moindre coût aux consommateurs, plutôt que des avantages politiques aux agents publics. Bien sûr on ne peut avoir de concurrence sans propriété privée, mais la propriété privée ne suffit pas. La "démonopolisation" est nécessaire pour générer la concurrence qui est au cœur de l'efficacité du secteur privé.

Dans certains de ses derniers articles, le penseur **Friedrich Hayek**(2012) fait une remarque semblable quand il suggère qu'il est problématique de parler de « propriété privée » et que nous devrions parler plutôt de « propriété plurielle ». La distinction n'est pas juste sémantique. Son argument est que l'aspect important de la propriété « privée » n'est pas qu'elle est privée, mais qu'elle est divisée entre « plusieurs » propriétaires qui se concurrencent alors pour en faire le meilleur usage.

Selon **Hayek**, la rhétorique de la « privatisation » peut dissuader des gens qui pourraient être plus ouverts aux idées libérales si nous définissons ces dernières comme l'opposition au monopole plutôt que comme un soutien au transfert des ressources du « public » vers des

mains privées. Il est également intéressant de mentionner que le secteur « public » peut être beaucoup plus « privé » que le secteur privé : c'est le cas d'Apple, Google, ou d'autres sociétés qui ouvrent régulièrement leurs livres et rendent publics des rapports annuels. Si nous croyons que les avantages de la "démonopolisation" iront au « public » en tant que consommateurs, alors abandonnons le discours de « privatisation ».

Pour **Hayek**, la propriété privée n'est pas un but mais un moyen vers une fin. Ce qui importe vraiment est ce qui sert au mieux les administrés en tant que consommateurs de services collectifs. La propriété privée ne permet cela que si c'est dans un contexte institutionnel qui favorise la concurrence. Les libéraux doivent changer la rhétorique et passer de la promotion de la privatisation à celle de la promotion de la concurrence en mettant fin à des monopoles d'État autant que possible. C'est le chemin vers des prix plus bas et d'une qualité supérieure, et vers davantage de liberté.

- Quant au mot stratégie, selon le dictionnaire Larousse, il est dérivé du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire », et par suite de l'italien *strategia*. Ce terme est toujours lié à l'aptitude à diriger et coordonner des actions afin d'atteindre un objectif.

- Initialement, il s'agit de l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation - politiques, militaires, économiques, financières, morales... - pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.
- Par suite et par extension, c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif.

- Certains auteurs ont abordé la notion de la performance sous plusieurs formes.

Ainsi, Stéphane Jacquet, professeur de management, a abordé cette notion dans l'un de ses articles.

Selon Stéphane Jacquet, étymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^{ème} siècle. Le verbe anglais *to performa* apparaît au XV^{ème} siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir !

Le dictionnaire Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique « *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables* ».

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance organisationnelle serait alors un enchaînement entre allocation et récupération.

On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production

d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).

Cette approche privilégie également les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre. Il est d'ailleurs préférable de se référer à ces notions plutôt qu'à la productivité qui renvoie à une approche industrielle et reste donc connotée.

L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villar mois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires.

L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon.

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée.

On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence. La notion de performance est alors relative à la définition des objectifs. L'organisation peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs (Schein, 1958). La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence d'une

organisation (Chester et Barnard, 1968). Dans les années 50, on a cherché à classer les organisations en fonction de leurs buts, ce qui a conduit à mettre en avant une approche fonctionnaliste. Parsons considère ainsi l'entreprise comme un organisme vivant et différencie les organisations en fonction des buts qu'elles poursuivent et des fonctions qu'elles remplissent.

Quatre grandes fonctions sont mises en avant (reproduction, adaptation, exécution et intégration) qui structurent l'organisation. Cette approche a été critiquée et délaissée au profit d'une analyse plus classique et globale renvoyant à plus de réalisme. L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.



6) *Modèle de Gilbert (1980)*

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique.

Elle s'exprime donc par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de cette mesure pose problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps représentée. On recherchera donc la fiabilité mais aussi la validité et la possibilité de comparer. Un bon indicateur sera donc mesurable, observable et contrôlable mais aussi simple, clairement défini et facile à comprendre.

La productivité occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle. A l'origine, c'est un concept physique qui compare des unités produites à un facteur de production mise en œuvre. On arrive donc à une notion de performance relative car les ratios de productivité permettent de se comparer aux concurrents des entreprises référentes sur le secteur.

Ainsi, deux types d'inefficacité peuvent être mis en avant.

On serait d'abord inefficace par rapport à un concurrent qui produit autant en réduisant les moyens. On serait ensuite inefficace par rapport à un concurrent qui produit plus avec les mêmes moyens (Parsons, 1994). Les indicateurs de productivité partielle sont très fréquemment utilisés par les entreprises car ils permettent de remédier aux limites des indicateurs financiers.

Cependant, les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers.

Sans développer les différents outils financiers, la croissance interne de l'activité de l'entreprise dépend directement du niveau des capitaux engagés et donc de sa capacité à augmenter cet actif économique. Ainsi il s'agirait soit d'accroître les fonds propres soit d'augmenter les dettes financières. Le profit, synonyme de bénéfices serait la mesure de la performance comptable car il permet de montrer la différence positive entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production ou réalisation et de distribution. La rentabilité est un indicateur plus large qui mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficacité des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de rentabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité.

La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers. Dans cette approche, l'entreprise ne crée de la valeur économique que lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes de rendement des

investisseurs. L'indicateur fréquemment utilisé est le retour surinvestissement qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie.

Théoriquement, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisé, c'est-à-dire le coût du capital. Les deux standards incontournables sont l'EVA (*economic value added*) et la MVA (*market value added*). L'EVA est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise à près impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise. Cette approche suppose un raisonnement à long terme même si la spéculation montre très souvent que l'analyse reste court-termiste.

Cette approche de l'analyse de la performance implique la prise en compte de certaines variables et la mise en place d'actions pour améliorer les résultats. Trois grands objectifs sont donc visés :

- ❖ L'amélioration du taux de marge net opérationnel, en agissant sur les processus de production, la réorganisation du travail et la réduction globale des coûts de production.
- ❖ Le développement d'une croissance à long terme des ventes, en développant de nouveaux produits ou activités mais aussi par l'internationalisation et par la recherche d'avantages compétitifs.

- ❖ Le contrôle des capitaux investis par activité, en minimisant les besoins en fonds de roulement et en évaluant la rentabilité des actifs immobilisés. Il s'agit également de ne rester que dans des activités essentielles à l'entreprise.

Globalement, la création de valeur nécessite d'avoir la confiance du marché et de rémunérer le risque pris par les actionnaires. Cette approche a généré des dérives et on peut se demander si elle mesure réellement la performance de l'entreprise.

En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée.

L'approche économique s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions.

L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci.

Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social.

Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (parts de marché...).

En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « *performance measurement* » (MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP).

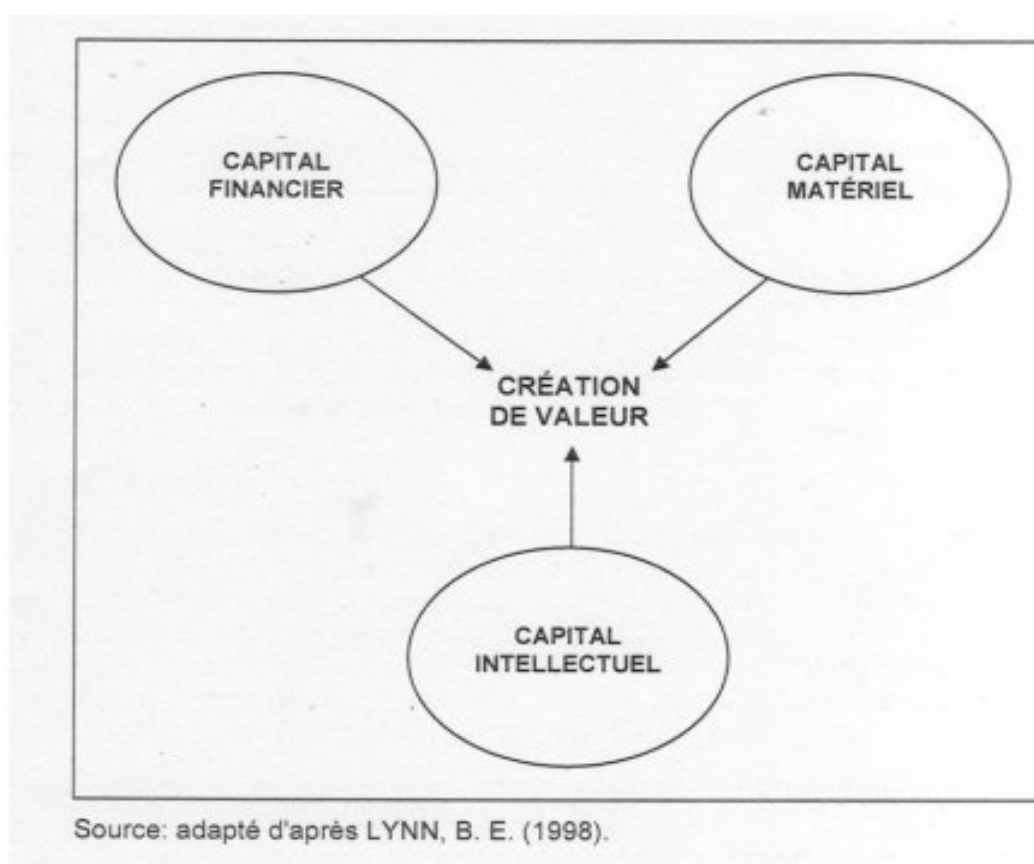
Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise.

L'adoption des ERP (« entreprise ressource planning ») a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions.

Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction clientèle, produits, gestion, modes d'investissement...), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs pour les salariés et le décalage existant entre causes et effets mesurables. Le contexte de l'évaluation est toujours décalé de celui de l'action ce qui

conduit les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipée. On peut également se demander sur quoi repose réellement la création de valeur pour mieux expliquer cette approche multidimensionnelle.

La création de valeur peut être modélisée par un schéma présentant les interactions entre les trois types de capital de l'entreprise (Lynn, 1988) :



Le capital intellectuel joue beaucoup dans la création de valeur et de la performance. Il prend une place considérable dans une « économie du savoir » et cette approche intéresse tous les secteurs d'activités. L'information précède la connaissance qui permet de la traiter et de créer de la valeur (Lynn). La créativité et l'innovation résultent d'un double processus de passage de la connaissance tacite en connaissance explicite

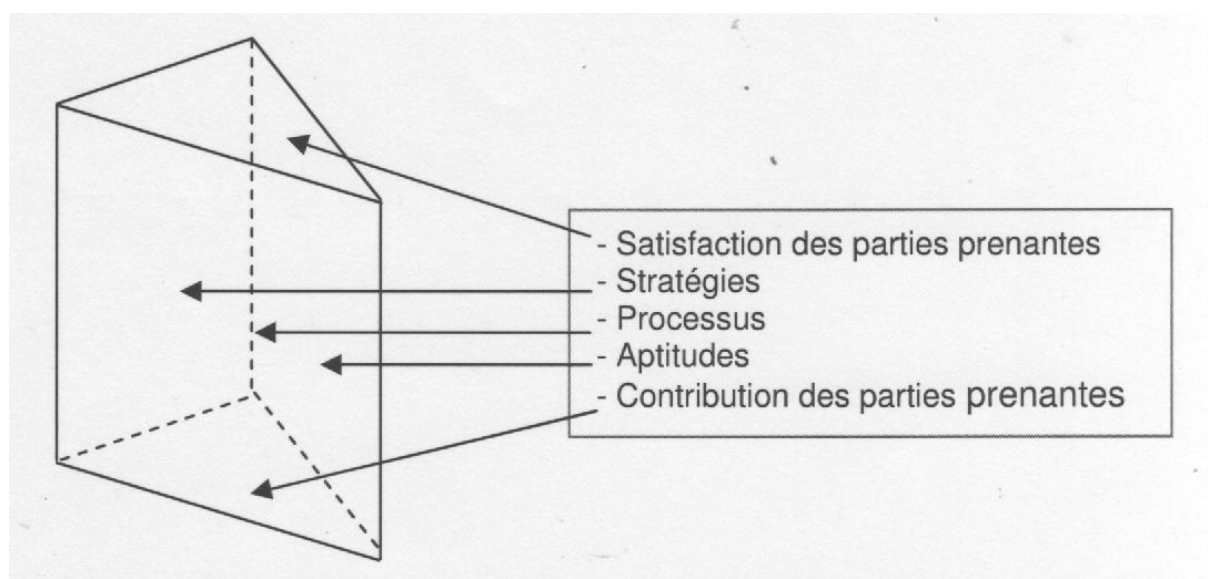
mais aussi d'évolution de la connaissance explicite en connaissance tacite.

Cependant, se pose le problème de la mesure du travail intellectuel. Ces problèmes peuvent être internes, avec une mauvaise prise en compte de cet apport par les dirigeants et une culture d'entreprise plus axée sur les résultats financiers immédiats. Miser sur l'humain génère des coûts qui peuvent, dans certains systèmes de mesure, nuire à la productivité apparente. Dans certains secteurs, la valorisation de l'humain « expose » l'entreprise à ses concurrents et peut entraîner une vulnérabilité très bien illustrée par le « mercato » des footballeurs, ou la « chasse de têtes » de hauts potentiels. Les problèmes peuvent être également externes selon Lynn(1998).

La diffusion de données sur le capital intellectuel génère des coûts et prend du temps.

Selon les normes comptables actuelles, on ne peut pas capitaliser le travail intellectuel à cause de l'incertitude de ses résultats financiers. Au total, mesurer des ressources intangibles n'est pas toujours facile même si certains auteurs ont cherché à le faire.

-Dans le cadre de la performance, Neely a travaillé sur la prise en compte du facteur humain. Ainsi, le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.

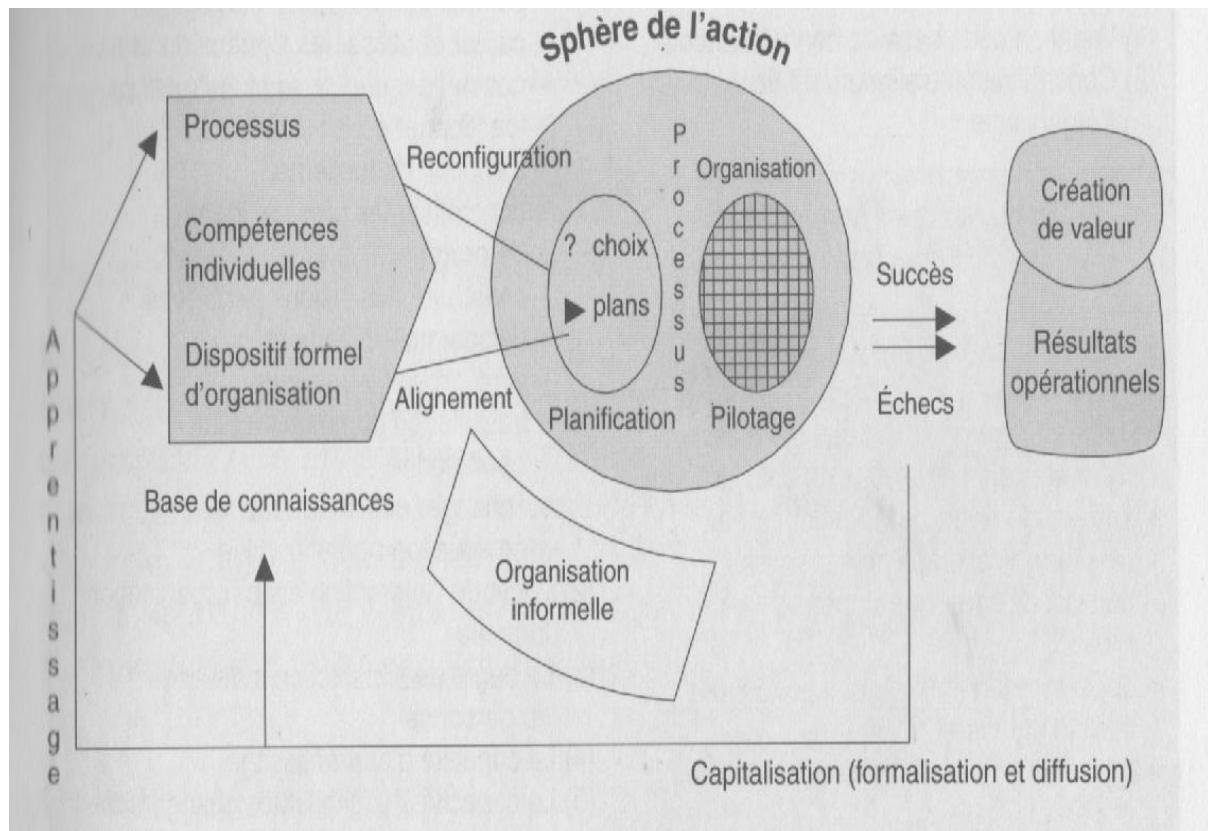


Source : d'après Neely, cité par Drillon et Poissonnier, 2008

La performance, en termes de valeur à créer pour les partenaires, va générer la stratégie (et non l'inverse !). Ce qui représente une véritable prise en compte de l'humain dans la construction de la performance. Cette conception « élargie » de la performance permet d'envisager une performance durable, en phase avec les motivations actuelles de la plupart des salariés. De nombreux travaux ont montré la contribution des salariés à la performance durable de l'entreprise (Charreaux, 1988). Les attentes des salariés constituent un facteur essentiel à prendre en compte dans la mise en place d'un système de performance durable (Descarpentries et Korda, 2007). Si les salariés tirent une réelle satisfaction de leur travail, leur engagement sera meilleur et va accroître la performance de l'entreprise.

De plus, de nombreux auteurs ont montré l'importance de l'humain dans la construction de la performance (Leban, 2005). En s'intéressant aux « bonnes pratiques » désorganisations, Raymond Leban démontre le lien qui existe entre la configuration formelle et informelle

de l'organisation et ses résultats. La mobilisation des ressources humaines est au cœur de la création de valeur. Le schéma suivant présente un véritable dispositif de la performance :



Source : Leban « management de l'entreprise » éditions d'organisation, 2005

Ce sont bien les compétences des salariés qui alimentent le système et permettent la performance. Il est également intéressant de voir l'importance que peut avoir l'organisation informelle sur la création de valeur. De nombreuses entreprises informatiques l'ont mis en avant (Google, Apple, Ubisoft...) en donnant aux salariés une marge de

manœuvre organisationnelle importante en termes d'organisation personnelle.

De nombreux auteurs ont également démontré la nécessité d'un dialogue social poussé comme vecteur de la performance (Laroche, 2002). La mise en place d'un système de relations professionnelles va impacter la performance et générer des règles de fonctionnement tendues vers cet objectif (Dunlop, 1958).

Certains auteurs se sont intéressés au pilotage de la performance.

En effet, L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaires une nouvelle approche de la performance, avec des angles d'analyse nouveaux (prise en compte de l'humain et des parties prenantes...). Le modèle classique a montré ses limites, ce qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur le pilotage de la performance pour répondre à la problématique essentielle : « comment piloter la performance ? ».

Dans les années 90, on a cherché à mieux mesurer la performance, en étendant son champ d'analyse bien au delà des simples limites financières et en développant son champ temporel pour éviter de simples analyses à court terme.

Certains auteurs proposent d'élargir le champ des informations publiées aux actionnaires pour y inclure de nouveaux critères (Eccles, 1991). D'autres montrent les limites d'une analyse financière à court terme (Hayes, 1980 et Bouquin, 1997). L'approche multidimensionnelle va donner naissance à de nombreuses méthodes qui se proposent de mesurer et analyser la performance, mais dont il faut surtout chercher à comprendre les fondements. Elles prennent appui sur un constat : celui de l'inefficacité des outils classiques du contrôle de gestion. Certains

auteurs ont largement insisté dessus (Lorino, 1989 et Kaplan, 1984). Plus que mesurer, il s'agit de savoir comment piloter la performance, dans un contexte incertain.

On a donc assisté à une redéfinition de la performance et de ses caractéristiques.

Parce qu'on confond souvent la performance et sa mesure, certains auteurs proposent une définition beaucoup plus fine (Ernult, 2005). Il faut éviter de la confondre avec des notions proches mais restrictives, comme l'efficacité ou l'efficience ; ou bien encore la marge. Ernult propose de la représenter par le couple valeur/coût. On cherchera à savoir quelle valeur est créée et pour quel coût, donc savoir quel besoin de la clientèle est satisfait.

En allant plus loin, on peut aussi postuler que la performance est la contribution à l'amélioration du couple valeur/coût (Lorino, 2003). Ainsi, la performance produit-elle de la valeur utile pour ses clients à un coût minimum. Un exemple célèbre peut être utilisé, c'est le cas de la Twingo, répondant à un besoin nouveau, pour un coût minimum (presque tous les composants étaient repris sur d'autres modèles). Le cas plus récent de la Dacia va dans le même sens. On revient alors au principe de Porter qui présente la valeur comme « la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'offre la firme » (porter, 1985).

En terme de caractéristiques, la performance est mesurable, relative et elle se construit globalement. La première caractéristique est essentielle, « la performance n'existe que si on peut la mesurer » (Lebas, 1995). Sans la réduire aux mesures adoptées pour la décrire, il faut quand même mettre en place un ensemble d'indicateurs fiables, dans des domaines élargis (et pas seulement financiers).

La performance est également relative, car elle n'a d'intérêt que par rapport aux concurrents, dans une logique de comparaison. Les nombreux systèmes de benchmarking et leur utilisation le démontrent. Nous sommes donc dans un contexte d'étalonnage référentiel (Lebas, 1995) qui renvoie à un secteur, un niveau d'attentes des clients... On pourrait prendre l'exemple des cartes bancaires et demander aux clients ce qu'est un service performant. La réponse serait différente suivant les clients et donc les types de carte (le client titulaire d'une carte très haut de gamme par rapport au client titulaire d'une carte basique).

Enfin, la performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur (Porter, 1985), dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centres de profit. On parle alors de performance globale et on recherche le « maillon faible » de cette chaîne de valeur. L'approche est collaborative et la performance se construit dans la coopération. On pourrait prendre comme illustration la gestion des litiges clients, qui au lieu d'être imputée à telle ou telle cause, se ferait de manière globale et transversale (partenariat avec les fournisseurs par exemple...).

Au total, pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, l'entreprise doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins. Les activités doivent ainsi être combinées en processus et plus analysées de manière isolée. L'entreprise peut être alors vue comme un réseau d'activités tendu vers un objectif global de performance. Nous sommes alors bien loin de l'approche mécaniste classique et il s'agit de chercher dans les différents modèles « ouverts » présentés, ceux qui semblent les plus intégrateurs.

Dans un contexte de rejet des approches classiques et d'analyse globale de la performance, de nouveaux modèles ont pu apparaître. C'est surtout la prise en compte de nouveaux acteurs capables de peser sur les décisions stratégiques qui a généré ce mouvement. Au début des années 2000, plusieurs travaux mettent en avant cette nouvelle gouvernance de l'entreprise, avec un poids nouveau donné aux groupements et associations qui se préoccupent des questions sociétales.

Le couple actionnaire/dirigeant n'est plus le seul axe pertinent dans la gouvernance actuelle des entreprises. En effet, l'éclatement des actionnaires et la diversité des autres parties prenantes réclament d'autres modes d'analyse. Norton et Kaplan apparaissent comme précurseurs de cette approche avec leur fameux modèle des « balances corecard » (1992) ou « tableaux de bord équilibrés » (TBE). Il s'agit d'un ensemble de mesures financières et non financières regroupées sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- ❖ le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires,
- ❖ le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise,
- ❖ Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle,
- ❖ Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

L'ensemble permet de travailler sur la vision stratégique de l'entreprise à travers quatre Perspectives :



Source : piloter.org

- Le modèle de Morin

Dans les années 90, on a cherché à intégrer les ressources intangibles dans des modèles permettant de mesurer la performance organisationnelle. Plusieurs approches ont été présentées.

Le moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) met l'accent sur trois dimensions de l'entreprise : les compétences individuelles, la structure interne et la structure externe dans un tableau à double entrée.

		Dimensions		
		Compétences individuelles	Structure interne	Structure externe
Mesure	Croissance et innovation	<ul style="list-style-type: none"> · Nombre d'années à l'emploi · Niveau d'éducation des professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> · investissement dans les systèmes d'informations destinés aux clients 	<ul style="list-style-type: none"> · ratio rentabilité/client · ratio croissance totale/croissance par acquisition
	Efficiencie	<ul style="list-style-type: none"> · Quantité de professionnels pour supporter les employés · La capacité des professionnels de générer un revenu supplémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> · proportion des employés de soutien par rapport au personnel total · attitude des employés face au clients 	<ul style="list-style-type: none"> · satisfaction de la clientèle · ratio accroissement des ventes/quantité de clients
	Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> · Nombre d'années moyen de présence du personnel · Taux de roulement 	<ul style="list-style-type: none"> · âge de la firme · loyauté des clients 	<ul style="list-style-type: none"> · proportion de gros clients · quantité de ventes multiples

Moniteur des actifs intangibles de Sveiby (1998) cité par Tremblay (in « productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ») 2003 université du Québec

Cette approche, si elle semble séduisante, a eu peu de succès du fait d'une difficulté de mise en place et d'une prise en compte assez faible des résultats financiers.

Le modèle global qui semble le plus intéressant est celui de Morin, car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable. Les travaux d'Hamel et Prahalad sur les compétences clés sont fondées sur la reconnaissance du rôle des ressources internes dans la création de valeur. Les compétences des salariés mais aussi leur engagement et leur savoir-faire constituent les bases de la performance organisationnelle.

Morin et d'autres chercheurs tentent d'identifier les différents courants de pensée qui expliquent l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie, Baudin, 1994). Ils en distinguent quatre :

- ✓ Le courant classique qui privilégie les critères économiques ;
- ✓ L'école des relations humaines qui fait le lien entre objectifs individuels et organisationnels ;
- ✓ L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie,
- ✓ Le courant politique qui intègre la satisfaction des différentes parties prenantes.

A chacun de ces courants correspondent des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement.

Le mérite de ce modèle est de les associer pour chercher la représentation la plus globale de la performance.

Ainsi la performance présente quatre dimensions :

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Modèle original de Morin, Savoie et Beaudin (1994)

Ce modèle est donc quadridimensionnel et les auteurs démontrent qu'il existe une interrelation importante entre les différents axes. En poursuivant leurs travaux, les auteurs montrent que l'efficacité organisationnelle est le produit des quatre dimensions que l'on peut faire converger dans une « arène politique » comme le montre le schéma suivant :

Source : Savoie et Morin, 2000

La cinquième dimension a été ajoutée pour tenir compte de la complexité de l'évaluation de l'efficacité. Pour les auteurs, c'est un processus politique qui conduit à prendre en compte certains éléments plus que d'autres ou à privilégier une approche au détriment d'une autre. L'arène politique prend en compte quatre éléments pour la mise en place d'un système de la performance, un focus sur cette arène nous les présente :

Arène politique
La satisfaction de la coalition dominante
La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif
La minimisation des préjudices
L'adéquation Organisationnelle

Extrait du modèle révisé de Morin (2000)

Ainsi, dans certaines organisations marquées par une culture classique du résultat, la dimension économique sera prépondérante et générera un système de mesure gestionnaire et plutôt classique (sociétés d'audit, banques d'affaires...). Une entreprise qui repose sur des valeurs et une culture humaine forte mettra en place un système plutôt basé sur les ressources humaines (Patagonia, les entreprises engagées dans le commerce équitable...).

Cependant, même si ce modèle semble complet, il reste difficile à mettre en œuvre concrètement car il suppose un véritable dialogue social et une construction d'un système d'indicateurs complexe et constamment renouvelé.

Au total, de nombreuses contributions existent sur le thème de la performance et on peut très vite éprouver un sentiment de confusion si l'on ne fait pas la démarche de chercher de quelle performance on parle.

b)Approches empiriques

Le mot « régulation » qui désigne la libéralisation /démonopolisation est entré dans le discours juridique d'Europe continentale au début des années 1990 dans un contexte particulier. En effet, sous l'impulsion de l'expérience thatchérienne des années 1980, la Communauté européenne s'est attaquée aux monopoles, le plus souvent publics, présents dans les services dits « d'intérêt économique général » (art. 86, § 2, du traité CE). Jusqu'alors, les secteurs concernés étaient organisés, dans de nombreux États membres, sous une forme excluant toute logique concurrentielle. Cette situation était justifiée par les préoccupations d'intérêt général censées gouverner de tels secteurs, au premier rang desquels figuraient les exigences d'universalité (tous les

citoyens devaient pouvoir bénéficier de certaines prestations) et d'accessibilité (ils devaient en bénéficier à des prix acceptables). En somme, si, dans des pays pourtant acquis au principe de l'économie de marché, de tels monopoles avaient été institués, c'était au nom de l'insuffisance supposée des mécanismes de marché pour satisfaire certains aspects du bien-être collectif.

Toutefois, les années 1980 ont constitué une décennie de remise en cause du modèle de l'État-Providence et, en particulier, des monopoles de service public. Inefficacité, bureaucratie, sous-investissements, financements publics de plus en plus aléatoires dans un contexte de rigueur budgétaire, etc. La situation apparaissait sous un jour décidément bien sombre. D'où le constat qu'il fallait sans doute reléguer les modes d'organisation d'après-guerre au rayon des vieilleries surannées et penser à nouveaux frais la gestion des services d'intérêt économique général.

En France, ces dispositions ont été mises en œuvre en 1998 par la démonopolisation du secteur des télécommunications.

De même, ce secteur a connu la démonopolisation dans certains pays africains tels que le Sénégal, le Burkina-Faso, le Maroc etc.

Au Maroc par exemple, la démonopolisation du secteur des télécommunications a été marquée par l'entrée de Méditel sur ce marché. Devenant ainsi leader devant la société étatique, avec les réalisations suivantes : Méditel est devenue en quelques années une entreprise marocaine de référence. Retour sur quelques dates clés d'une histoire riche en événements...

- 2000 Arrivée de Méditel permettant une démonopolisation du marché des télécoms.

- 2001 : Méditel met en place des services qui révolutionnent le paysage télécoms marocain : factures et forfaits plafonnés, service dealer...

- 2003 : Méditel atteint un taux de couverture réseau de 89% avec 1616 BTS en service.

- 2004 : Avec près de 3 000 000 de clients, l'évolution du parc clientèle de Méditel est de 42% par rapport à 2003.

- 2005 : 1er exercice excédentaire au bout de seulement cinq ans d'existence. Méditel devient également un opérateur intégré et multiservices grâce à l'attribution de la licence fixe.

- 2007 : Méditel dépasse le seuil des 6 millions de clients et lance l'Internet mobile 3G.

- 2008 : Méditel lance un ambitieux programme d'investissement de 4.2 milliards de dirhams à l'horizon 2010.

- 2010 : Méditel franchit le cap des 10 millions de clients.

Dans la pratique plusieurs types de « stratégie » ou « politique » élaborées par PORTER sont mises en œuvre pour atteindre l'objectif de croissance économique à savoir :

□ **Stratégie à une activité ou stratégie de créneaux**

- Stratégie de concentration : Le fait de s'engager dans un segment de marché généralement de taille moyenne ou peu de concurrents sont présents.

- Stratégie de spécialisation : Démarche offensive qui consiste pour l'entreprise à se focaliser sur un seul marché et un seul produit. et c'est ce qui la différencie de la stratégie de niche.

- Stratégie d'interstice ou de niche : Sélection d'un petit segment de marché laissé totalement vacant par les grosses entreprises

□ **Stratégie de diversification à plusieurs activités**

- Diversification horizontale : Proposer de nouveaux produits à nos clients actuels

- Diversification verticale : Proposer nos produits à de nouveaux clients (de type différent, sur des zones géographiques différentes : l'internationalisation)

- Diversification concentrique : Alternance entre diversification Horizontale et verticale dans un sens ou dans l'autre

- Diversification conglomérée ou hétérogène : Aucune logique produit ou client (uniquement financière). On diversifie l'activité dans des domaines rentables. On utilise souvent des structures divisionnaires (des directeurs de divisions collaborent avec un DG).

• **Les stratégies génériques de Porter**

- Domination par les coûts

- Différentiation Hors coûts (qualité, délais, service, innovation, etc.)

- Stratégie de focalisation : on joue sur le coût et le hors coût : meilleur rapport qualité/prix. Elle se fait sur un petit segment de marché.
- **Autres stratégies d'activité**
 - Stratégies technologiques : Peut se faire au niveau du processus ou du produit
 - Stratégie relationnel : basée sur des partenariats fournisseurs, clients, des accords avec la concurrence (laboratoires communs etc.).

B/ Méthodologie

a) Collecte des données

Il s'agira d'abord ici d'énumérer les données et variables utilisées pour vérifier nos hypothèses émises. Les données seront recueillies d'une part par revue documentaire de la SOBEMAP et par des entretiens faits avec des cadres de la société, d'autre part.

Dans le souci d'avoir une situation de référence de la SOBEMAP avant la démonopolisation, les analyses s'effectueront sur les cinq dernières années précédant la démonopolisation soit de 1993 à 1997.

Dans un premier temps, nous allons évaluer la contribution du trafic des conteneurs dans les activités de la SO.BE.MA.P avant la démonopolisation sur la base des données recueillies par revue documentaire. Pour, cela un tableau sera réalisé pour évaluer la part qu'occupe le trafic des conteneurs dans les marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P de 1993 à 1997. Précisons que ces tableaux seront

accompagnées des diagrammes circulaires et des courbes pour une meilleure interprétation des phénomènes.

Dans un second temps, nous allons mesurer l'impact de la démonopolisation sur la part de marché de la SOBEMAP par rapport à ces concurrents, sur le chiffre d'affaires de la société et sur le nombre de conteneurs traités par la SOBEMAP. Pour ce faire, des tableaux et des diagrammes seront réalisés à savoir :

- ❖ Un premier tableau montrant l'évolution de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P de 2007 à 2011, compte tenu des données disponibles et récentes.
- ❖ Un deuxième tableau qui est un tableau comparatif, montrant le nombre de conteneurs pleins et vides traités par les trois (03) sociétés concurrents au cours des neuf dernières années et la part du marché de chaque société. Cette période a été choisie d'une part en s'appuyant sur les informations disponibles et d'autre part pour avoir une idée claire de l'évolution des activités au sein des trois sociétés.
- ❖ Un troisième tableau retrace les variations du nombre de conteneur en quantité et en valeurs. Il s'agira ici de faire une analyse des recettes de la SO.BE.MA.P de 1999 à 2011 puis d'élaborer un modèle économétrique. L'objectif de cette modélisation est de montrer l'importance des recettes issues de la manutention des conteneurs dans les recettes totales issues de la manutention ; il s'agira donc de voir si les recettes issues de la manutention des conteneurs expliquent de façon significative l'ensemble des recettes de la SOBEMAP.

b) Traitement et analyses des données

- Spécification du modèle

Supposons que la recette totale de la SOBEMAP répond au modèle suivant :

$R_t = a_0 \cdot R_{1t}^{a_1} \cdot R_{2t}^{a_2} \cdot R_{3t}^{a_3}$; modèle multiplicatif dont le signe de performance dépend du signe des coefficients a_0, a_1, a_2 et a_3 .

R_t : recette annuelle issue de la manutention à l'année t

R_{1t} : recette annuelle issue de la manutention des conteneurs à l'année t

R_{2t} : recette annuelle issue du trafic des véhicules à l'année t

R_{3t} : recette annuelle issue de la manutention des autres marchandises conventionnelles à l'année t.

En composant par la fonction Logarithme, on obtient :

- A court terme

$$D(r_t) = b_0 + b_1 \cdot d(r_{1t}) + b_2 \cdot d(r_{2t}) + b_3 \cdot d(r_{3t}) + b_4 \cdot d(r_t(-1)) + \varepsilon_t$$

Avec $r_t : \log(R_t)$ $r_{1t} : \log(R_{1t})$ $r_{2t} : \log(R_{2t})$ $r_{3t} : \log(R_{3t})$

$r_{4t} : \log(R_{4t})$ $r_t(-1)$: recette annuelle de l'année précédente

Log : logarithme d : dérivée première ε_t : terme d'erreur

$$\varepsilon_t \sim iid (0, \sigma_\varepsilon^2)$$

- A long terme

$$r_t = b_0 + b_1 \cdot r_{1t} + b_2 \cdot r_{2t} + b_3 \cdot r_{3t} + \varepsilon_t$$

Où $\varepsilon_t \sim iid (0, \sigma_\varepsilon^2)$

A court terme, le modèle choisi montrera l'évolution de la recette d'une année en fonction de celle de l'année précédente, de la recette obtenue en manutention des conteneurs, de la recette obtenue dans le trafic des véhicules, de la recette obtenue dans la manutention des autres marchandises conventionnelles de l'année.

Le modèle du long terme exprime la recette d'une année en fonction de celles obtenues en manutention des conteneurs, en transfert des véhicules et en manutention des autres marchandises conventionnelles de la même année. Ce modèle montre ainsi la contribution de chaque variable dans le long terme.

Les différentes composantes des deux modèles sont alors :

- La variable endogène :
 - ✓ R_t : recette annuelle issue de la manutention à l'année t
- Les variables exogènes :
 - ✓ R_{1t} : recette annuelle issue de la manutention des conteneurs
 - ✓ R_{2t} : recette annuelle issue du transfert des véhicules
 - ✓ R_{3t} : recette annuelle issue de la manutention des autres marchandises conventionnelles
- Technique d'analyse des données

Les données utilisées sont des séries temporelles des différentes recettes de la SO.BE.MA.P obtenues du service Statistiques et Etudes Economiques de la SO.BE.MA.P. Elles couvrent la période de 1999 à 2011, soit 13 années d'observation, compte tenu de la disponibilité des données sur toutes les variables du modèle. Cette insuffisance d'observations nous amènera à désagréger les données existantes en les trimestrialisant par l'algorithme de GOLDSTEIN et KHAN (voir

annexe 2). Les données infra annuelles ainsi obtenues subiront des tests préalables. Ainsi, nous allons réaliser le test de saisonnalité et procéder à la dessaisonnalisation de ces variables si nécessaire.

Le traitement des données et les différents tests seront effectués à l'aide des logiciels EXCEL et EViews 5.0.

- Méthode d'estimation du modèle

La méthode d'estimation est l'estimation économétrique utilisant la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO). Pour cela, nous allons procéder aux tests préliminaires et aux tests de validité des coefficients estimés.

- Tests préliminaires

Comme tests préliminaires, nous avons :

- Le test de multicolinéarité de Klein qui permet de prévenir le risque de l'instabilité des coefficients des moindres carrés et de voir si la matrice des variables exogènes est régulière et finie ;

- Le test de stationnarité des variables de Dickey-Fuller qui permet de tester la présence ou l'absence de racine unitaire ;

- Le test d'ADF sur les résidus de long terme afin de confirmer l'hypothèse d'une Co intégration entre les variables ;

- ✎ Le test de Co intégration pour savoir si l'estimation par les MCO de la relation de long terme entre les variables est possible afin d'éviter le risque d'estimer des relations fallacieuses et d'interpréter les résultats de manière erronée car très élevés, de voir s'il y a lieu ou pas d'estimer un modèle à correction d'erreur. Pour cela, nous allons utiliser le test de Co intégration de Johansen.

- ✎ Le test de d'hétéroscédasticité sur les erreurs du modèle de long terme afin de savoir s'il y a hétéroscédasticité des résidus du modèle de long terme et de détecter son origine
- ✎ Le test de Bruch-God Frey pour l'auto corrélation des résidus afin de voir si les erreurs du modèle estimé sont corrélées ou non ;
- ✎ Le test de normalité de Jacques Bera pour tester l'hypothèse de normalité des résidus.
- ✎ Le test de Ramsey pour tester la spécification du modèle.

Ces tests sont indispensables à la validation de l'estimation des modèles de long et de court terme. Ces tests sont préalables aux tests de validité des coefficients estimés du modèle.

- Tests de validation des coefficients estimés

Ici, il s'agira :

- de vérifier la qualité de la régression à travers le coefficient de détermination R^2 ;
 - d'analyser la significativité globale du modèle au moyen du test de Fisher ;
 - d'analyser la significativité des coefficients estimés au moyen du test de Student à l'aide des statistiques de Fisher et de Student fournies par EVIEWS.
- Conditions de validation de quelques tests

Tests de non-auto corrélation des aléas

Il permet de vérifier l'indépendance des résidus. En effet, en présence d'auto corrélation des résidus, les éléments de la matrice de variances-covariance, de part et d'autre de la diagonale, ne sont plus

égaux à zéro et donc les estimations sont erronées (les t-Student sont faux). Nous proposons deux tests pour vérifier la non-auto corrélation.

- Test de Durbin-Watson

Ce test ne s'intéresse qu'à l'auto corrélation résiduelle de premier ordre. On cherche à déterminer dans la régression $\varepsilon_t = r\varepsilon_{t-1} + u_t$, où r est un estimateur de $\rho = \text{corr.}(\varepsilon_t; \varepsilon_{t-1})$ compris entre -1 et 1.

La statistique est $DW = \frac{\sum_{t=2}^T (\varepsilon_t - \varepsilon_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^T \varepsilon_t^2}$

Si l'échantillon est suffisamment grand, on aura $DW \approx 2(1 - r)$. DW est comprise entre 0 et 4. Une valeur proche de zéro indique une auto corrélation positive, autour de 2 une absence d'auto corrélation et une auto corrélation négative proche de 4.

- Test de Ljung-Box

Ljung et Box suggère un test des P premières auto corrélations de ε_t . La statistique est :

$$Q = n(n+2) \sum_{j=1}^n \frac{r_j^2}{n-j}$$

Q suit une distribution de khi-2 à P degré de liberté sous l'hypothèse nulle, qu'il n'y a pas de corrélation entre les ε_t contre l'alternative que ε_t est auto corrélé d'ordre P.

Test de normalité des aléas

L'hypothèse que les aléas sont distribués selon une loi normale peut être testée avec la statistique de Jarque-Bera (JB), calculée à partir des coefficients d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) des résidus :

$$JB = n \left[\frac{S^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24} \right]$$

Avec

- n, le nombre d'observations ;
- S, le coefficient d'asymétrie (Skewness) ;
- et K, le coefficient d'aplatissement (Kurtosis).

Cette statistique suit une distribution du khi-2 à 2 degrés de liberté.

La formule de JB utilisée ici par le logiciel est :

$$JB = n \cdot K \left(S^2 + \frac{(K-3)^2}{4} \right)$$

L'hypothèse de normalité est rejetée à 5% lorsque $JB > 5,99$. Plus JB est grand, plus la distribution de la série s'éloigne de la normale.

Test de stationnarité :

-Test ADF

Une série autorégressive :

$y_t = c(1) + c(2) \cdot y_{t-1}$ est dite stationnaire si $-1 < c(2) < 1$

Si $c(2) = 1$ la série est dite non stationnaire

Si $c(2) > 1$ la série est dite explosive. Ce type de série n'est pratiquement jamais rencontré par l'économiste.

Pour savoir si une série est stationnaire il faut donc tester si $c(2)$ est significativement différent de 1 ou, en posant $c'(2) = 1 - c(2)$, si, dans :

$$dy_t = c'(1) + c'(2) \cdot y_{t-1} + \varepsilon_t$$

avec $\varepsilon_t \sim iid(0, \sigma_\varepsilon^2)$

$c'(2)$ est significativement différent de 0.

Malheureusement, l'on peut montrer que la table de distribution du t de Student ne peut être ici utilisée. Il faut utiliser pour ce test une table dite de Mackinnon.

Le test de stationnarité peut être généralisé à une série autorégressive d'ordre n. L'on utilise alors une table dite table de Mackinnon.

Ainsi on rejette l'hypothèse H_0 de stationnarité si l'ADF est inférieur à la valeur critique au seuil de 5%.

- Test de KPSS

La faiblesse du test DFA qui est celui de présence de racine unitaire, nous pousse à conduire ce test de stationnarité. Sa mise en œuvre est aussi séquentielle. Nous commençons par estimer un modèle où la série est exprimée en fonction d'une tendance déterministe, d'une marche aléatoire et d'un terme d'erreur stationnaire :

$$y_t = \mu t + \beta t + \varepsilon_t$$

Où ε_t est un processus stationnaire et μt une marche aléatoire

$$\mu_t = \mu_{t-1} + u_t, u_t \rightarrow iid(0, \sigma_u^2)$$

Ensuite nous effectuons un test du Multiplicateur de Lagrange (LM) de l'hypothèse H_0 que la variance de la marche aléatoire est nulle.

$$H_0 : \sigma_u^2 = 0 \text{ où } \mu \text{ est égale à une constante}$$

$$H_1 : \sigma_u^2 > 0$$

Sous H_0 , la série est stationnaire en tendance, tandis que sous H_1 elle est non stationnaire.

Pour mener le test, on régresse la série y_t sur une constante et une tendance déterministe afin de calculer la série des résidus e_t . On construit ensuite la statistique :

$$S_t = \sum_{t=1}^T e_t \quad t=1,2,\dots,T$$

Enfin, on calcule la statistique LM :

$$LM = \frac{1}{\hat{S}^2} \sum_{t=1}^T S_t^2$$

Avec $S^2 = \lim_{T \rightarrow \infty} \frac{E(S_T^2)}{T}$ la variance de long terme des résidus e_t : elle prend en compte toutes les autocorrélations des résidus. L'estimation de la variance de long terme d'une série stationnaire de moyenne nulle peut être réalisée à partir du calcul suivant :

$$\hat{S}^2 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T e_t^2 + \frac{2}{T} \sum_{i=1}^l \omega_{it} \sum_{l=i+1}^T e_l e_{l-1}$$

Où ω_{it} est une fonction de pondération optimale, le test utilisant la fenêtre de Bartlett

$$\omega_{it} = 1 - \frac{i}{l+1}$$

Correspondant à un nombre de retards qui doit être bien choisi : quand $T \rightarrow \infty$, on doit avoir $l \rightarrow \infty$.

On rejette l'hypothèse H_0 de stationnarité lorsque la statistique LM est supérieur à la valeur critique. Les valeurs critiques de ce test sont obtenues par simulation comme pour le test DFA. Il faut successivement tester la présence d'une tendance déterministe (le cas échéant, reprendre le processus avec la série différenciée une fois), et la présence significative d'une constante.

Test de Co intégration

Ce test permet de tester l'existence d'une relation stable de long terme entre deux variables non stationnaires, en incluant des variables retards et des variables exogènes.

Il existe plusieurs tests de la Co intégration mais celui qui est généralement utilisé est celui de Johansen même par EVIEWS.

Nous ne présenterons pas ici l'interprétation du test dans la mesure où EVIEWS présente directement les résultats sous forme normalisée.

REMARQUE

Le modèle à correction d'erreurs (modèle incluant les équations du long terme et du court terme) ne sera réalisé que si les variables sont toutes non stationnaires et cointégrées de même ordre. Dans le cas où les variables sont stationnaires nous nous attèleront à réaliser seulement le modèle du long terme.

On s'attend à ce que les coefficients b_1, b_2, b_3, b_4 , soient tous positifs.

Les résultats attendus après analyse sont les suivants :

- le chiffre d'affaires issu de la manutention des conteneurs occupe la plus grande part dans le chiffre d'affaires total avant 1998.
- le nombre de conteneurs traités par la SO.BE.MA.P après la démonopolisation est bas et par conséquent le chiffre d'affaires issu de la manutention des conteneurs décroît d'année en année.
- les variables explicatives ont un effet positif à long terme comme à court terme sur la croissance des recettes de la SO.BE.MA.P.

-ces variables contribuent de façon significative à long terme comme à court terme sur la croissance des recettes de la SO.BE.MA.P.

-l'impact de la recette issue de la manutention des conteneurs est moins important que celui des autres.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

2.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Nous présenterons les résultats ici suivant chaque hypothèse.

2.1.1. *Résultats sur la proportion des recettes du trafic de conteneur par rapport aux recettes des activités de la SOBEMAP avant 1998.*

Tableau1 : Tonnage de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P de 1993-1997

	1993	1994	1995	1996	1997	Total	Moyennes	Part relative
Vrac	439731	351228	493658	459493	547280	2291390	458278	24,21%
Sacheries	657747	537136	525957	590860	497012	2808712	561742,4	29,68%
Divers	142525	141839	120242	141702	175096	721404	144280,8	7,62%
Conteneurs	586527	675244	725151	811016	844593	3642531	728506,2	38,49%
Total	1826530	1705447	1865008	2003071	2063981	9464037	1892807	100,00%

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P/ 1998

Interprétation

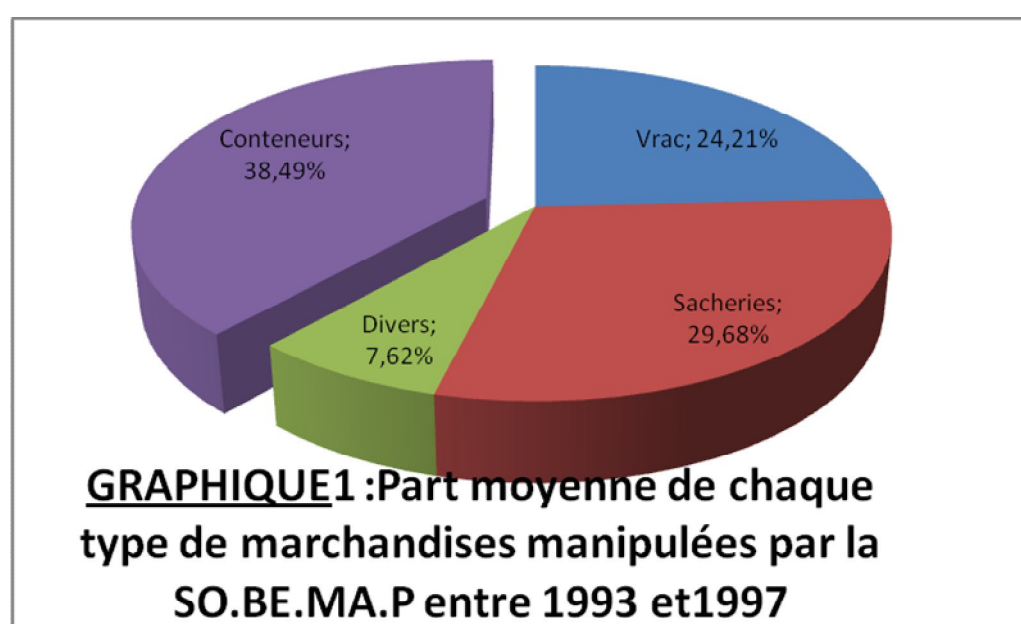
De 1993 à 1997, en matière d'activités de la SOBEMAP, on retrouve en première place la manutention des conteneurs avec un pourcentage

de 38,49% ; vient ensuite la manutention des marchandises en sacheries avec un pourcentage de 29,68%, puis après viennent les marchandises en vrac avec un taux de 24,21% et enfin en dernier ressort, on retrouve les divers composés de véhicules, des fûts, de tôles, de colis lourds et encombrants, fers, matériel de construction, et autres.

Rappelons qu'à côté de la manutention des conteneurs, la SOBEMAP développait d'autres activités comme : le dépotage, l'acconage, le stevedoring, le positionnement et repositionnement, le shifting, le gardiennage de ces conteneurs, le dégroupage, l'exploitation du parc de véhicules. Ainsi, les recettes issues de la manutention des conteneurs contribuent à plus de 70% du chiffre d'affaire de la SO.BE.MA.P avant la démonopolisation.

Vérifions ces résultats par le diagramme circulaire suivant :

Titre : Diagramme circulaire de chaque type de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P entre 1993 et 1997.



Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P /1998

Interprétation

Ce diagramme ne fait que confirmer les résultats précédemment obtenus.

Quel est alors l'impact de la démonopolisation de la manutention des conteneurs sur les recettes de la SOBEMAP ?

2.1.2 Résultats sur la proportion des recettes du trafic de conteneur par rapport aux recettes des activités de la SOBEMAP entre 1998 et 2006

Tableau 2 : Tonnage de marchandises manipulées par la SOBEMAP entre 1998 et 2006

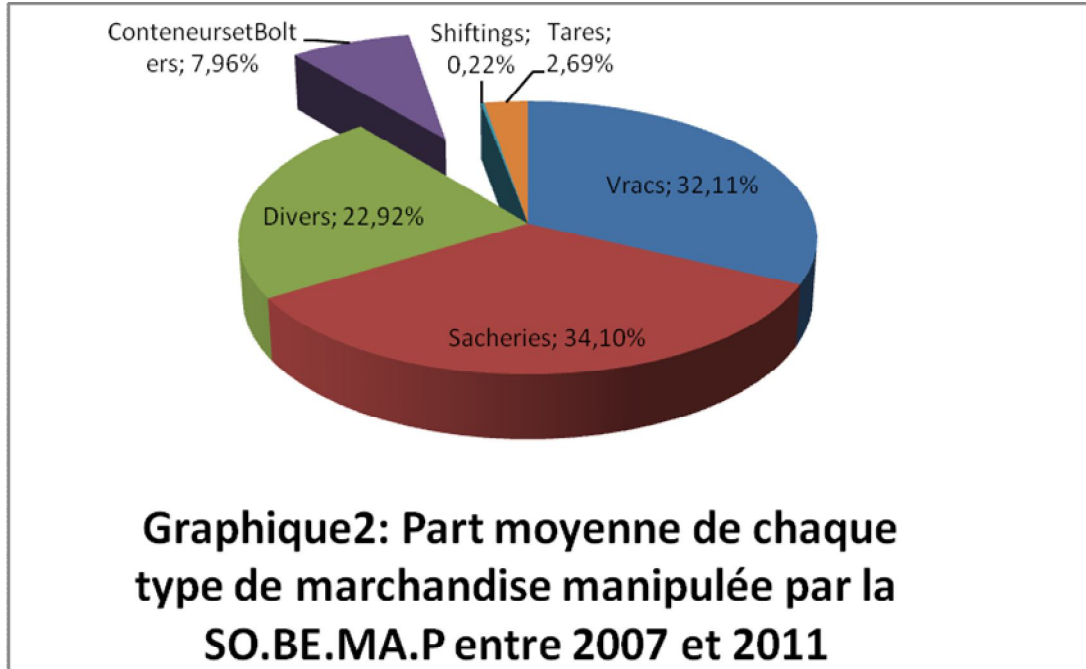
Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	TOTAL	MOYENNES	PART RELATIVE
Vrac	500144	502306	516576	506342	508408	510442	508397	509082	509307	4061697	507889	25%
Sacheries	537943	541938	525631	535171	534247	531683	533700	533210	532864	4273523	534043	27%
Divers	145680	154159	158312	152717	155063	155364	154381	154936	154894	1230612	153945	8%
Conteneurs	793587	816399	818193	809393	814661	814082	812712	813819	813538	6492846	811820	40%
Total	1977353	2014802	2018712	2003622	2012379	2011571	2009191	2011047	2010603	16058677	2007698	100%

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques / SOBEMAP, 1999

Interprétation : De 1998 à 2006, c'est-à-dire un peu après la démonopolisation, la SOBEMAP a su garder sa place de prédilection en matière de manutention des conteneurs avec un pourcentage de 40% ; vient ensuite la manutention des marchandises en sacheries avec un pourcentage de 27%, puis après viennent les marchandises en vrac avec un taux de 25% et enfin en dernier ressort, on retrouve les divers composés de véhicules, des fûts, de tôles, de colis lourds et encombrants, fers, matériel de construction, et autres avec un taux de 5%.

La SOBEMAP a pu tenir face à la démonopolisation des conteneurs mais qu'en est-il après 2007 ?

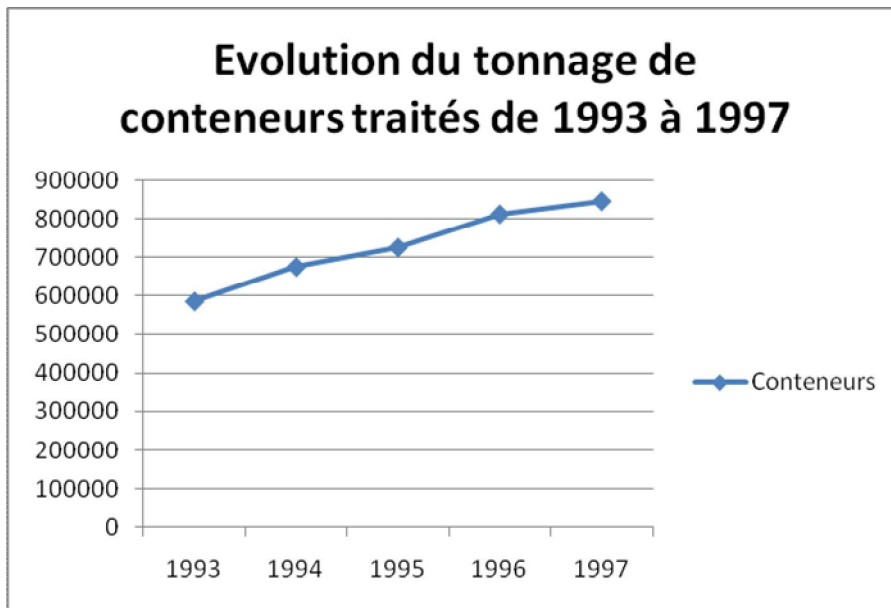
Titre : Part de chaque type de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P entre 2007 et 2011



Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P/ 2012

Ce diagramme confirme de façon claire le constat fait précédemment sur la base du tableau précédent.

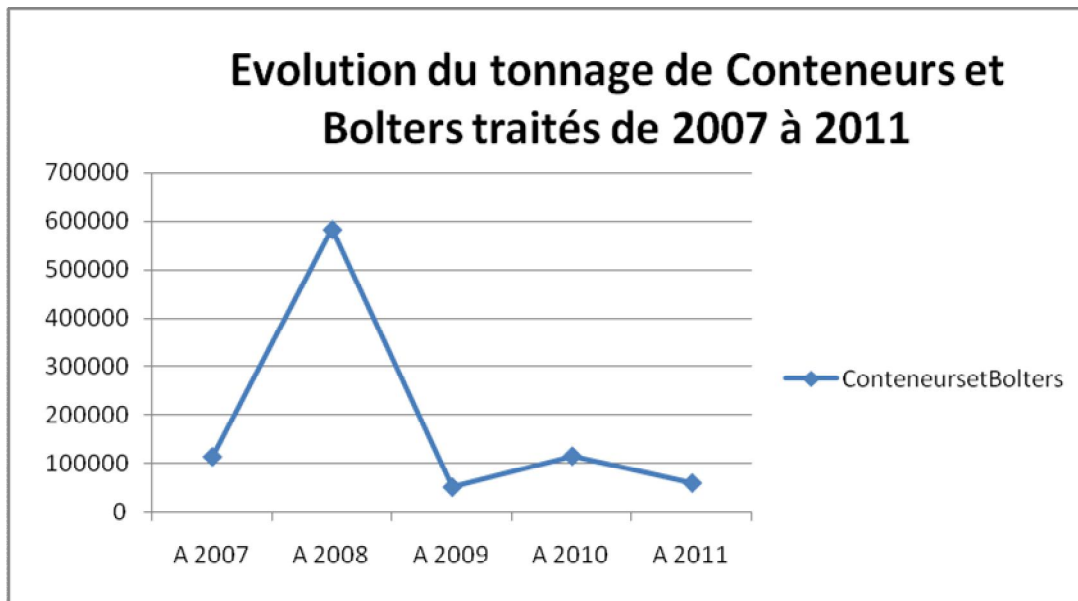
GRAPHIQUE3 : Evolution de tonnage de conteneurs traités par la SO.BE.MA.P de 1993 -1997



Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P/1998

Cette courbe montre qu'avant la démonopolisation, la manutention des conteneurs était dans les mains de la SOBEMAP avec un tonnage minimal de 600000 tonnes en 1993 évoluant jusqu'à près de 900000 tonnes.

GRAPHIQUE4 : Evolution du tonnage de conteneurs et Bolsters traités de 2007-2011



Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P /2012

Interprétation

Du tableau 2 et des graphiques 2, 3 et 4, il ressort les interprétations suivantes :

☞ En moyenne, le volume de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P après la démonopolisation est supérieur à celui de marchandises manipulées avant la démonopolisation.

☞ La part relative du tonnage de conteneurs traités dans le tonnage de marchandises manipulées n'est plus qu'environ 8% contre 38% avant la démonopolisation.

☞ Le tonnage maximum de conteneurs atteint au cours des cinq dernières années choisies pour notre étude est d'environ 600.000 Tonnes ;

ce qui ne représente que le minimum de tonnage atteint dans les années 1993 à 1997.

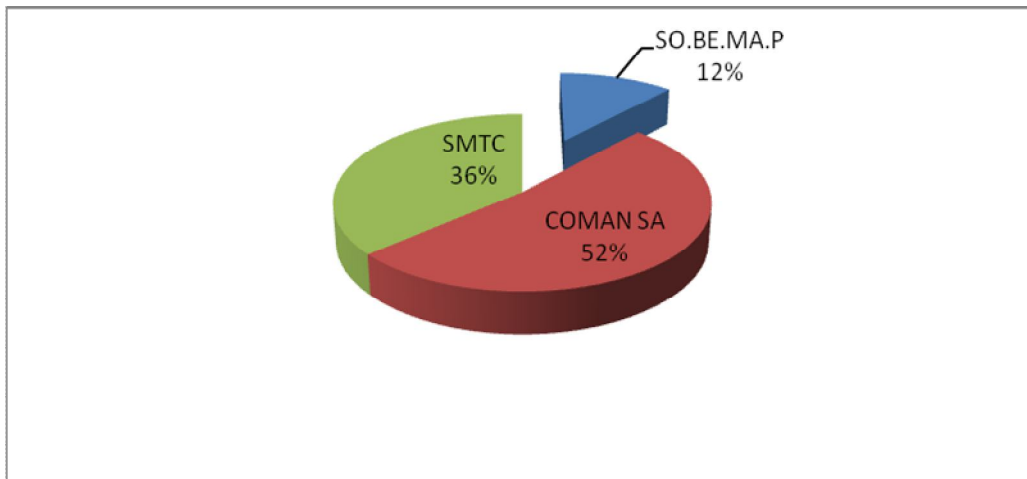
Evaluons alors la part de marché de chaque société en matière de manutention des conteneurs

Tableau 4: Evolution du nombre de conteneurs vides et pleins traités par les trois (03) sociétés de 2003 à 2011(TEU : équivalence de 20 pieds)

Années/Sociétés	SO.BE.MA.P	COMAN SA	SMTC	Total
2003	20681	57564	61044	139289
2004	32365	62110	55205	149680
2005	33743	80105	67755	181603
2006	44700	122483	67069	234252
2007	56284	141816	73686	271786
2008	58135	170422	83217	311774
2009	6797	166027	145811	318635
2010	4629	177719	150077	332425
2011	6308	198422	117808	322538
Total	263642	1176668	821672	2261982
Part de marché relative en %	11,66	52,02	36,33	100,00

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P et Direction de la Marine Marchand / 2012

Ce tableau montre qu'après la démonopolisation, la société COMAN SA a acquis la plus grande part de marché de manutention de conteneurs, suivie de SMTC puis vient en dernière position, la SOBEMAP.



GRAPHIQUE5 : Part relative de marché occupée par chaque concurrent

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P et Direction de la Marine Marchande / 2012

Le diagramme précédent confirme le résultat issu de l'analyse du tableau précédent. En effet, après la démonopolisation, la société COMAN SA a acquis la plus grande part de marché de manutention de conteneurs, suivie de SMTC puis vient en dernière position, la SOBEMAP. Ainsi, le tableau suivant résume cette situation :

Tableau 5: Position concurrentielle des trois sociétés

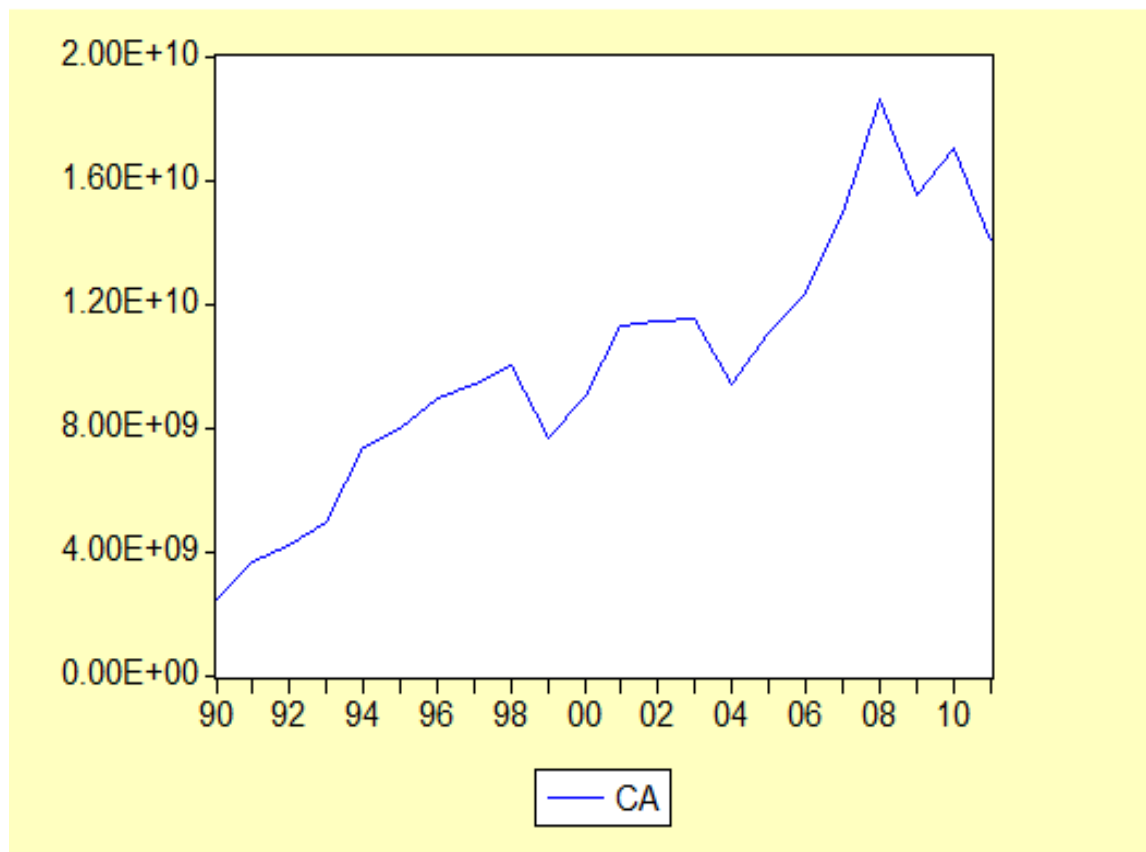
Sociétés	Position Concurrentielle
COMAN SA	Leader
SMTC	Challenger
SO.BE.MA.P	Suiveur

Malgré cette situation de perte de part de marché de manutention des conteneurs, on constate que le chiffre d'affaires de la SOBEMAP est

en croissance après la démonopolisation, contrairement à ce à quoi on devrait s'attendre c'est-à-dire la baisse de son chiffre d'affaires puisqu'elle était son activité phare Cette situation est représentée sur le graphique 6.

La suite de notre étude va consister donc à expliquer cet état de chose.

GRAPHIQUE6 : Evolution du chiffre d'affaires (CA) de la SO.BE.MA.P de 1990 à 2011



Source : Service des Etudes Economiques et Statistiques de SO.BE.MA.P et réalisé par le logiciel EVIEWS 5.0/ 2012

Pour mieux expliquer ce phénomène, nous allons étudier les stratégies adoptées par la SOBEMAP pour faire face à la démonopolisation de la manutention des conteneurs.

2.1.3.: *Résultat de l'impact de la démonopolisation sur la performance de la SO.BE.MA.P.*

Tableau 3 : Tonnage de marchandises manipulées par la SO.BE.MA.P entre 2007 et 2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Total	Moyenne	Part de chaque type de marchandises
Vrac	771505	808498	699293	672501	765710	3712507	742501,4	32,11 %
Sacheries	1143569	747043	887222	735853	428466	3942153	788430,6	34,10 %
Divers	447926	558235	569265	600574	473998	2649998	529999,6	22,92 %
Conteneurs et Bolters	113097	583217	50330	114412	58660	919716	183943,2	7,96 %
Shiftings	7973	4413	3858	5884	2880	25008	5001,6	0,22 %
Tares	122795	133758	15131	24547	15232	311463	62292,6	2,69 %
Total	2606865	2830164	2225099	2153771	1744946	11560845	2312169	100,00 %
Ecart par rapport à la moyenne des cinq années précédant la démonopolisation	-615409,2	-145289,2	-678176,2	-614094,2	-669846	-2722815	-544563	

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P /2012

Interprétation :

Le tableau révèle qu'après la démonopolisation, parmi les activités de la SOBEMAP viennent en tête les sacheries suivies des marchandises en vrac puis les divers et les conteneurs en quatrième position ; cet état de chose montre que la manutention des conteneurs échappe à la SOBEMAP comparativement à ce qui se passait avant la démonopolisation.

Ce travail sera fait par exploitation des informations issues des entretiens effectués avec le personnel et les derniers chiffres d'affaires.

En résumé, les stratégies sont les suivantes :

- ✎ La stratégie de diversification des activités de la SO.BE.MA.P

Ici la SOBEMAP a procédé à la diversification de ses activités par la recherche de nouveaux créneaux prometteurs comme le transit et la consignation.

- **Le transit**

Le transit est l'ensemble des opérations administratives et douanières réalisées par la SO.BE.MA.P pour le compte d'un client en

vue de l'enlèvement de ses marchandises aussi bien au port, à l'aéroport qu'aux postes frontaliers terrestres. En 2009, le transit a apporté pour le compte de la SO.BE.MA.P, 162.670.863 FCFA, en 2010 il est de 189.923.431 FCFA et en 2011 de 10.4825.113 FCFA.

- **La consignation maritime**

La consignation Maritime est l'ensemble des opérations réalisées dans le port de Cotonou par la SO.BE.MA.P au nom et pour le compte d'un navire, d'un transporteur, d'un armateur et visant à assurer dans ledit port toutes les formalités nécessaires à l'escale, au bon séjour du navire et de son équipage aussi bien qu'à la remise de la cargaison aux destinataires indiqués sur le manifeste. En 2009 la consignation a apporté pour le compte de la SO.BE.MA.P, 10.845.280 FCFA ; et en 2010 on a 34.596.196 millions FCFA .

- La stratégie relationnelle

Cette stratégie consiste à nouer des relations de confiance avec la clientèle en mettant en œuvre des actions de suivi et de fidélisation de la clientèle sur la base d'un bon fonctionnement des antennes qualités. Ces actions consistent pour la SOBEMAP :

- Au suivi des opérations de traitement des navires et de la qualité des prestations fournies aux clients.
- A la gestion de la base de données marketing
- A l'organisation de visites périodiques dans des directions et services en contact avec la clientèle pour le suivi des prestations fournies aux clients.

➤ A des visites clientèle, s’inscrivant dans le but de recueillir les doléances et autres attentes des clients. et aussi la mise en place d’un dispositif de veille stratégique et de la création de club privilège.

➤ A l’organisation d’un dîner client

➤ A la réalisation d’étude de satisfaction de la clientèle

➤ A l’application de tarifs préférentiels aux clients

➤ A la mise à disposition des clients de boîtes à suggestion

Passons donc à l’analyse des chiffres d’affaires de la SOBEMAP.

❖ Analyse de la structure des chiffres d’affaires de la SO.BE.MA.P

Tableau 6 : structure du chiffre d’affaires de la SO.BE.MA.P de 2008 à 2011

	2008	2009	2010	2011	MOYENNES	PART EN %
CA VEH	9570143902	6980639346	9187319035	7400920000	8284755571	51,13
CA CONT	4169186270	615333836	994779866	1256760000	1759014993	10,86
AUTRES CONV	4625669828	7900645527	6803547078	5306320000	6159045608	38,01
TOTAL	18365000000	15496618709	16985645979	13964000000	16202816172	100,00

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques/ SO.BE.MA.P / 2012

Les montants sont exprimés en FCFA

Avec CA VEH : chiffre d’affaires issu du trafic des véhicules

CA CONT : chiffre d’affaires issu de la manutention des conteneurs

AUTRES CONV : chiffre d'affaires issu de la manutention des autres marchandises conventionnelles

Ce tableau nous montre que le chiffre d'affaires issu du trafic des véhicules occupe en moyenne, à lui seul plus de la moitié du chiffre d'affaires total devant le chiffre d'affaires issu de la manutention des autres marchandises conventionnelles(38,01%) puis vient en dernier lieu la manutention des conteneurs qui était l'activité phare de la SOBEMAP avant la démonopolisation.

En effet, le trafic des véhicules constitue une activité de la SO.BE.MA.P depuis 1995 mais ne représentait en ce temps qu'une activité de second rang pour celle-ci. L'essor de cette activité au Bénin et le développement de la manutention des conteneurs par la SO.BE.MA.P constitue une stratégie dite « **stratégie de concentration** ». Cette analyse est aussi valable pour le développement de la manutention des autres marchandises conventionnelles par laSO.BE.MA.P.

Ainsi, cette stratégie peut être vue comme la plus grande stratégie adoptée par la SO.BE.MA.P pour faire face à la libéralisation de la manutention des conteneurs.

Le parc de vente des véhicules d'occasion est aujourd'hui un espace de la zone extra portuaire qui est soumis au régime douanier, mais qui a la particularité d'autoriser l'exécution de transactions commerciales et qui fournit à la SO.BE.MA.P un gain considérable. Il est aussi important de notifier que la SO.BE.MA.P dispose toujours du monopole sur la manutention des marchandises conventionnelles.

Pour mieux approfondir les résultats de notre étude, nous passerons à une modélisation économétrique afin d'avoir de plus amples

informations aussi bien sur le court terme que sur le long terme de l'évolution du taux de croissance du chiffre d'affaire de la SO.BE.MA.P en fonction de l'évolution des autres taux de croissance.

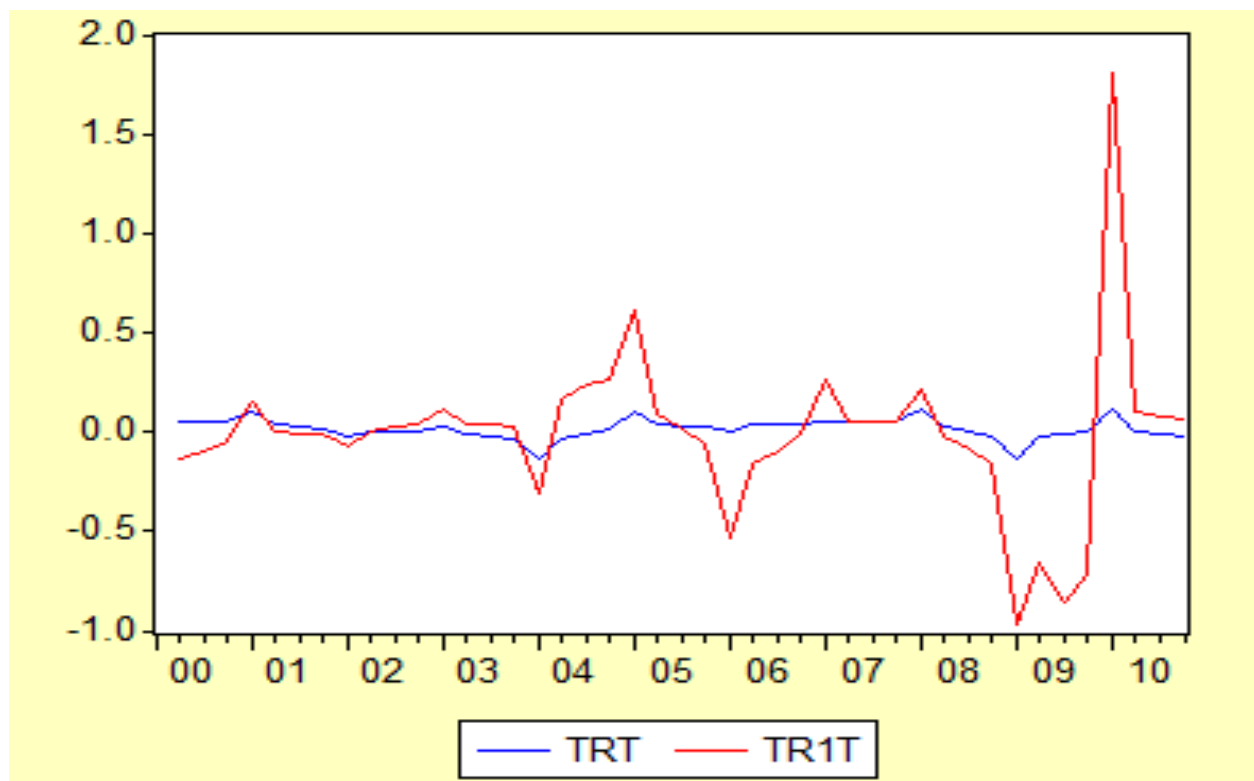
2.2. ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

2.2.1 *Analyse des données*

L'objectif de cette analyse est de voir parmi les recettes issues respectivement du trafic des véhicules, de la manutention des conteneurs et de la manutention des autres marchandises conventionnelles, lesquelles contribuent de façon significative à l'obtention des recettes totales et qui évoluent dans le même sens que cette dernière après la démonopolisation.

L'analyse des données se fera à travers une modélisation économétrique. Avant de passer à cette modélisation, nous ferons d'abord des représentations graphiques pour faire le travail de façon empirique.

GRAPHIQUE7 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues de la manutention des conteneurs

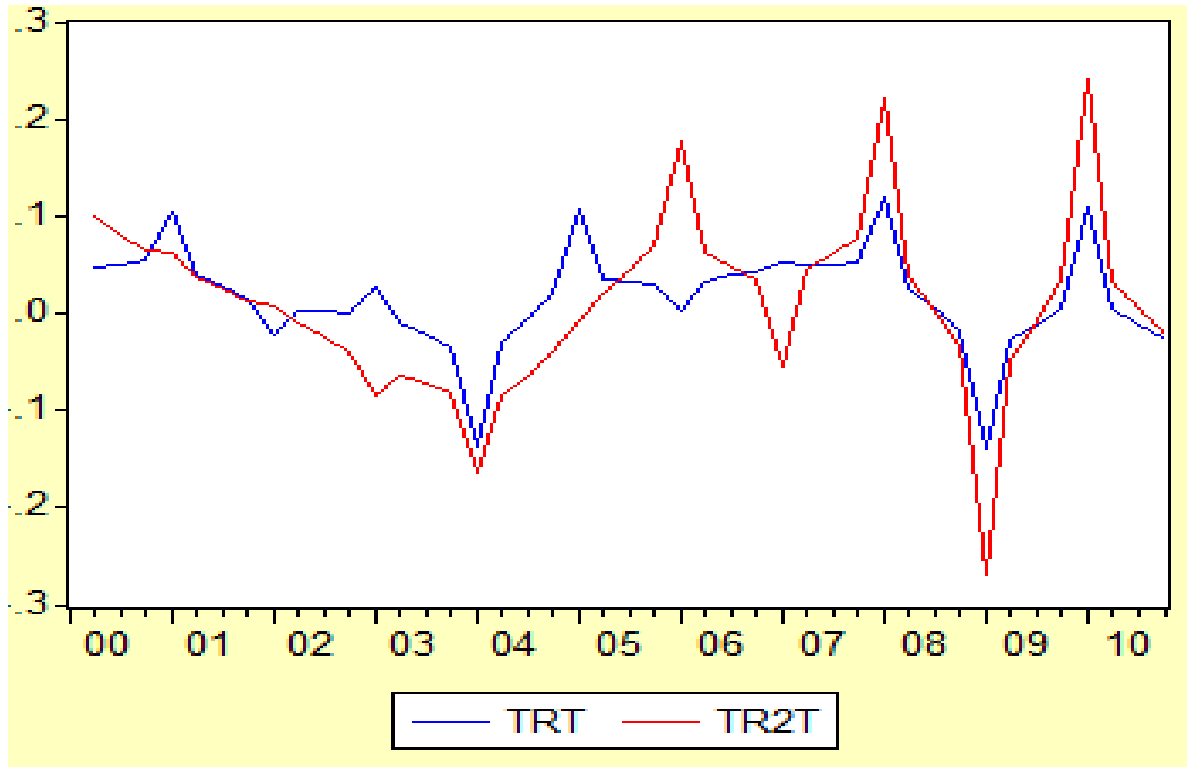


Source : SEES/ SO.BE.MA.P réalisé par EVIEWS5.0 / 2012

TRT : taux de croissance des recettes d'un trimestre t

TR1T : taux de croissance des recettes issues de la manutention des conteneurs d'un trimestre t.

GRAPHIQUE8 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues du trafic des véhicules

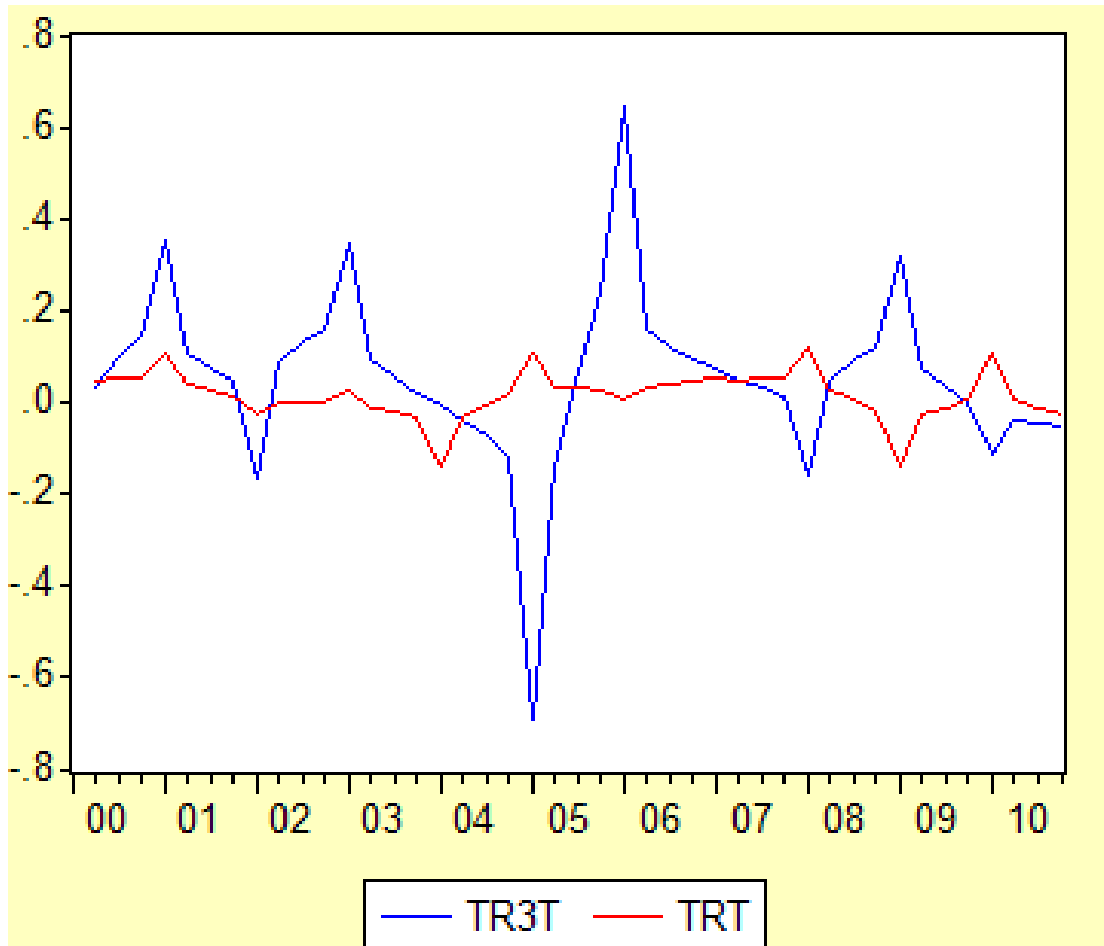


TR2T : taux de croissance des recettes issus du trafic des véhicules d'un trimestre t , 2012

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques de la SO.BE.MA.P et réalisés par le logiciel EVIEWS 5.0

Ces deux graphiques montrent bien que l'évolution du taux de croissance des recettes totales est semblable aussi bien à l'évolution du taux de croissance des recettes issues de la manutention des conteneurs qu'à l'évolution du taux de croissance des recettes issues du trafic des véhicules.

GRAPHIQUE9 : Evolution comparée du taux de croissance des recettes totales et du taux de croissance des recettes issues de la manutention des autres marchandises conventionnelles



TR3T : taux de croissance des recettes issues de la manutention des autres marchandises conventionnelles.

Source : Service Statistiques et Etudes Economiques de la SO.BE.MA.P et réalisés par le logiciel EVIEWS 5.0 / 2012

Ce graphique montre que l'évolution du taux de croissance des recettes totales est contraire à celle du taux de croissance trimestrielle des recettes issues de la manutention des autres marchandises conventionnelles.

Passons donc à la présentation des résultats des différents tests effectués avant et après la régression, afin de nous assurer qu'elle est de bonne qualité.

→ Test de saisonnalité

Toutes les variables paraissent non saisonnières car, par observation de l'auto corrélation de chaque Corrélogramme (voir annexe 8), on ne constate pas l'apparition d'un pic au niveau de la quatrième observation.

Le test de saisonnalité de Fisher et celui de Kruskal Wallis confirment la présomption de non saisonnalité des variables obtenue par le Corrélogramme des variables (voir annexe 8).

→ Test de stationnarité

Nous avons réalisé les tests de KPSS et ADF pour l'étude de la stationnarité. Etant donné que l'ADF ne prend en compte que l'auto corrélation des erreurs et que le KPSS en plus de prendre en compte l'auto corrélation, intègre l'hétéroscédasticité et vu que les données utilisées sont des données infra-annuelles, nous avons choisi de continuer notre analyse avec les résultats du test de KPSS.

Ce travail empirique effectué, passons à la modélisation économétrique.

Les résultats issus des différentes régressions effectuées par Excel et EVIEWS 5.0. nous permettent d'avoir le modèle suivant :

- **Equation du long terme**

$$\text{LOG(RT)} = 13.8203 + 0.0297 \cdot \text{LOG(R1T)} + 0.3973 \cdot \text{LOG(R2T)} - 0.0328 \cdot \text{LOG(R3T)} + [\text{AR}(1)=0.9582] + \varepsilon_t$$

(11.2997)
(2.2043)
(7.1949)
(-1.2112)
(44.4024)

Où $\varepsilon_t \sim N(0; \sigma_\varepsilon^2)$

$R^2=0.9852$ $R_c^2=0.9836$ $DW=1.23$ $F\text{-Statistic}=632.80$

$p(F\text{-Statistic})=0.00$

Où les t-Student sont entre parenthèses.

Ce modèle peut encore s'écrire :

$$\text{LOG}(\text{RT}) = 13.8203 + 0.0297*\text{LOG}(\text{R1T}) + 0.3973*\text{LOG}(\text{R2T}) - 0.0328*\text{LOG}(\text{R3T}) + 0.9582*\text{LOG}(\text{RT})_{(-1)} + \varepsilon_t$$

(11.2997)
(2.2043)
(7.1949) (-1.2112)

(44.4024)

Où $\varepsilon_t \sim N(0; \sigma_\varepsilon^2)$

$R^2=0.9852$ $R_c^2=0.9836$ $DW=1.23$ $F\text{-Statistic}=632.80$

$p(F\text{-Statistic})=0.00$

➔ Auto corrélation résiduelle

La valeur de la statistique DW de Durbin Watson est 0.43 marquant ainsi une auto corrélation positive entre les erreurs (car $0.43 < d_1 = 1.34$). Pour corriger cette auto corrélation nous avons introduire AR(1) (processus d'auto régression d'ordre 1) comme variable dans l'équation. On obtient ainsi une nouvelle équation avec $DW=1.23$. Nous pouvons conclure à l'absence d'auto corrélation résiduelle de cette équation car $1.23 \in [1.23; 2.77]$. De plus, l'analyse visuelle du Corrélogramme, ainsi que la statistique Q de Ljung-Box nous permettent de confirmer ce résultat (Voir annexe).

→ Normalité des résidus

La série des résidus de l'équation, est légèrement plus pointue que la normale ($kurtosis=4.37>3$), avec une queue de distribution étalée vers la gauche ($skewness=-0.25<0$). Néanmoins, l'hypothèse d'une distribution normale est acceptée car $J.B=3.84<5.99$. (Voir annexe).

→ Hétéroscédasticité des résidus

Le test d'hétéroscédasticité réalisé est celui de White. Comme les p-values sont supérieures à 5%, alors on rejette l'hypothèse nulle H_0 d'hétéroscédasticité ; les résidus sont donc homoscedastiques. (Voir annexe)

Dans cette équation du long terme, tous les régresseurs sauf les recettes issues des autres activités conventionnelles participent significativement à l'explication de la croissance des recettes annuelles et les signes obtenus (b_1 et b_2) sont ceux attendus par contre le signe de b_3 n'est pas celui attendu.

Les résultats obtenus à partir de ce modèle du long terme confirment ceux précédemment obtenus à partir de l'analyse des données brutes. En effet, dans le long terme, une croissance par trimestre de 10% des recettes annuelles ne sera due qu'à une augmentation de 0,29% des recettes issues de la manutention des conteneurs contre 3,97% d'augmentation des recettes issues du trafic des véhicules et non significativement d'une baisse 0,32% de l'augmentation des recettes issues de la manutention des autres marchandises conventionnelles.

La présence AR(1) corrige l'auto corrélation existante entre les erreurs (voir annexe).

2.2.2. *Vérification des hypothèses*

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure ce qui suit :

H₁: La recette issue du trafic des conteneurs explique les recettes totales sans cesse croissantes de la SOBEMAP avant 1998.

H₃: Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation explique la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.

Ainsi, les hypothèses 1 et 3 sont validées. Quant à l'hypothèse 2, en se basant sur la croissance des recettes totales, elle peut être déclarée non validée dans la mesure où la SOBEMAP a su développer des stratégies pour contourner l'inefficacité que pourrait engendrer la démonopolisation de la manutention des conteneurs dont jadis elle avait le monopôle. L'hypothèse 2 étant intitulée : « La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs. ». *Cependant*, sur la base de la baisse tendancielle du nombre de conteneurs traités par la SO.BE.MA.P après la démonopolisation, on ne peut que se résoudre à la validation de cette hypothèse.

CHAPITRE III : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1. **Suggestions**

Il ressort de ces analyses que la SOBEMAP a su développer des stratégies surtout la stratégie de concentration pour atténuer les

conséquences plus désastreuses qu'aurait eues la démonopolisation de la manutention des conteneurs sur ses recettes. Cependant, les suggestions seront faites suivant chaque hypothèse :

3.1.1 *Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale*

- Redynamiser la direction commerciale
- Revoir la politique de nomination du directeur
- améliorer le système d'information et de gestion de la SO.BE.MA.P
- Améliorer la technologie mécanique de la SO.BE.MA.P

3.1.2 *La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs*

- Encourager les opérateurs économiques à solliciter les services de la SOBEMAP
- Elaborer des politiques et des stratégies prospectives de la SOBEMAP

3.1.3 *Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.*

La SOBEMAP doit améliorer ses stratégies commerciales pour devenir leader.

3.2 Recommandations

La SOBEMAP étant une société d'Etat, il serait souhaitable que l'Etat prenne ses dispositions pour une pérennisation de cette entreprise. En effet, certaines recommandations sont formulées à l'endroit de la SOBEMAP pour sa pérennisation.

3.2.1 *Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale*

- ✍ Doter la direction commerciale d'un système de planification et de suivi-évaluation des politiques commerciales

- ✍ Doter la direction générale d'un dirigeant spécialisé en manutention portuaire et ayant à son actif des expériences en la matière tout en lui laissant la main libre pour jouer pleinement son rôle.

- ✍ Instruire le Ministère de l'Economie et des Finances à accompagner la SOBEMAP dans l'amélioration de sa technologie afin d'être plus compétitive face à ses concurrents en venant en appui financier à la SOBEMAP pour l'acquisition des engins de dernière génération.

3.2.2 *La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs*

-L'appui du ministère du commerce et du ministère délégué auprès de la présidence de la République chargé de

l'économie maritime par des subventions de certaines activités comme la manutention des conteneurs surtout.

- Doter la SO.BE.MA.P d'un service planification afin que les politiques de développement de la SOBEMAP soit bien planifié afin d'éviter des improvisations.

3.2.3 Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.

Certaines stratégies commerciales sont à proposer comme :

- Politique de différenciation hors coûts (qualité, délais, service, innovation, etc.) à travers l'octroi des services de qualité, de délai de services rendus à la clientèle comparativement à ses concurrents.
- Politique de focalisation : Présenter le meilleur rapport qualité/prix comparativement aux concurrents.

CONCLUSION

De notre étude portée sur le thème : **« les déterminants de performance de la SOBEMAP en situation de démonopolisation de la manutention des conteneurs »**, nous pouvons retenir ce qui suit :

- La recette issue du trafic des conteneurs explique les recettes totales sans cesse croissantes de la SOBEMAP avant 1998.

- La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs

- Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.

En outre, la SO.BE.MA.P, pour faire face à cette situation a développé d'autres activités à savoir : le transit, la consignation et l'entreposage, etc.

Toujours, dans cet environnement fortement concurrentiel, les dirigeants ont mis en place de nouvelles politiques de croissance économique de la société pour le développement et la pérennité de la société. Cependant, ces politiques loin de permettre à la société de reprendre en main le secteur de la manutention des conteneurs, porte sur la diversification des activités et le monopole détenu sur le trafic des véhicules.

Nous ne saurions terminer sans affirmer que notre analyse est loin d'être exhaustive. L'analyse d'une stratégie représente un domaine bien vaste et nécessite des tâches bien complexes et nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects de cette étude.

Aucune œuvre humaine n'étant parfaite, ce travail présente des insuffisances aussi bien au niveau de la recherche documentaire qu'au niveau de l'analyse des données. Persuadés que ce travail constitue une ébauche de recherche, seules les critiques et les suggestions de chacun rehausseront sa qualité afin de lui conférer le nom d'un véritable outil d'analyse pour améliorer la performance de la SO.BE.MA.P.

BIBLIOGRAPHIE

Publications

AFNOR, *ouvrage collectif* : ISO 26000 responsabilité sociétale ; Afnor éditions, 2011

ARIMA et méthode de BOX et JENKINS » p.29-34

Article de **Friedrich Hayek** (2012)

Article de **Steven Horowitz** (2012).

Association, 1A, p. 427-431.

Autoregressive Time Series with a Unit Root », *Journal of the American Statistical*

*Biometrika*37. p.409-428

CERGOR, 2003

Cohanier, Lafarge et Loiseau: management de la performance : des représentations à la mesure, Rouen business school, 2010

De la Villarmois: le concept de performance et sa mesure : un état de l'art ; IAE de Lille, 2001

Dickey, D.A. et Fuller, W.A. (1976), « Distribution of the Estimators for

Durbin et Watson (1950), « Testing for serial correlation in least square regression

Ecole nationale supérieure des mines de Saint-Etienne (auteurs collectifs) : séminaire de management de la performance, 2005

Économique et financière des entreprises ; thèse, université de Nancy 2, 2002

Errult: le pilotage de la performance, cahiers du CEREN, 2005

Etude Nationale de perspective à long terme : Stratégie de développement du Bénin à long terme, Edition Alafia 2025

Filleau et Marques-Ripoull: les théories de l'organisation et de l'entreprise ; Ellipses, 2000

Gérard GRELLET « cours d'économétrie 2003 » vol1 p.12-26

Germain et Trébuçq: la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions ; Crecci et Audencia, 2004

Gide.net : le modèle gestionnaire de la performance, 2010

Jarque, C. M. et Bera, A.K. (1980),

«Efficient test for normality, homoscedasticity and serial independence of regression residuals» *Economics Letters*, 6, p.255-259.

Jaulent, Quarès et Grenier : objectif performance ; Afnor éditions, 2011

Johansen (1988), «Statistical Analysis of cointegration Vectors», *Journal of Economic Dynamics and control*, 12, p.231-254.

Le balanced scorecard à l'épreuve de l'expérience, numéro 211, février 2011

Les modèles économiques des entreprises, numéro 181, 2008

Laroche : l'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance

Leban: management de l'entreprise ; éditions d'organisation, 2005

Magakian: 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ; Bréal, 2002

Maranzana: système de pilotage de la performance, séminaire « évaluation pour l'action » arts et métiers PARIS TECH, 2009

Morin : dimensions, critères et indicateurs de performance ; HEC Montréal, 2005

Théories mode d'emploi, numéro 160, 2006

Ouvrages :

Pesqueux: la notion de performance globale ; CNAM LIPSOR, 2005

Poissonnier et Drillon: le développement de la gestion durable des RH : un éclairage par les outils de pilotage de la performance, Andese, vie et sciences économiques, 2008

Revue des Dépenses publics, Renforcer la décentralisation pour améliorer la fourniture des services publics Déc. 2010 Doc de la Banque Mondiale

Revue française de gestion

Revue :

Ricco RAKOTOMALA « économétrie : régression linéaire simple et multiple » p.85-1004

Sellier : le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise ; cahier du

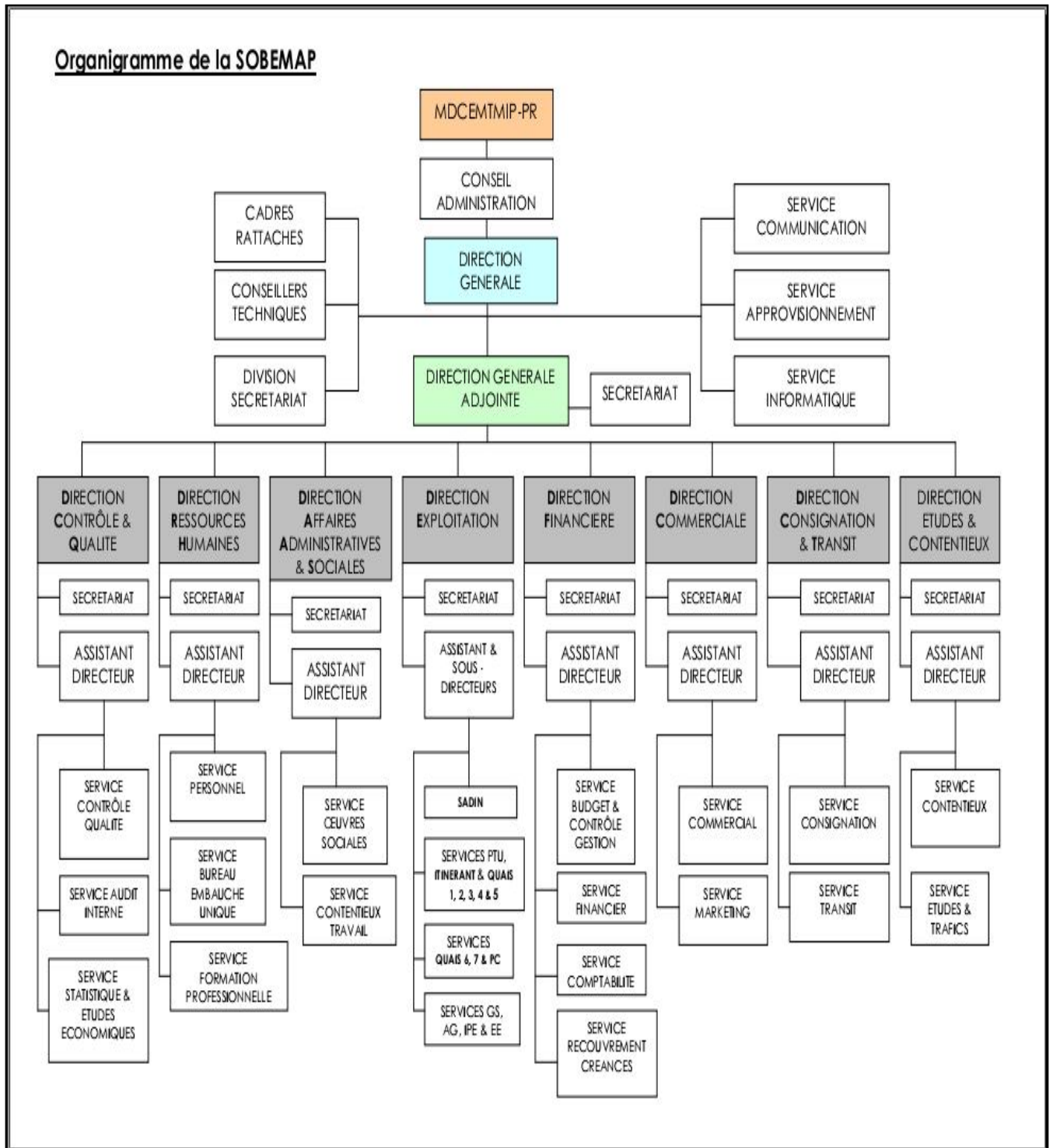
Tremblay et Audebrand: productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir ; université du Québec, 2003

William H. GREEN « Economic Analysis » July 2002

Yves TILLE « Résumé du cours d'économétrie » Décembre 2008 p.84-98

ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de la SO.BE.MA .P



Annexe2 :Algorithme de GOLDSTEIN et KHAN

Algorithme de trimestrialisation de GOLDSTEIN et KAHN (1976)

Théorème d'Euclide : calculer les intégrales suivantes

$$\int_0^1 (a s^2 + b s + c) ds = x_{t-1} \quad (1)$$

$$\int_1^2 (a s^2 + b s + c) ds = x_t \quad (2)$$

$$\int_2^3 (a s^2 + b s + c) ds = x_{t+1} \quad (3)$$

Et résoudre le système d'équations suivant :

$$\begin{cases} \frac{1}{3}a + \frac{1}{2}b + c = x_{t-1} \\ \frac{7}{3}a + \frac{3}{2}b + c = x_t \\ \frac{19}{3}a + \frac{5}{2}b + c = x_{t+1} \end{cases}$$

Le système revient encore à :

$$\begin{cases} a = \frac{1}{2}x_{t-1} - x_t + \frac{1}{2}x_{t+1} \\ b = -2x_{t-1} + 3x_t - x_{t+1} \\ c = \frac{11}{6}x_{t-1} - \frac{7}{6}x_t + \frac{1}{3}x_{t+1} \end{cases}$$

Par interpolation linéaire on obtient les données trimestrielles suivantes :

$$x_t^1 = \int_1^{1,25} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^2 = \int_{1,25}^{1,5} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^3 = \int_{1,5}^{1,75} (as^2 + bs + c) ds$$

$$x_t^4 = \int_{1,75}^2 (as^2 + bs + c) ds$$

On obtient alors le système d'équations suivantes :

$$x_t^1 = 0,05468x_{t-1} + 0,23438x_t - 0,039067x_{t+1}$$

$$x_t^2 = 0,00781x_{t-1} + 0,26563x_t - 0,02344x_{t+1}$$

$$x_t^3 = -0,02344x_{t-1} + 0,26562x_t + 0,00781x_{t+1}$$

$$x_t^4 = -0,0391x_{t-1} + 0,2343x_t + 0,05469x_{t+1}$$

✓ **Annexe 3** : Test de saisonnalité sur les séries

- **Corrélogramme permettant une présomption de non saisonnalité**

Corrélogramme de rt

Correlogram of RT

Date: 10/30/12 Time: 12:12

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.887	0.887	37.045	0.000
		2	0.738	-0.230	63.302	0.000
		3	0.617	0.079	82.120	0.000
		4	0.491	-0.154	94.314	0.000
		5	0.363	-0.052	101.16	0.000
		6	0.246	-0.058	104.38	0.000
		7	0.167	0.088	105.90	0.000
		8	0.110	-0.017	106.58	0.000
		9	0.071	0.048	106.87	0.000
		10	0.058	0.043	107.07	0.000
		11	0.056	-0.002	107.26	0.000
		12	0.073	0.081	107.60	0.000
		13	0.115	0.102	108.47	0.000
		14	0.155	-0.004	110.09	0.000
		15	0.172	-0.045	112.17	0.000
		16	0.179	0.000	114.49	0.000
		17	0.164	-0.101	116.50	0.000
		18	0.140	0.030	118.03	0.000
		19	0.111	-0.014	119.02	0.000
		20	0.075	-0.005	119.50	0.000

Source : EVIEWS 5.0

Corrélogramme de r1t

Correlogram of R1T

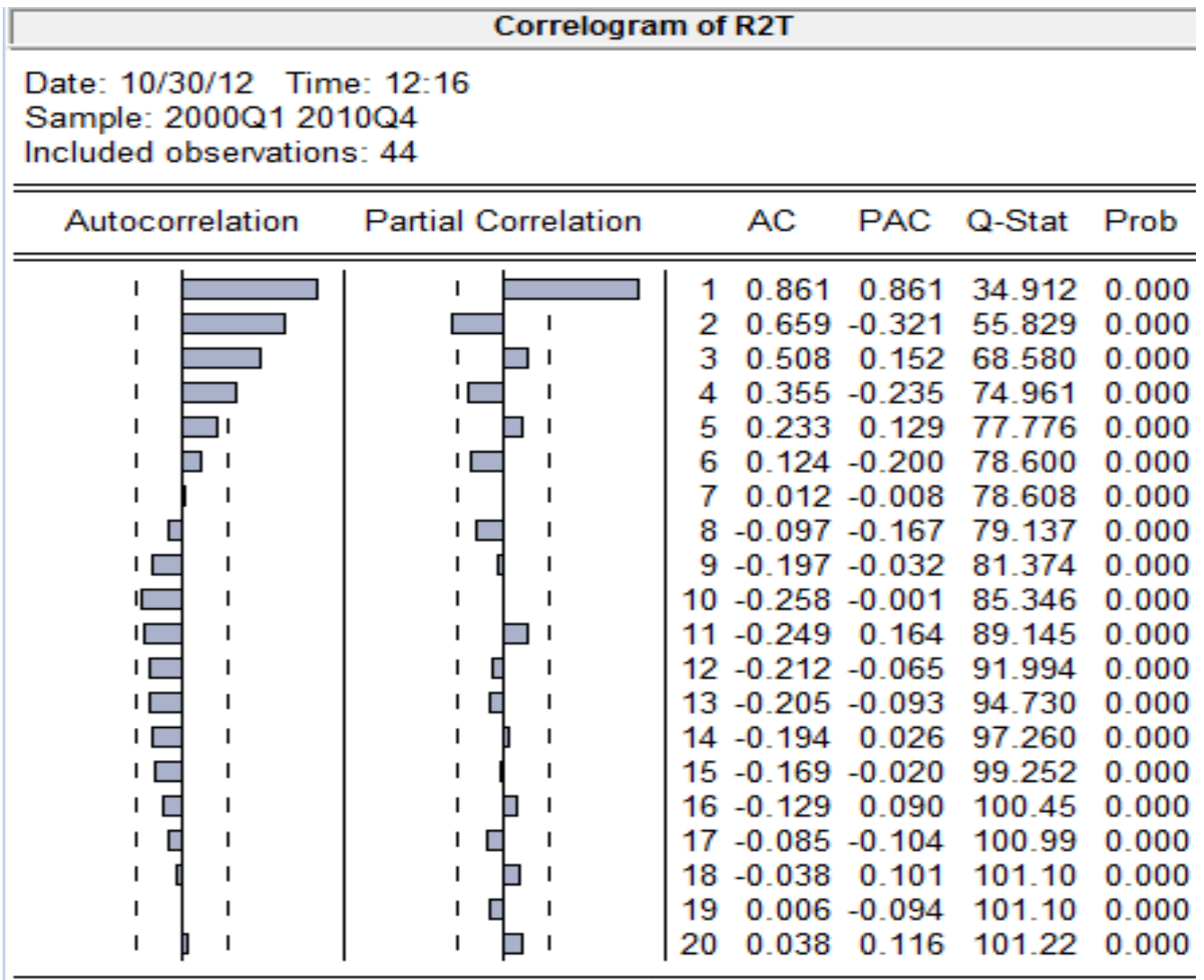
Date: 10/30/12 Time: 12:14

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

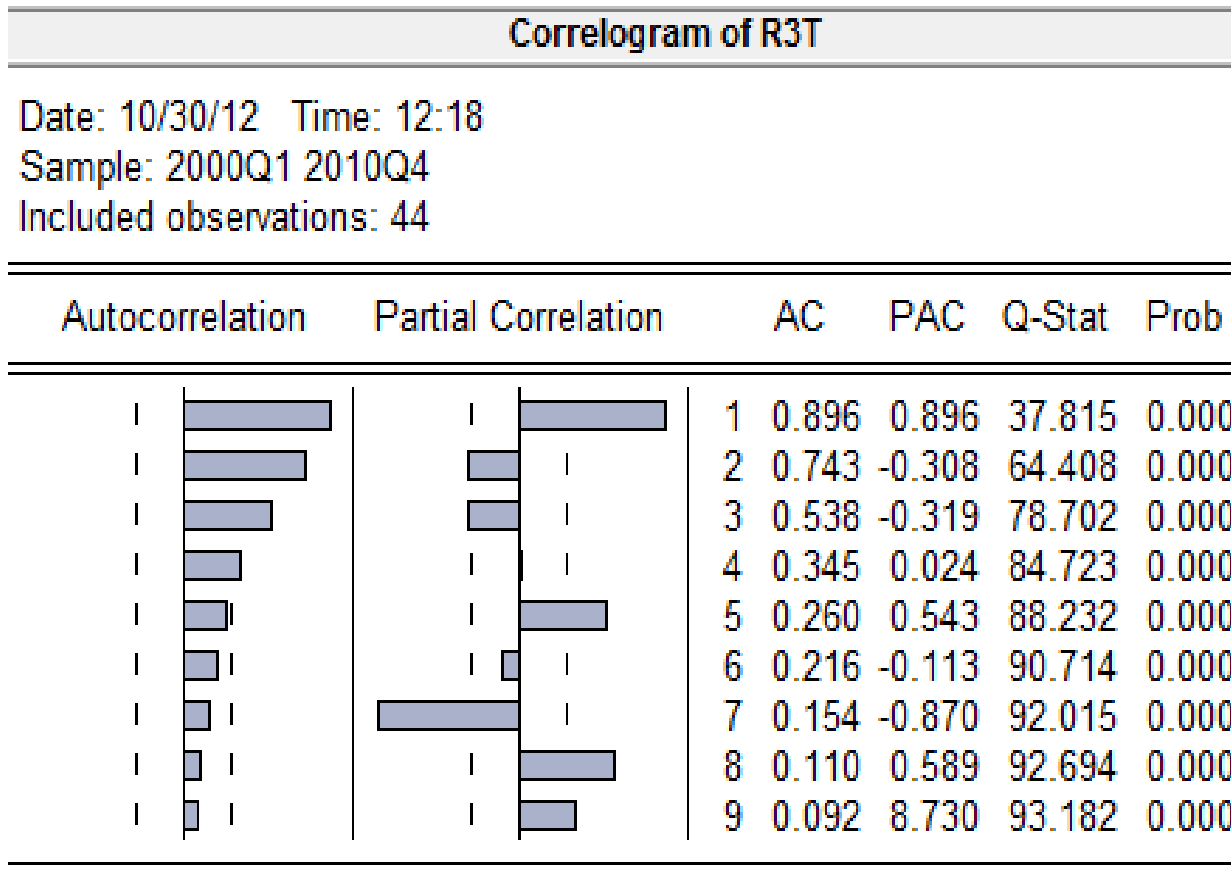
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.860	0.860	34.775	0.000
		2	0.618	-0.464	53.156	0.000
		3	0.312	-0.326	57.949	0.000
		4	0.045	0.074	58.052	0.000
		5	0.014	0.918	58.063	0.000
		6	0.068	-1.476	58.310	0.000

CORRELOGRAMME DE R2T



Source : EVIEWS 5.0

Corrélogramme de r3t



Source : EVIEWS 5.0

- Tests de Fisher, de Kruskal Wallis et de moyenne mobiles

Test de saisonnalité sur la variable rt

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	2.9020	3	0.96733	0.460

Residual	84.1033	40	2.10258
Total	87.0053	43	

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis	Degrees of	Probability
Statistic	Freedom	Level
2.6937	3	44.131%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of	Dgrs.of	Mean	
	Squares	Freedom	Square	F-value
Between Years	7.1230	10	0.712298	1.162
Error	18.3924	30	0.613082	

No evidence of moving seasonality at the five percent level

Test de saisonnalité sur la variable r1t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	404.7015	3	134.90051	0.858
Residual	6286.4222	40	157.16056	
Total	6691.1238	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
2.9251	3	40.332%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

Sum of	Dgrs.of	Mean
--------	---------	------

	Squares	Freedom	Square	F-value
Between Years	1639.3753	10	163.937530	1.973
Error	2492.9396	30	83.097986	

No evidence of moving seasonality at the five percent level.

Test de saisonnalité sur la variable r2t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	3.4026	3	1.13419	0.208
Residual	217.7747	40	5.44437	
Total	221.1772	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis Statistic	Degrees of Freedom	Probability Level
-----------------------------	-----------------------	----------------------

0.9504 3 81.325%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-value
Between Years	43.3350	10	4.333497	2.418
Error	53.7592	30	1.791973	

Moving seasonality present at the five percent level.

Test de saisonnalité sur la variable r3t

D 8.A F-tests for seasonality

Test for the presence of seasonality assuming stability.

	Sum of Squares	Dgrs.of Freedom	Mean Square	F-Value
Between quarters	5.1692	3	1.72306	0.062
Residual	1115.8434	40	27.89609	
Total	1121.0126	43		

No evidence of stable seasonality at the 0.1 per cent level.

Nonparametric Test for the Presence of Seasonality Assuming Stability

Kruskal-Wallis	Degrees of	Probability
Statistic	Freedom	Level
2.3939	3	49.476%

No evidence of seasonality at the one percent level.

Moving Seasonality Test

	Sum of	Dgrs.of	Mean	
	Squares	Freedom	Square	F-value
Between Years	213.6745	10	21.367451	2.252
Error	284.6824	30	9.489415	

Moving seasonality present at the five percent level.

Source : EVIEWS 5.0

✓ **Annexe 4: Test de stationnarité**

Exogenous: Constant, Linear Trend
Lag Length: 19 (Automatic based on SIC, MAXLAG=19)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-10.92687	0.0000
Test critical values: 1% level	-4.394309	
5% level	-3.612199	
10% level	-3.243079	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(RTLOG)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 12:25

Sample (adjusted): 2005Q1 2010Q4

Included observations: 24 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RTLOG(-1)	-1.503444	0.137591	-10.92687	0.0083
D(RTLOG(-1))	0.618579	0.125636	4.923577	0.0389
D(RTLOG(-2))	0.737093	0.122053	6.039107	0.0263
D(RTLOG(-3))	0.904059	0.121960	7.412749	0.0177
D(RTLOG(-4))	0.442654	0.097044	4.561356	0.0449
D(RTLOG(-5))	0.427972	0.089766	4.767617	0.0413
D(RTLOG(-6))	0.486637	0.089054	5.464494	0.0319
D(RTLOG(-7))	0.629879	0.090173	6.985230	0.0199
D(RTLOG(-8))	0.807402	0.064757	12.46826	0.0064
D(RTLOG(-9))	0.669846	0.063155	10.60635	0.0088
D(RTLOG(-10))	0.619239	0.063786	9.708019	0.0104
D(RTLOG(-11))	0.626640	0.062907	9.961415	0.0099
D(RTLOG(-12))	0.492727	0.058055	8.487279	0.0136
D(RTLOG(-13))	0.415668	0.055219	7.527672	0.0172
D(RTLOG(-14))	0.373538	0.053446	6.989121	0.0199
D(RTLOG(-15))	0.371409	0.051997	7.142869	0.0190
D(RTLOG(-16))	-0.483676	0.042999	-11.24856	0.0078
D(RTLOG(-17))	-0.365011	0.038996	-9.360198	0.0112
D(RTLOG(-18))	-0.279836	0.033645	-8.317195	0.0141
D(RTLOG(-19))	-0.167750	0.031406	-5.341335	0.0333
C	32.29816	2.931586	11.01730	0.0081
@TREND(2000Q1)	0.020881	0.002313	9.028842	0.0120
R-squared	0.999976	Mean dependent var	0.023336	
Adjusted R-squared	0.999720	S.D. dependent var	0.053102	
S.E. of regression	0.000889	Akaike info criterion	-11.86552	
Sum squared resid	1.58E-06	Schwarz criterion	-10.78563	
Log likelihood	164.3862	F-statistic	3911.520	
Durbin-Watson stat	2.251665	Prob(F-statistic)	0.000256	

Test ADF sur log(rt)

Null Hypothesis: RTLOG is stationary
Exogenous: Constant, Linear Trend
Bandwidth: 5 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.101586
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.216000
5% level	0.146000
10% level	0.119000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.014107
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.059572

KPSS Test Equation

Dependent Variable: RTLOG

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 12:46

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.54266	0.036038	597.7721	0.0000
@TREND(2000Q1)	0.015099	0.001443	10.46189	0.0000
R-squared	0.722683	Mean dependent var	21.86730	
Adjusted R-squared	0.716080	S.D. dependent var	0.228152	
S.E. of regression	0.121569	Akaike info criterion	-1.332286	
Sum squared resid	0.620716	Schwarz criterion	-1.251186	
Log likelihood	31.31028	F-statistic	109.4511	
Durbin-Watson stat	0.179947	Prob(F-statistic)	0.000000	

test de KPSS sur log(rt)

Null Hypothesis: R1TLOG has a unit root
 Exogenous: None
 Lag Length: 20 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-1.788811	0.0704
Test critical values: 1% level	-2.669359	
5% level	-1.956406	
10% level	-1.608495	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(R1TLOG)
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 12:57
 Sample (adjusted): 2005Q2 2010Q4
 Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R1TLOG(-1)	-0.010341	0.005781	-1.788811	0.2155
D(R1TLOG(-1))	-0.208212	0.417443	-0.498780	0.6674
D(R1TLOG(-2))	-0.424012	0.454295	-0.933342	0.4492
D(R1TLOG(-3))	-1.278805	0.883870	-1.446825	0.2849
D(R1TLOG(-4))	3.973095	1.660189	2.393158	0.1391
D(R1TLOG(-5))	-1.622094	0.952014	-1.703856	0.2305
D(R1TLOG(-6))	-1.563649	0.803701	-1.945561	0.1911
D(R1TLOG(-7))	-2.886053	1.450407	-1.989822	0.1849
D(R1TLOG(-8))	6.681447	1.790412	3.731793	0.0649
D(R1TLOG(-9))	-2.066549	1.136329	-1.818619	0.2106
D(R1TLOG(-10))	-0.137169	0.901750	-0.152115	0.8931
D(R1TLOG(-11))	-0.074868	0.927353	-0.080732	0.9430
D(R1TLOG(-12))	1.531676	0.886453	1.727870	0.2262
D(R1TLOG(-13))	-1.476363	1.268039	-1.164289	0.3644
D(R1TLOG(-14))	1.177798	1.094389	1.076215	0.3944
D(R1TLOG(-15))	2.798118	1.528937	1.830106	0.2087
D(R1TLOG(-16))	-2.731222	1.184439	-2.305920	0.1475
D(R1TLOG(-17))	-0.666135	0.934815	-0.712585	0.5500
D(R1TLOG(-18))	-0.587587	0.950910	-0.617921	0.5996
D(R1TLOG(-19))	-0.693743	1.099110	-0.631186	0.5924
D(R1TLOG(-20))	2.275508	1.076946	2.112925	0.1690

R-squared	0.981981	Mean dependent var	-0.066295
Adjusted R-squared	0.801787	S.D. dependent var	0.535570
S.E. of regression	0.238442	Akaike info criterion	-0.645643
Sum squared resid	0.113709	Schwarz criterion	0.391113
Log likelihood	28.42489	Durbin-Watson stat	2.500296

Test ADF sur log(r1t)

Null Hypothesis: R1TLOG is stationary
 Exogenous: Constant
 Bandwidth: 4 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.165934
Asymptotic critical values*: 1% level	0.739000
5% level	0.463000
10% level	0.347000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.516031
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	1.778624

KPSS Test Equation
 Dependent Variable: R1TLOG
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:09
 Sample: 2000Q1 2010Q4
 Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	19.97749	0.109548	182.3632	0.0000
R-squared	-0.000000	Mean dependent var	19.97749	
Adjusted R-squared	-0.000000	S.D. dependent var	0.726658	
S.E. of regression	0.726658	Akaike info criterion	2.221744	
Sum squared resid	22.70538	Schwarz criterion	2.262294	
Log likelihood	-47.87837	Durbin-Watson stat	0.313361	

test KPSS sur log(r1t)

Null Hypothesis: R2TLOG has a unit root
 Exogenous: None
 Lag Length: 17 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	0.915167	0.8987
Test critical values:		
1% level	-2.656915	
5% level	-1.954414	
10% level	-1.609329	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(R2TLOG)
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:18
 Sample (adjusted): 2004Q3 2010Q4
 Included observations: 26 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R2TLOG(-1)	0.000561	0.000613	0.915167	0.3869
D(R2TLOG(-1))	0.586947	0.352524	1.664981	0.1345
D(R2TLOG(-2))	0.155655	0.293233	0.530825	0.6100
D(R2TLOG(-3))	0.070649	0.291650	0.242238	0.8147
D(R2TLOG(-4))	-1.131617	0.303758	-3.725389	0.0058
D(R2TLOG(-5))	0.643578	0.494551	1.301338	0.2294
D(R2TLOG(-6))	0.115875	0.369427	0.313662	0.7618
D(R2TLOG(-7))	0.054019	0.365812	0.147668	0.8863
D(R2TLOG(-8))	-0.196481	0.406177	-0.483733	0.6415
D(R2TLOG(-9))	0.110603	0.403293	0.274251	0.7908
D(R2TLOG(-10))	0.012306	0.388789	0.031653	0.9755
D(R2TLOG(-11))	0.051052	0.390776	0.130642	0.8993
D(R2TLOG(-12))	-0.627179	0.404731	-1.549618	0.1598
D(R2TLOG(-13))	0.330505	0.459006	0.720046	0.4920
D(R2TLOG(-14))	0.094284	0.428545	0.220010	0.8314
D(R2TLOG(-15))	0.089242	0.429720	0.207674	0.8407
D(R2TLOG(-16))	-0.715723	0.452388	-1.582100	0.1523
D(R2TLOG(-17))	0.388378	0.438782	0.885127	0.4019

R-squared	0.878609	Mean dependent var	0.025995
Adjusted R-squared	0.620652	S.D. dependent var	0.097348
S.E. of regression	0.059958	Akaike info criterion	-2.584392
Sum squared resid	0.028759	Schwarz criterion	-1.713402
Log likelihood	51.59709	Durbin-Watson stat	1.977515

Test ADF sur log (r2t)

Null Hypothesis: R2TLOG is stationary
 Exogenous: Constant
 Bandwidth: 5 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.175016
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.739000
5% level	0.463000
10% level	0.347000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.062581
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.285122

KPSS Test Equation
 Dependent Variable: R2TLOG
 Method: Least Squares
 Date: 10/30/12 Time: 13:25
 Sample: 2000Q1 2010Q4
 Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.26364	0.038149	557.3804	0.0000
R-squared	-0.000000	Mean dependent var	21.26364	
Adjusted R-squared	0.000000	S.D. dependent var	0.253054	
S.E. of regression	0.253054	Akaike info criterion	0.112033	
Sum squared resid	2.753551	Schwarz criterion	0.152583	
Log likelihood	-1.464736	Durbin-Watson stat	0.123580	

test KPSS sur log (r2t)

Null Hypothesis: R3TLOG has a unit root

Exogenous: None

Lag Length: 19 (Automatic based on SIC, MAXLAG=20)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	1.295494	0.9459
Test critical values:		
1% level	-2.664853	
5% level	-1.955681	
10% level	-1.608793	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(R3TLOG)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 13:34

Sample (adjusted): 2005Q1 2010Q4

Included observations: 24 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
R3TLOG(-1)	0.009315	0.007190	1.295494	0.2649
D(R3TLOG(-1))	0.381893	0.499310	0.764842	0.4870
D(R3TLOG(-2))	-0.247228	0.516348	-0.478801	0.6571
D(R3TLOG(-3))	-0.183508	0.528630	-0.347138	0.7460
D(R3TLOG(-4))	-0.611805	0.459715	-1.330837	0.2540
D(R3TLOG(-5))	0.267799	0.550484	0.486479	0.6521
D(R3TLOG(-6))	-0.337104	0.539962	-0.624311	0.5663
D(R3TLOG(-7))	-0.087656	0.561645	-0.156070	0.8835
D(R3TLOG(-8))	-0.816933	0.528927	-1.544510	0.1973
D(R3TLOG(-9))	0.313051	0.662599	0.472459	0.6612
D(R3TLOG(-10))	-0.468967	0.639179	-0.733702	0.5038
D(R3TLOG(-11))	-0.149982	0.665379	-0.225409	0.8327
D(R3TLOG(-12))	-0.167829	0.538260	-0.311800	0.7708
D(R3TLOG(-13))	0.016340	0.544227	0.030024	0.9775
D(R3TLOG(-14))	-0.303974	0.526173	-0.577707	0.5944
D(R3TLOG(-15))	-0.019092	0.528861	-0.036099	0.9729
D(R3TLOG(-16))	-0.490754	0.417257	-1.176144	0.3048
D(R3TLOG(-17))	0.111686	0.477353	0.233970	0.8265
D(R3TLOG(-18))	-0.220835	0.471735	-0.468134	0.6641
D(R3TLOG(-19))	-0.135341	0.447884	-0.302179	0.7776

R-squared	0.835700	Mean dependent var	0.038655
Adjusted R-squared	0.055277	S.D. dependent var	0.226213
S.E. of regression	0.219872	Akaike info criterion	-0.316638
Sum squared resid	0.193374	Schwarz criterion	0.665074
Log likelihood	23.79965	Durbin-Watson stat	1.427500

Test ADF sur log(r3t)

Null Hypothesis: R3TLOG is stationary

Exogenous: Constant, Linear Trend

Bandwidth: 4 (Newey-West using Bartlett kernel)

	LM-Stat.
Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin test statistic	0.062993
Asymptotic critical values*:	
1% level	0.216000
5% level	0.146000
10% level	0.119000

*Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (1992, Table 1)

Residual variance (no correction)	0.109487
HAC corrected variance (Bartlett kernel)	0.330181

KPSS Test Equation

Dependent Variable: R3TLOG

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 13:40

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	19.24133	0.100398	191.6504	0.0000
@TREND(2000Q1)	0.051178	0.004021	12.72849	0.0000
R-squared	0.794132	Mean dependent var	20.34166	
Adjusted R-squared	0.789231	S.D. dependent var	0.737700	
S.E. of regression	0.338675	Akaike info criterion	0.716838	
Sum squared resid	4.817436	Schwarz criterion	0.797938	
Log likelihood	-13.77045	F-statistic	162.0146	
Durbin-Watson stat	0.310273	Prob(F-statistic)	0.000000	

test KPSS sur log(r3t)

Annexe 5 : Estimation des MCO avant correction de l'auto corrélation des erreurs

Dependent Variable: LOG(RT)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 23:57

Sample: 2000Q1 2010Q4

Included observations: 44

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.978474	1.272649	4.697660	0.0000
LOG(R1T)	0.091014	0.018563	4.902879	0.0000
LOG(R2T)	0.439974	0.053036	8.295738	0.0000
LOG(R3T)	0.231797	0.018249	12.70187	0.0000
R-squared	0.879212	Mean dependent var		21.86730
Adjusted R-squared	0.870153	S.D. dependent var		0.228152
S.E. of regression	0.082213	Akaike info criterion		-2.072502
Sum squared resid	0.270358	Schwarz criterion		-1.910302
Log likelihood	49.59503	F-statistic		97.05290
Durbin-Watson stat	0.439394	Prob(F-statistic)		0.000000

Source : EVIEWS 5.0

Annexe 6 : Estimation des MCO après correction de l'auto corrélation des résidus

Dependent Variable: LOG(RT)

Method: Least Squares

Date: 10/30/12 Time: 18:01

Sample (adjusted): 2000Q2 2010Q4

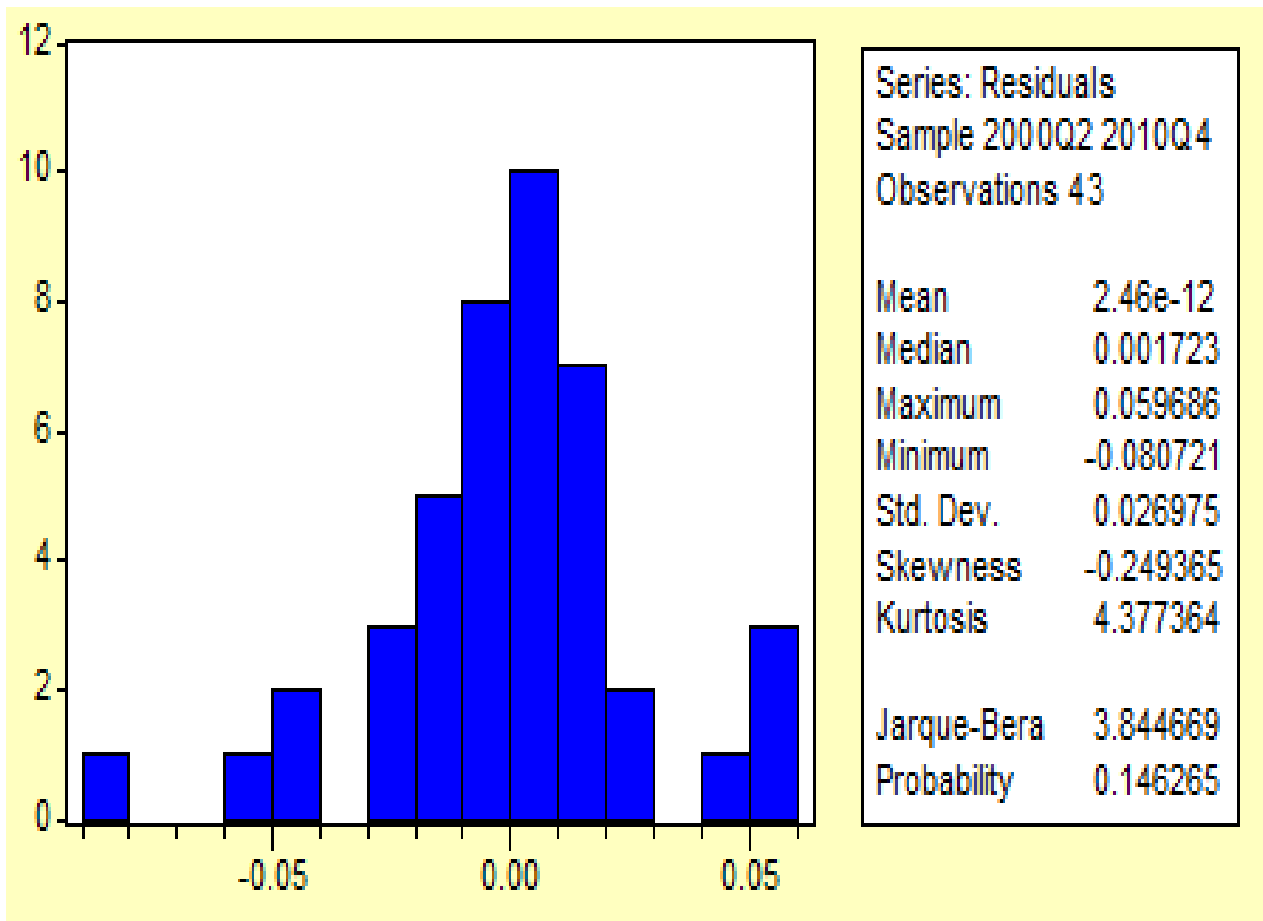
Included observations: 43 after adjustments

Convergence achieved after 8 iterations

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	13.82034	1.223078	11.29964	0.0000
LOG(R1T)	0.029710	0.013478	2.204335	0.0336
LOG(R2T)	0.397346	0.055226	7.194859	0.0000
LOG(R3T)	-0.032813	0.027091	-1.211220	0.2333
AR(1)	0.958191	0.021580	44.40241	0.0000
R-squared	0.985209	Mean dependent var	21.87683	
Adjusted R-squared	0.983652	S.D. dependent var	0.221807	
S.E. of regression	0.028360	Akaike info criterion	-4.178751	
Sum squared resid	0.030562	Schwarz criterion	-3.973960	
Log likelihood	94.84314	F-statistic	632.7981	
Durbin-Watson stat	1.226393	Prob(F-statistic)	0.000000	
Inverted AR Roots	.96			

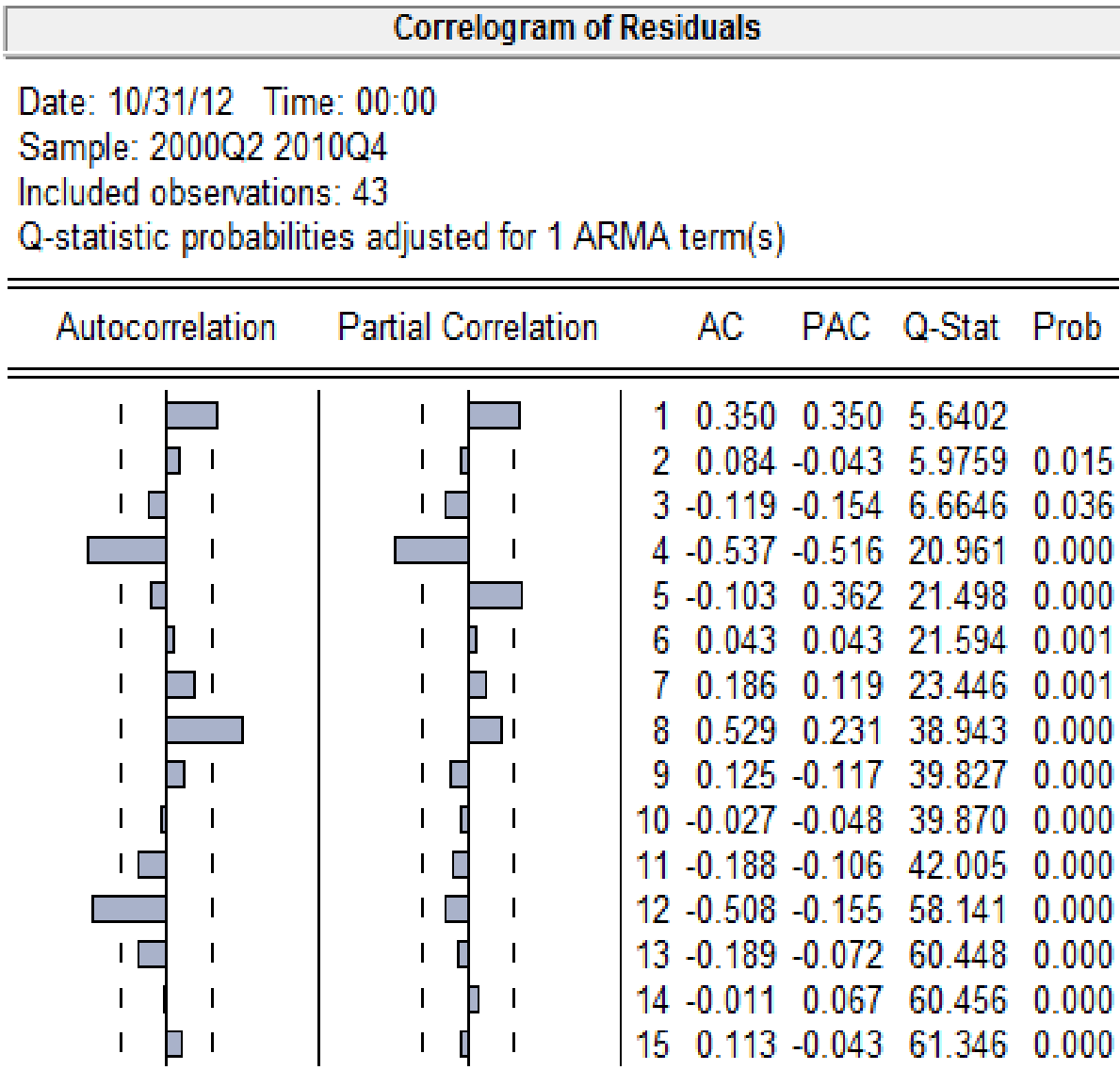
Source : EVIEWS 5.0

Annexe 7 :Histogramme des erreurs de l'équation



Source : EVIEWS 5.0

Annexe8 :Corrélogramme des résidus



Source : EVIEWS 5.0

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LES BASES DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Cadre institutionnel de la SOBEMAP et état des lieux	Erreur ! Signet non défini.
1.1.1 <i>Présentation de la SO.BE.MA.P</i>	Erreur ! Signet non défini.
A/ L'historique	Erreur ! Signet non défini.
B/ La structure organisationnelle de la SOBEMAP	Erreur ! Signet non défini.
C/ Activités, Ressources et Environnement de la SO BE.MA.P	Erreur ! Signet non défini.
1.1.2 <i>Recensement des problèmes de la SOBEMAP relatifs à son secteur d'activité</i>	Erreur ! Signet non défini.
A/ Analyse de la situation de la SOBEMAP	Erreur ! Signet non défini.
B/ Synthèse des problèmes majeurs	Erreur ! Signet non défini.
C/ Justification du choix du thème	Erreur ! Signet non défini.
1.1.3 <i>Présentation de GADERES-BENIN</i>	Erreur ! Signet non défini.
A/ Généralités	Erreur ! Signet non défini.
B/ Les activités du groupe	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Cadre théorique et approche méthodologique de l'étude	Erreur ! Signet non défini.
1.2.1 <i>PROBLEMATIQUE</i>	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2 <i>Objectifs et hypothèses</i>	Erreur ! Signet non défini.

A/ OBJECTIFS Erreur ! Signet non défini.

B/ HYPOTHESES DE RECHERCHE..... Erreur ! Signet non défini.

1.2.3 REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE Erreur ! Signet non défini.

A/ REVUE LITTERAIRE Erreur ! Signet non défini.

B/ Méthodologie Erreur ! Signet non défini.

a) Collecte des données..... Erreur ! Signet non défini.

b) Traitement et analyses des données Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES Erreur ! Signet non défini.

2.1. PRESENTATION DES RESULTATS Erreur ! Signet non défini.

2.1.1. Résultats sur la proportion des recettes du trafic de conteneur par rapport aux recettes des activités de la SOBEMAP avant 1998... Erreur ! Signet non défini.

2.1.2. : Résultat de l'impact de la démonopolisation sur la performance de la SO.BE.MA.P. Erreur ! Signet non défini.8

2.2. ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES Erreur ! Signet non défini.

2.2.1 ANALYSE DES DONNEES Erreur ! Signet non défini.

2.2.2. VERIFICATION DES HYPOTHESES .. Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE III : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS Erreur ! Signet non défini.

3.1. Suggestions	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1 <i>Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale</i>	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3 <i>Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.</i>	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Recommandations.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1 <i>Importance des recettes de manutentions des conteneurs dans la recette globale</i>	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2 <i>La baisse de performance de la SOBEMAP après 1998 émane de la démonopolisation de la manutention des conteneurs</i>	Erreur ! Signet non défini.
3.2.3 <i>Les stratégies adéquates mises en place par la SOBEMAP après la démonopolisation expliquent la part de marché non négligeable garantie par la SOBEMAP.</i>	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
BIBLIOGRAPHIE	Erreur ! Signet non défini.