



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\_\*\_\*\_\*\_\*



MINISTERE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

Option:

Filière:

Administration des Finances

Administration des Finances et du Trésor

PROBLEMATIQUE D'UNE ALLOCATION OPTIMALE  
DES RESSOURCES FINANCIERES DE LA SOCIETE  
BENINOISE DES MANUTENTIONS PORTUAIRES  
(SO.BE.MA.P)

Réalisé par :

Etienne LANWI

Sous la direction de :

Maître de stage:

M. Charlemagne ZOCLI

Chef du service financier  
à la SO.BE.MA.P

Directeur de mémoire :

Dr P. Emmanuel Just AKPO

Enseignant à l'ENAM

Septembre 2014

# IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Dr Clément DJOHOUN

VICE-PRESIDENT : Dr Eric YETONGNON

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET  
DEMAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION OU IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS  
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES  
A LEUR AUTEUR.**

## DEDICACE

- A toi, mon grand-frère **Fata A. LANWI**, qui a toujours œuvré pour le bien-être et la réussite de la famille ;
- à vous, tous mes frères et sœurs,

Je dédie ce travail.

# REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce à la bonne volonté de nombreuses personnes. C'est l'occasion pour nous de leur témoigner notre profonde gratitude. Nous remercions particulièrement :

- Notre Directeur de mémoire, Dr **P. Emmanuel Just AKP0** qui n'a ménagé aucun effort en mettant à notre disposition tous les outils nécessaires à la réalisation de ce travail ;
- notre Maître de stage, Monsieur **Charlemagne ZOCLI**, pour ses recommandations très édifiantes ;
- Monsieur **Soumanou TOLEBA**, Directeur général de la SO.BE.MA.P ;
- Monsieur **Patrice AMETOSSINA**, Assistant au Chef de Division du Service financier à la SO.BE.MA.P, pour sa large participation;
- l'ensemble du personnel de la SO.BE.MA.P, pour l'ambiance de travail qui a prévalu au cours de notre stage ;
- tous les professeurs de l'ENAM, pour la qualité de leur formation ;
- toute l'administration de l'ENAM, pour sa disponibilité ;
- tous les amis ;
- tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>BEU</b>	: Bureau d'Embauche Unique
<b>BRVM</b>	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
<b>CODIR</b>	: Comité de Direction
<b>COMAN</b>	: Cotonou Manutention
<b>DE</b>	: Direction de l'Exploitation
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>FCFA</b>	: Franc de la Communauté Française Africaine
<b>GEMADA</b>	: Groupement des Entreprises Maritimes du Dahomey
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>OBEMAP</b>	: Office Béninois des Manutentions Portuaires
<b>ODAMAP</b>	: Office Dahoméen des Manutentions Portuaires
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PAC</b>	: Port Autonome de Cotonou
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations unies pour le développement
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>SBEU</b>	: Service du Bureau d'Embauche Unique
<b>SC</b>	: Service Communication
<b>SCT</b>	: Service Chargé du Contentieux de Travail
<b>SCA</b>	: Service Central des Approvisionnements
<b>SI</b>	: Service Informatique
<b>SMTC</b>	: Société de Manutention du Terminal à Conteneurs
<b>SO.BE.MA.P</b>	: Société Béninoise des Manutentions Portuaires
<b>SOS</b>	: Service des Œuvres Sociales
<b>TBE</b>	: Tableau de Bord de l'Etude
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

# LISTE DES TABLEAUX

<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Tableau n°1 : Liste des problématiques possibles.....	23
Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude.....	33
Tableau n°3 : Actif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P.....	45
Tableau n°4 : Passif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P.....	45
Tableau n°5 : Soldes Intermédiaires de Gestion de la SO.BE.MA.P.....	46
Tableau n°6 : Excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P.....	48
Tableau n°7 : Récapitulatif des différents ratios calculés.....	50
Tableau n°8 : Tableau de synthèse de l'étude.....	59

# LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
Graphique n°1 : Répartition, par catégorie, du personnel de la SO.BE.MA.P.....	9
Graphique n°2 : Evolution de l'effectif total de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012.....	12
Graphique n°3 : Evolution du chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P.....	15
Graphique n°4 : Evolution de la masse salariale de la SO.BE.MA.P.....	19
Graphique n°5 : Evolution du ratio de l'indépendance financière et de charges salariales sur chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P.....	51
Graphique n°6 : Evolution des excédents de trésorerie SO.BE.MA.P.....	52

## GLOSSAIRE

**Clients au comptant:** Les clients au comptant sont les clients qui paient leurs factures sur le champ. Ils les paient avant même que le service leur soit rendu.

**Clients en comptes :** Les clients en comptes sont les clients qui ne règlent pas automatiquement leurs factures.

**Décaissement par chèque :** Il s'agit d'une méthode de paiement des fournisseurs. Ces derniers reçoivent un chèque portant le montant représentant la contrepartie de leurs services.

**Décaissements en espèces :** Ils concernent le paiement (en espèces) de certaines factures d'achat, des salaires et les menues dépenses de la Direction d'Exploitation.

**Docker :** Tout travailleur occupé, tant à terre qu'à bord des navires, à la manutention des marchandises dans un port.

**Entreprises publiques :** Ensemble des offices à caractère industriel et commercial et des sociétés d'Etat.

**Etats financiers :** ils regroupent le compte des résultats, le bilan, le tableau financier des emplois et des ressources et les états annexés.

**Investissement :** C'est l'acquisition de biens de production destinés à l'exploitation de l'entreprise et à la production de revenu.

**Manutention portuaire :** Manipulation ou déplacement de marchandises dans un port.

## RESUME

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle 2, à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Au cours du stage, notre étude a consisté à mener des réflexions sur le thème « Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P ». De l'état des lieux de base que nous avons effectué, il est ressorti le problème général de mauvaise allocation des ressources financières. Ce problème se manifeste à travers, d'une part, l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires et, d'autre part, la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

L'objectif général de l'étude est d'analyser le dispositif d'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P. Pour y parvenir, nous avons fait différentes analyses à partir des données résultant des opérations comptables et financières de ladite entreprise. Ainsi, pour la vérification des hypothèses de l'étude, les ratios tels que celui de "masse salariale sur chiffre d'affaires" et celui de l'"indépendance financière", ont été calculés.

Le diagnostic établi, à l'issue de la vérification des hypothèses, a révélé les causes liées aux différents problèmes spécifiques. Pour l'éradication de ces causes, dans la perspective de contribuer à rendre la SO.BE.MA.P plus performance, des approches de solutions, aux dysfonctionnements de cet organe étatique, sont proposées. Parmi ces approches de solutions, l'on peut mentionner, entre autres, l'assainissement de l'effectif de la SO.BE.MA.P ; l'octroi d'avantages financiers suivant la qualification et le rendement ; l'acquisition d'engins modernes de manutention ; la redéfinition de certains aspects des textes qui régissent le fonctionnement de la SO.BE.MA.P.

# SOMMAIRE

<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>INTRODUCTON.....</b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITREPRELIMINAIRE</u> : CADRE DE L'ETUDE ET PROBLEMATIQUE D'UNE ALLOCATION OPTIMALE DES RESSOURCES FINANCIERES DE LA SO.BE.MA.P.....</b>	<b>3</b>
SECTION1 : Cadre de l'étude.....	4
SECTION 2 : Problématique de l'étude.....	20
<b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>28</b>
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	29
SECTION 2 : Méthodologie de la recherche.....	39
<b><u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : EVALUATION DU DISPOSITIF D'ALLOCATION DES RESSOURCES FINANCIERES DE LA SOBEMAP ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....</b>	<b>43</b>
SECTION1 : Evaluation du dispositif d'allocation des ressources Financières.....	44
SECTION 2 : Etablissement du diagnostic et approches de solutions.....	53
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>60</b>

# INTRODUCTION

A la suite de la crise économique et financière des années 80, qui a détérioré la situation économique et sociale des pays à travers le monde, le Bénin, à l'instar des pays africains, est entré dans une longue phase de restructuration de son économie. Dans ce cadre, de nombreuses réformes ont été mises en œuvre dans différents secteurs de l'économie. Ainsi, pour la relance de l'économie béninoise, de nombreuses entreprises publiques ont été privatisées, à travers un vaste programme d'ajustement structurel (PAS).

Aujourd'hui, comme plus que jamais, l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) s'avère indispensable, pour le développement de toute nation. C'est pourquoi, les entreprises et sociétés publiques, par l'exécution des politiques publiques mises en place, doivent assurer l'atteinte de ces objectifs que vise l'Etat.

Parmi les entreprises qui sont encore sous le contrôle de l'Etat, la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SO.BE.MA.P) revêt une importance capitale pour l'Etat béninois. En effet, la SO.BE.MA.P est l'un des acteurs principaux du Port Autonome de Cotonou. C'est donc un maillon non négligeable de l'économie maritime. Pour que cette entreprise continue de contribuer à la création de la richesse, il est nécessaire que soit assurée une saine gestion de ces ressources, condition nécessaire à l'amélioration de sa performance. De ce fait, notre étude s'intéresse, d'une manière générale, à la trésorerie de la SO.BE.MA.P.

Dans la perspective de proposer des solutions aux problèmes qui entravent le bon fonctionnement de la SO.BE.MA.P, nous avons choisi de réfléchir sur le thème « Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P ». Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une démarche à trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre de l'étude et la problématique d'allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P ; le deuxième chapitre présente le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de la recherche. Enfin, le troisième chapitre, quant à lui, met en exergue les approches de solutions émises, ainsi que les recommandations formulées.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE :**

**Cadre de l'étude et problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P**

Ce chapitre présente la SO.BE.MA.P et les observations de stage et, cible la problématique de l'étude.

## **SECTION 1: Cadre de l'étude**

Cette section présente la SO.BE.MA.P, à travers son historique, ses activités, ses ressources, sa structure organisationnelle et les moyens dont elle dispose pour son fonctionnement.

### **Paragraphe 1: Présentation de la SO.BE.MA.P**

Ce paragraphe fait l'historique de la SO.BE.MA.P et présente l'environnement dans lequel elle mène ses activités. Ensuite, il présente les ressources et les activités de cette société.

#### **I- Historique et environnement de la SO.BE.MA.P**

A travers son historique, les différentes étapes du développement de la SO.BE.MA.P, depuis sa création, sont restituées. L'environnement de la SO.BE.MA.P, quant à lui, permet, entre autres, de connaître les différents partenaires de cette société.

##### **A- Historique de la SO.BE.MA.P**

Créée depuis le 27 mars 1969, la Société Béninoise des Manutentions Portuaires a connu plusieurs étapes dans son évolution et a connu différentes dénominations, depuis cette date. En effet, l'arrivée des commerçants occidentaux et leurs marchandises sur les côtes Dahoméennes a suscité l'idée de la création d'une société de manutentions portuaires. En 1964, différentes sociétés et agences, privées qui exerçaient déjà des opérations de manutentions, se sont regroupées pour former le Groupement des Entreprises de Manutention au Dahomey (GEMADA). Ce groupement comptait, entre autres, les sociétés et agences comme DELMAS, SOCOPAO, SOAEM et TRANSCAP. L'accroissement continu des opérations de manutention et le caractère stratégique que représente le secteur maritime conduisent les

autorités politiques dahoméennes de l'époque à s'intéresser beaucoup plus à ce secteur. Ainsi, en 1968, le GEMADA a pris un statut national par l'ordonnance n°14-PR-MTPT du 04 mars 1968 portant réorganisation et monopole des opérations d'aconage et de manutention au Port Autonome de Cotonou (PAC). En 1969, le GEMADA devenait Office Dahoméen de Manutentions Portuaires (ODAMAP,) par le décret n°69-90-PR-MTPT portant création de l'Office Dahoméen des Manutentions Portuaires (ODAMAP). Suite à la proclamation de la République Populaire du Bénin, par le Gouvernement Militaire Révolutionnaire (GMR), l'on fit changer les statuts de l'ODAMAP qui devint Office Béninois des Manutentions Portuaires (OBEMAP), par le décret n°84-375 du 08 octobre 1984. L'OBEMAP devient alors une entreprise publique à caractère commercial et industriel, dotée d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. En 1990, en application des décisions issues de la Conférence Nationale des Forces vives de la Nation, l'OBEMAP prit le nom de "Société Béninoise des Manutentions Portuaires" (SO.BE.MA.P) qui s'est lancée dans une politique de diversification des activités. Avec le capital d'expérience et le savoir-faire acquis, la SO.BE.MA.P assure aujourd'hui toutes les spécialités de manutentions portuaires, de consignation et de transit port et aéroport, dans un environnement auquel elle doit s'adapter.

## **B- Environnement de la SO.BE.MA.P**

L'environnement d'une entreprise est l'ensemble des éléments externes qui sont susceptibles d'affecter, directement ou indirectement, le fonctionnement de cette entreprise. On distingue l'environnement immédiat et l'environnement général.

L'environnement immédiat, ou le microenvironnement, est l'ensemble des éléments que l'action de l'entreprise peut influencer. Ainsi, les différentes composantes du microenvironnement de la SO.BE.MA.P se présentent comme suit :

les clients : La SO.BE.MA.P, à travers ses activités, traite avec les clients que sont :

- **les consignataires** : Ce sont les représentants de l'armateur sur le territoire national. Ils représentent une grande partie de la clientèle de la SO.BE.MA.P.
- **les transitaires** : Ce sont les représentants des clients auprès de la SO.BE.MA.P. Ils agissent en lieu et place de ces derniers.
- **les gestionnaires du parc** : Ce sont les importateurs de véhicules qui ne disposent pas de garages agréés.
- les particuliers et autres opérateurs économiques : Il s'agit de toute personne, physique ou morale, appelée à solliciter les services de la SO.BE.MA.P.
- les fournisseurs : Ce sont les partenaires sollicités par la SO.BE.MA.P pour l'acquisition de machines, de matériel et de mobilier de bureau.

Quant à l'environnement généra, ou le macro-environnement, il rassemble les éléments sur lesquels l'entreprise a des moyens d'action limités ou nuls. Il est constitué, entre autres, de l'environnement géographique, de l'environnement juridique, de l'environnement social, de l'environnement économique, de l'environnement technique, etc. Les éléments suivants constituent une liste, non exhaustive, des déterminants du macro-environnement de la SO.BE.MA.P, à s'avoir :

- l'environnement politico-juridique: Les décisions politiques et judiciaires, tant sur le plan national que sur le plan régional, influencent la gestion de la SO.BE.MA.P.
- l'environnement socio-économique : En tant qu'organe étatique, la SO.BE.MA.P crée d'emplois et de richesse et contribue à la dynamique de croissance économique de l'Etat Béninois.
- l'environnement technologique : La haute technologie, dans un environnement concurrentiel, constitue une véritable force pour toute entreprise.

- L'environnement culturel : La SO.BE.MA.P, en sa qualité d'acteur économique, participe également aux activités culturelles à travers des sponsorings, des parrainages ou des soutiens financier et matériel.

La présentation synoptique de la SO.BE.MA.P, (voir annexe n°1), donne une large description de cette structure étatique.

## **II- Activités et ressources de la SO.BE.MA.P**

Pour atteindre ses objectifs, la SO.BE.MA.P exerce ses activités grâce aux ressources dont elle dispose.

### **A- Les activités**

Depuis sa création, en 1969, la Société Béninoise des Manutentions Portuaires a pour objet, d'exécuter au Port Autonome de Cotonou, des activités de manutention portuaire, de commissionnaire agréé en douane, ainsi que toutes les autres activités qui s'y rapportent. On distingue les activités principales, les activités connexes à la manutention portuaire et les activités secondaires.

#### **1- Les activités principales**

Il s'agit principalement de la manutention à travers :

- **la manutention terre ou acconage** : C'est une activité qui regroupe les opérations de transfert des marchandises ou des conteneurs du sous-palan vers les parcs à conteneurs ou les magasins.
- **la manutention bord ou stevedoring** : Elle désigne les opérations de chargement ou de déchargement des navires et le transbordement (le transfert des marchandises d'un navire à un autre).

#### **2- Les Activités connexes à la manutention portuaire**

Il existe essentiellement neuf (09) activités connexes à la manutention portuaire, à savoir :

- **le positionnement et le repositionnement:** Il s'agit d'activités relatives au déplacement de conteneurs ;
- **le dépotage:** c'est l'ouverture des conteneurs et le déchargement de leur contenu en vue de la livraison aux clients ;
- **le groupage:** c'est le rassemblement, dans un même conteneur, de marchandises appartenant à plusieurs clients mais à une même destination;
- **le dégroupage:** c'est la séparation des marchandises appartenant à différents clients mais arrivées au port de Cotonou groupées dans un même conteneur ;
- **la location :** Elle concerne la main-d'œuvre et le matériel;
- **le transfert des véhicules du port vers les parcs privés ;**
- **l'entretien et la réparation des conteneurs;**
- **le bâchage et la protection des marchandises :** C'est la protection des marchandises contre les intempéries dès leur stockage sur terre plein ;
- **l'exploitation du parc de véhicules :** Il s'agit de la réception, du gardiennage et de la livraison de marchandises.

### 3- Les Activités Secondaires

Au nombre des activités secondaires, l'on peut citer :

- **la consignation :** Elle regroupe l'ensemble des formalités douanières, sur demande des armateurs ;
- **le transit :** Il regroupe 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;
  - le transit export qui, lui, est spécifique aux exportations.

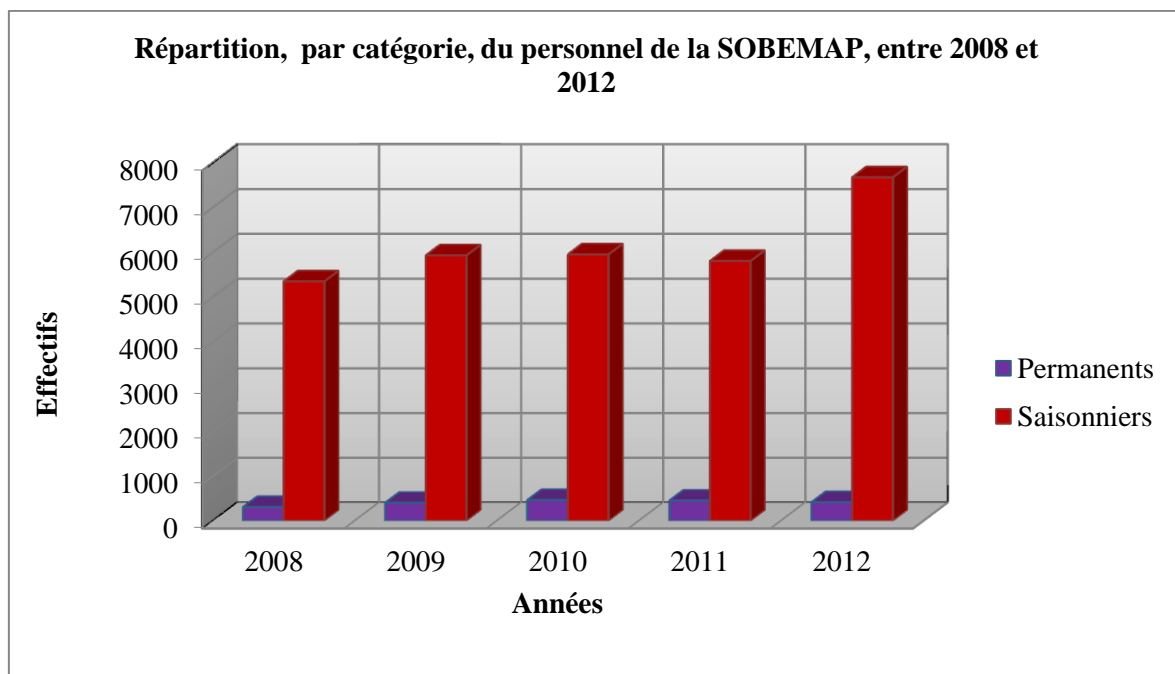
## B- Les Ressources

La SO.BE.MA.P exécute ses activités par le biais des ressources de toute nature dont elle dispose. Mais dans le cadre de cette étude il est fait référence aux ressources humaines, matérielles et financières.

### 1- Les ressources humaines

Le facteur humain est considéré comme l'une des ressources les plus importantes pour toute entreprise. Le graphique suivant montre l'évolution et la répartition de l'effectif de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012.

**Graphique n°1** : Répartition, par catégorie, du personnel de la SO.BE.MA.P (de 2008 à 2012)



**SOURCE** : Réalisé à partir des informations du Service Personnel, 2013

### 2-Les ressources matérielles

L'activité principale de la SO.BE.MA.P est la manutention portuaire, activité qu'elle exerce depuis plus de quatre décennies. Les ressources matérielles dont elle dispose, pour ce faire, sont constituées, entre autres, de machines de manutention, parmi lesquelles nous pouvons citer les engins de levage et les engins de traction ; un système informatique performant ; un garage moderne pour l'entretien des engins ; des magasins de terre-plein loués

auprès du PAC, ainsi que de tout matériel ou de tout mobilier acquis par ladite société. L'ensemble constitue une part considérable de l'actif immobilisé.

### **3- Les ressources financières**

A sa création, le capital initial de la SO.BE.MA.P est de cinq cent millions (500 000 000) de FCFA dont l'Etat en est le seul détenteur. En 1991, dans le cadre de la restauration financière de ladite société, ce capital est porté à un milliard sept cent soixante quatre millions (1 764 000 000) de FCFA sur financement de l'ex-Caisse Française de Financement (CFF), aujourd'hui dénommée Agence Française de Développement (AFD). A fin 2012, ce capital social est de 7 600 000 000 de FCFA.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux de base**

L'état des lieux de base, est fait à travers le mécanisme de fonctionnement de la SO.BE.MA.P. A cet effet, ce paragraphe présente les différents organes qui assurent son fonctionnement. Il s'agit des organes de décision et des organes opérationnels, structurés comme l'indique l'organigramme, présenté en annexe n°2.

### **I- Les organes de décision**

Au nombre de trois (03), ils prennent les décisions stratégiques selon la vision globale et les perspectives de la société.

#### **A- Le Conseil d'Administration (CA)**

Il est composé de sept (07) membres. Investis de tous les pouvoirs, ils agissent en toutes circonstances, au nom et pour le compte de la société. Le CA a pour missions d'examiner et d'approuver, chaque année, le bilan de l'exercice, le budget prévisionnel de l'exercice suivant et les rapports des commissaires aux comptes. Les membres du CA sont nommés par décret sur proposition du ministre de tutelle.

#### **B- Le Comité de Direction (CODIR)**

Il est chargé de la mise en application et du suivi de l'exécution des décisions prises par le CA. Il contrôle et coordonne les activités de la société.

### **C-La Direction Générale (DG)**

La Direction Général assure la gestion quotidienne de la société. Assisté d'un Directeur General Adjoint (DGA), le Directeur Général (DG) est chargé de l'exécution et du suivi des décisions issues du CA. Le DG a trois (03) services sous son contrôle direct: le Service Central des Approvisionnements (SCA), le Service Informatique (SI) et le Service Communication (SC).

## **II- Les Organes Opérationnels**

La SO.BE.MA.P dispose de huit (08) organes opérationnels.

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

Comme sa dénomination l'indique, cette direction s'occupe des affaires administratives et sociales de la SO.BE.MA.P. Elle dispose de deux services, à savoir : le Service chargé du Contentieux de Travail (SCT) et le Service des Œuvres Sociales (SOS).

A cette direction est rattachée la Section Approvisionnement et Economat (SAE) qui gère les fournitures de bureau et les produits d'entretien.

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

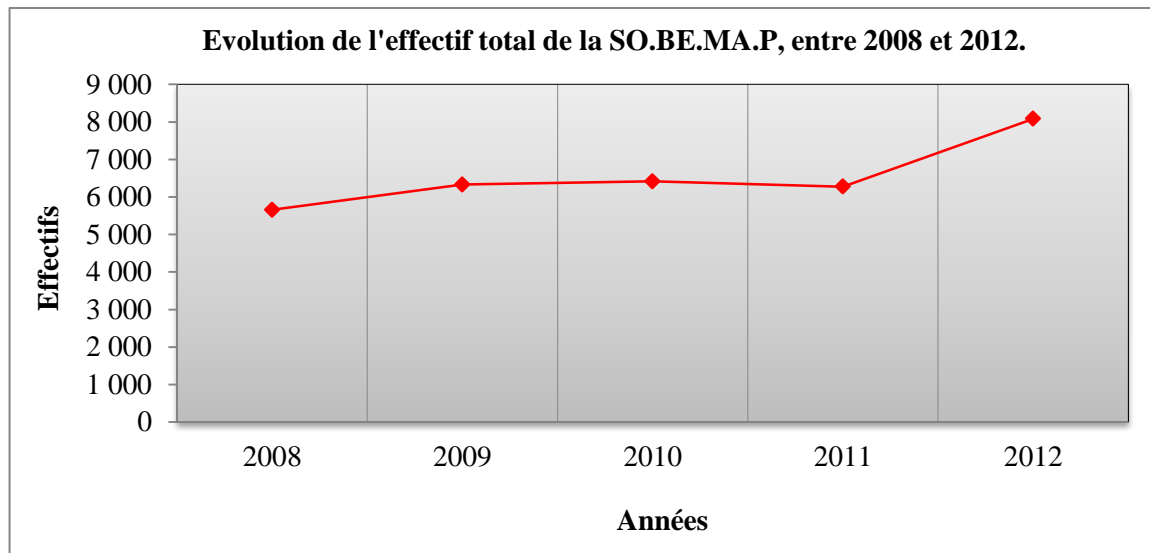
Cette direction est chargée de gérer les ressources humaines de la SO.BE.MA.P à travers le recrutement, la formation et le recyclage de son personnel. Elle est composée de trois services, à savoir : le Service Personnel (SP), le Service Formation Professionnelle (SFP) et le Service chargé du Bureau d'Embauche Unique (SBEU). Ces services ont pour rôles respectifs, la gestion du personnel permanent, la formation et le recyclage du personnel, ainsi que l'embauche du personnel occasionnel.

Pour la période allant de 2008 à 2012, cette direction a géré un

---

personnel dont l'effectif total a progressivement évolué durant la période considérée. Le graphique suivant montre l'évolution de cet effectif.

**Graphique n°2** : Evolution de l'effectif total de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012.



**Source** : Réalisé à partir des informations issues du Service Personnel, (2013).

Le graphique montre que l'effectif total de la SO.BE.MA.P a connu une augmentation continue durant les années 2008, 2009 et 2010. En 2010, il a atteint le nombre de 6 415 employés. En 2011, cet effectif a diminué légèrement, passant à 6 276 employés. Enfin, cet effectif a connu une nouvelle augmentation en 2012, en atteignant un total de 8 085 employés. Dans l'ensemble, cet effectif **regorge d'employés sans qualification préalable**, connus sous le nom de dockers. Par ailleurs, nos différentes investigations sur les employés de la SO.BE.MA.P montrent que ces derniers ont **une faible capacité d'adaptation à l'évolution des conditions techniques de manutentions portuaires**.

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

Cette direction assure le contrôle des opérations, la réalisation des statistiques économiques et le contrôle de qualité. De façon spécifique, elle est chargée:

- de vérifier, de constater et de mentionner tout dysfonctionnement observé dans la gestion de l'entreprise ;

- d'améliorer la qualité du service offert à la clientèle ;
- de traiter et de centraliser les statistiques d'exploitations;
- de mener les études économiques ;
- de porter assistance à la Direction Générale, ainsi qu'à tous les membres de l'entreprise, dans l'exercice de leurs responsabilités;
- de mettre en place la politique environnementale de la SO.BE.MA.P;
- etc.

La DCQ remplit sa fonction grâce à ses services que sont : le Service Audit Interne, le Service Contrôle de Qualité et le Service Statistique.

#### **D- La Direction des Etudes et du Contentieux(DEC)**

Cette direction est chargée de veiller au respect des textes et pratiques qui régissent le secteur portuaire. Elle est également chargée d'étudier et de répondre aux différentes réclamations formulées par les clients, les assureurs et les armateurs. Elle a deux services, à savoir : le Service des Etudes et Trafics (SET) et le Service Contentieux (SC).

#### **E- La Direction Commerciale (DC)**

Elle est chargée de la mise en place et du suivi de la politique commerciale de la SO.BE.MA.P. Elle est responsable, entre autres, de la cotation et de la facturation des prestations de services offerts à la clientèle. Elle comprend deux services, à savoir : le Service Commercial qui s'occupe du client depuis sa réception jusqu'à l'établissement et au règlement de sa facture et le Service Marketing qui assure la communication commerciale.

#### **F- La Direction de la Consignation et du Transit (DCT)**

Elle assure les opérations de commissionnaire agréé en douanes, de la représentation des armements au Bénin et de la consignation des navires. Elle assure ainsi toutes les formalités pour l'appareillage et l'embarquement des navires. La DCT comprend le Service Transit et le Service Consignation.

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

Elle assure l'exploitation des engins de manutention, les opérations de manutention à l'embarquement comme au débarquement, la réception, le

---

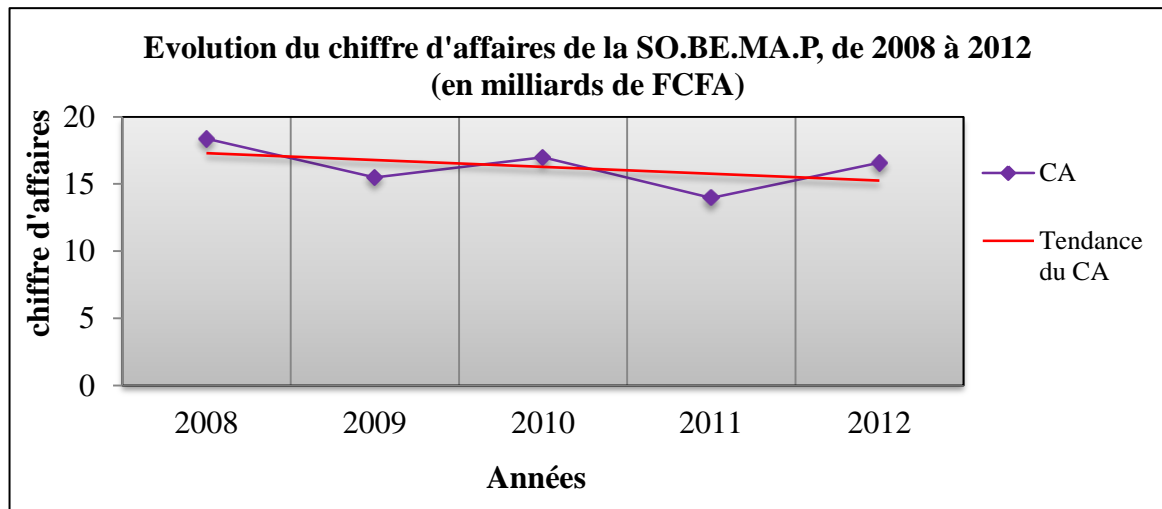
stockage et la livraison des marchandises.

La Direction de l'Exploitation est composée de trois sous directions :

- la sous-direction "Trafic conventionnel" qui est chargée d'assurer les opérations de manutention des marchandises en vrac ;
- la sous-direction "Trafic conteneurs", chargée des opérations de manutention des marchandises en conteneurs ;
- la sous-direction "Matériel" chargée de l'entretien, de la réparation et de la gestion du parc automobile et des engins. Cette sous-direction comprend trois services : le service "Atelier- garage", le service "Exploitation des engins" et le service "Gestion des stocks" qui veille sur le matériel en magasin.

Entre 2008 et 2012, le volume des activités de cette direction, à travers le chiffre d'affaires(CA), évolue comme l'indique le graphique ci-après :

**Graphique n°3** : Evolution du chiffre d'affaires (CA) de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012 (en milliards de FCFA)



**Source** : Réalisé à partir des états financiers de la SO.BE.MA.P (2008 à 2012)

De l'analyse du graphique, il ressort que le CA de la SO.BE.MA.P présente une évolution qui fluctue sur la période d'étude. D'une année à l'autre, le CA de la SO.BE.MA.P présente des écarts qui ne sont pas toujours à l'avantage de la société. Le constat significatif relevé, à ce niveau, est **la tendance baissière du chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P.**

#### **H- La Direction Financière (DF)**

Il est à noter que la Direction Financière de la SO.BE.MA.P est le lieu où s'est déroulé le stage. Ainsi, durant le stage, il a été question de l'exécution de certaines tâches quotidiennes faisant partie du cahier de charges bien fourni de cette direction.

En effet, la direction Financière gère les opérations comptables, financières et fiscales de la société à travers le paiement des salaires, l'encaissement des recettes, le règlement des dépenses, le règlement des factures fournisseurs, le recouvrement des créances auprès des clients, la gestion des immobilisations et des stocks et la déclaration d'impôts. Elle assure également l'élaboration et l'exécution du budget, la tenue de la comptabilité analytique, l'analyse des résultats, la préparation des rapports d'exploitation, et procède aux contrôles de gestion. Elle effectue toutes ces

tâches à travers les actions coordonnées d'un secrétariat et de trois services distincts, à savoir : le Service Financier, le Service Comptabilité et le Service Budget et Contrôle de Gestion.

Comme constats, à travers les activités que mène la DF, l'on peut retenir que **la SO.BE.MA.P a des garanties d'emprunts auprès des institutions financières de la place, et dispose d'un logiciel de comptabilité en réseau, permettant la traçabilité de toute opération. La SO.BE.MA.P dispose également des dépôts à terme auprès de plusieurs banques qui lui génèrent des intérêts.** Par ailleurs, seules les banques constituent les sources de placement des capitaux de la SO.BE.MA.P. Le constat significatif relevé à ce niveau est **la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.**

Pour permettre la traçabilité des ressources financières, des procédures prédéfinies sont à respecter avant toute opération financière :

➤ **les procédures liées à L'encaissement :**

L'encaissement à la SO.BE.MA.P résulte en grande partie de la manutention portuaire et de des activités secondaires.

Pour l'efficacité de l'encaissement des ressources financières, la SO.BE.MA.P a mis en place deux catégories de caisses : La caisse principale et les caisses secondaires. Il y a également deux catégories de clients : Les clients au comptant et les clients en compte.

○ **Les clients au comptant :**

Il s'agit des clients qui règlent leurs factures sur le champ. L'encaissement se fait avant même que le client ne bénéficie des prestations de services attendus. En effet, les comptables secondaires sont chargés de recevoir les clients au comptant, munis de leurs bons ou de leurs factures, sur lesquels(le)s sont portées les sommes à payer ou les chèques à encaisser. Les bons ou factures sont délivrés par le Service Commercial.

A la fin de chaque journée, le point de l'encaissement est fait au niveau de chaque caissier secondaire. Le point indique le détail des encaissements

---

par chèque et celui des décaissements en espèces. Les fiches de recette sont ainsi établies en trois exemplaires dont le primata, le duplicata et la souche. Le duplicata sera envoyé à la caisse principale. Outre le duplicata, le billettage de tous les encaissements, ainsi que les pièces justificatives, sont envoyés à la caisse principale où le caissier principal fait la centralisation. Le caissier principal peut aussi effectuer des encaissements.

Le montant de la caisse principale ne doit excéder un certain seuil. Si ce seuil est atteint, le surplus est versé à la banque. Il en ressort que la politique de la gestion des ressources financières à la SO.BE.MA.P est menée dans le souci d'éviter des encaisses oisives dans les caisses de la société. Ce qui se traduit par le placement des excédents de trésorerie auprès des institutions bancaires et d'en tirer des revenus supplémentaires pour la société.

○ **Les clients en compte :**

Il s'agit des clients qui ne règlent pas automatiquement leurs factures. En effet, la SO.BE.MA.P accorde une faveur à travers un délai crédit de trente jours à ses clients. Cependant, pour avoir la garantie d'être payée en cas de non respect du délai, la SO.BE.MA.P a exigé le versement à l'avance d'une caution par le client. Le versement de la caution est annuel et le montant de la caution doit être au moins égal à la somme des montants des opérations effectuées par le client au cours de l'année antérieure.

➤ **Les procédures liées au décaissement :**

Les décaissements concernent le plus souvent le paiement des salaires et le règlement des différents fournisseurs. Tout comme les encaissements, les décaissements se font par chèque ou en espèces.

○ **Les décaissements par chèque :**

Les décaissements par chèque se font pour le règlement des factures des fournisseurs portant sur des montants élevés ; ce qui évite à la SO.BE.MA.P de garder des sommes importantes dans sa caisse. Il s'agit là d'une mesure de sécurisation de fonds.

Ainsi, pour le règlement d'une facture fournisseur, on procède comme

suit : l'établissement d'un bon par une direction ou par un service donné. Le bon étant un document dans lequel sont spécifiés les besoins à satisfaire. Après son établissement, le bon transite par la Direction Administrative, la Direction Financière et arrive à la Direction Générale pour recueillir l'accord du Directeur Général. Après l'accord du Directeur Général, le Service Approvisionnement établit un bon de commande adressé au fournisseur.

Dès la réception de la commande, la direction ou le service ayant exprimé la demande signe un bon de livraison. Le fournisseur établit une facture et l'envoie à la SO.BE.MA.P. La facture passe par la Direction Générale et arrive à la Direction Financière qui vérifie l'exactitude des montants et procède à l'imputation. Après son imputation, la facture est envoyée au service demandeur pour vérification puis revient à la Direction Financière pour son règlement par chèque. Pour ce faire, le Service Financier émet un chèque qui sera signé par le Directeur Général.

○ **Les décaissements en espèces :**

Les décaissements en espèces se font lors du paiement des salaires, du règlement des menues dépenses et du règlement des factures de montants inférieurs à cent mille (100.000) FCFA. Le contrôle de ces décaissements se fait par comparaison des montants décaissés à ceux inscrits sur les factures, les bons de caisse et les fiches de paie.

Le processus de décaissement peut se résumer comme suit :

- Pour le paiement des salaires, les états de salaires du personnel sont établis par le Service Solde et envoyés au Service Informatique pour leur traitement. Les fiches de paie sont ensuite établies et envoyées successivement à la Direction Administrative, à la Direction Financière et à la Direction Générale pour visa. Les salaires sont ensuite payés au niveau de la Section Paie.
- Pour les factures d'achat, le service demandeur transmet une facture au Service Financier qui établit un bon de décaissement qui sera signé par le Chef du Service Financier, le Directeur Financier et le Directeur Général. Après établissement du bon de décaissement les fonds seront décaissés au

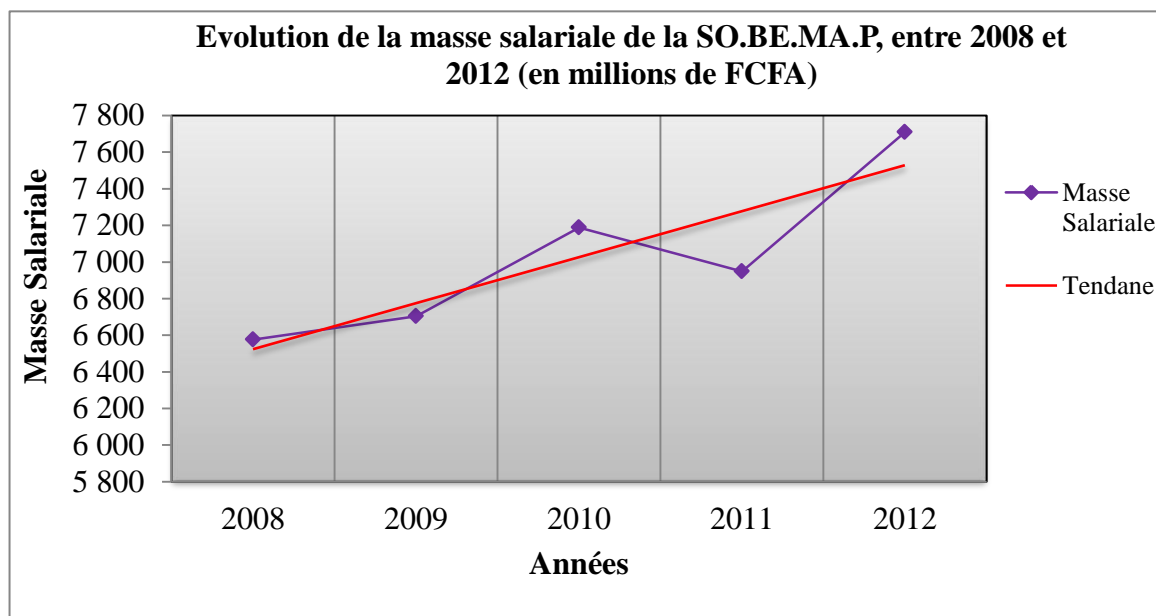
niveau de la caisse principale, conformément au montant de l'achat.

- Pour les menues dépenses :

Les menues dépenses sont essentiellement faites par la Direction de l'Exploitation. A ce niveau, pour chaque dépense à faire, un bon de décaissement est également établi et transmis à la caisse principale pour décaissement de fonds.

Entre 2008 et 2012, les ressources financières de la SO.BE.MA.P, utilisées pour faire face aux charges salariales, ont connu une augmentation. En effet, sur la période concernée, la masse salariale de la SO.BE.MA.P a une tendance haussière. Le graphique suivant en donne l'illustration.

**Graphique n°4** : Evolution de la masse salariale de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012 (en millions de FCFA)



**Source** : Réalisé à partir des états financiers de la SO.BE.MA.P (2008 à 2012)

De l'analyse du graphique, il ressort qu'une grande partie de la richesse créée par la SO.BE.MA.P est consommée à travers le paiement des salaires du personnel. De plus, sur la période de l'étude, la masse salariale a une tendance haussière.

Ainsi, à l'issue de l'analyse du graphique n° 3 et du graphique n°4, l'on peut retenir, comme constat significatif, **l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.**

L'état des lieux de base étant fait, la section suivante est consacrée au choix et à la spécification de la problématique de l'étude.

## **SECTION 2 : Problématique de l'étude**

A travers la section précédente, les observations de stage, à la Direction Financière de la SO.BE.MA.P, sont faites. La présente section fait, dans un premier temps, un inventaire des atouts et, dans un second temps, un inventaire des problèmes. Ensuite, elle dresse une liste des problématiques possibles et en retient une problématique spécifique à résoudre. Enfin, une vision globale de résolution de ladite problématique est retenue.

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique retenue**

Avant le choix de la problématique, l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base est fait, dans un premier temps, et les problématiques possibles sont présentées, dans un second temps.

#### **I- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques possibles.**

Il s'agit, en premier lieu, de restituer les éléments issus des observations de stage et, en second lieu, de regrouper ces éléments par centre d'intérêt.

##### **A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.**

Les éléments de l'état des lieux de base sont regroupés en termes d'atouts et en termes de problèmes.

### **1- Inventaire des atouts:**

- la SO.BE.MA.P dispose de garanties d'emprunt auprès des institutions financières ;
- les décaissements de fonds sont subordonnés aux avis des responsables financiers à divers niveaux : Le Directeur Général, le Directeur Financier et le Chef Service Financier ;
- la traçabilité des opérations, à travers des procédures claires, appuyées par des supports entre les différents maillons de la chaîne et le rangement méticuleux de toutes les pièces relatives à la gestion financière;
- la disposition et l'usage d'un logiciel informatique permettent la modernisation et l'accélération dans le traitement des données ;
- la disposition d'un centre de formation.

### **2- Inventaires des problèmes:**

- l'insuffisance de personnel qualifié, surtout pour les opérations de manutention;
- pléthore des employés sans qualification ;
- l'inadaptation des employés à l'évolution des conditions techniques relatives aux opérations de manutentions portuaires.
- l'inadéquation des équipements de manutention par rapport à la complexité des tâches à accomplir ;
- la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie ;
- l'exiguïté de certains locaux abritant certains services ou divisions ;
- insuffisance de matériel roulant pour assurer efficacement les activités à l'extérieur des locaux de la SO.BE.MA.P ;
- l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.

### **B- Liste des problématiques possibles**

Les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés par centre d'intérêt et permettent de dégager trois (03) problématiques, à savoir:

#### **➤ Problématique d'une gestion optimale des ressources humaines**

---

Cette problématique résulte du problème général lié à l'inefficacité de la gestion des ressources humaines de la SO.BE.MA.P. Les problèmes spécifiques de ce problème général sont les suivants :

- insuffisance de personnel qualifié pour certaines opérations de manutention,
- pléthore des employés sans qualification,
- inadaptation des employés à l'évolution des conditions techniques relatives aux opérations de manutentions portuaires.

➤ **Problématique d'une gestion logistique performante et d'un cadre de travail adéquat**

Cette problématique est issue du problème général lié à la faible performance de la gestion logistique de la SO.BE.MA.P. Ce problème général a comme problèmes spécifiques :

- l'insuffisance de matériel roulant pour une célérité des activités externes aux locaux de la SO.BE.MA.P ;
- l'exiguïté de certains locaux.

➤ **Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P**

Cette problématique résulte du problème général lié à la mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P. Ce problème général comporte les problèmes spécifiques suivants :

- évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires ;
- non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

Le tableau suivant donne un aperçu beaucoup plus explicite des problématiques ci-dessus énumérées.

**Tableau n°1:** Listes des problématiques possibles.

N°	Problématiques	Problèmes Généraux	Problèmes Spécifiques
1	Problématique d'une gestion optimale des ressources humaines	inefficacité de la gestion des ressources humaines de la SO.BE.MA.P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance de personnel qualifié</li> <li>- pléthore des employés sans qualification</li> <li>- Inadaptation des employés à l'évolution des conditions techniques relatives aux opérations des manutentions portuaires.</li> </ul>
2	Problématique d'une gestion logistique performante et d'un cadre de travail adéquat	Faible performance de la gestion logistique de la SO.BE.MA.P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de matériel roulant</li> <li>- exigüité de certains locaux</li> </ul>
3	Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P	Mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires ;</li> <li>- non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.</li> </ul>

**Source :** Résultat de l'état des lieux de base (2013)

Après la formulation des problématiques possibles, il est loisible de procéder au choix de la problématique de l'étude et à la formulation du sujet.

## **II- Choix de la problématique et formulation du sujet**

### **A- Choix de la problématique**

L'état des lieux de base a révélé des problèmes. Lesquels sont regroupés en trois différentes problématiques. Il s'agit de la problématique d'une gestion optimale des ressources humaines, de la problématique d'une gestion logistique performante et d'un cadre de travail adéquat et de la problématique d'une allocation optimale des ressources financières. Elles sont toutes importantes et leur résolution rendra la SO.BE.MA.P plus performante.

Parmi les problématiques ci-dessus évoquées, celle de la gestion optimale des ressources humaines de la SO.BE.MA.P connaît déjà un début de traitement avec la mise en place d'un bureau d'embauche unique, la formation et le recyclage des employés. Elle ne sera donc pas abordée dans cette étude. Il en est de même pour la problématique d'une gestion logistique performante et d'un cadre de travail adéquat. En effet, les dirigeants de cette société ont pris des dispositions pour que tous les services soient dotés du matériel de travail requis, afin de réunir les conditions d'un cadre de travail adéquat pour l'ensemble du personnel. Par contre, la problématique d'une allocation optimale des ressources financières demeure entière et cruciale, dans la mesure où elle entrave, d'une manière plus significative, le bon fonctionnement de la SO.BE.MA.P.

Aussi, cette problématique est retenue, non seulement parce qu'elle offre l'opportunité de lier la théorie à la pratique, mais également elle est pertinente, vu l'importance des ressources financières au sein de l'entreprise.

C'est pourquoi, bien que toutes les problématiques identifiées soient pertinentes, celle qui fait l'objet de ce travail est: Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P.

---

---

## **B-Formulation du sujet**

La problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P est celle retenue pour la suite de notre travail. Elle se rapporte au problème général de la mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P. Le problème général dont il est question comporte les problèmes spécifiques suivants :

- l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires ;
- la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

## **PARAGRAPHE 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique**

Une fois la problématique choisie, elle est spécifiée. Une vision globale de résolution de ladite problématique est, par la suite, présentée.

### **I- Spécification de la problématique**

Les entreprises publiques béninoises, à l'instar de celles des pays de la sous-région, ne sont pas parvenues à une réussite notable et durable, comme le prévoit la politique de développement mise en œuvre par le Gouvernement.

Les entreprises publiques constituent, en effet, des canaux par lesquels l'Etat atteint ses objectifs de développement et, en particulier, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Elles sont incontestablement des créatrices de la richesse et d'emplois pour l'Etat. Pour que ces entreprises continuent d'être un espoir pour l'Etat béninois, il importe qu'une gestion saine soit assurée à leur niveau. Ainsi, pour plus de dynamisme et de bonne gouvernance dans les entreprises publiques et semi-publiques, la fonction d'auditeur interne, au sein de ces organes étatiques, est désormais assurée par des fonctionnaires issus de l'armée.

---

Pour ce qui concerne la SO.BE.MA.P, en dépit de la santé financière et économique qu'elle affiche, il urge qu'elle se dote de moyens de gestion modernes pour améliorer la qualité de ses services. Ainsi, plusieurs mesures correctives sont à prendre à différents niveaux et en particulier au niveau de la gestion des ressources financières. Dans ce sens, plusieurs études sont menées et des propositions de solutions sont faites à la SO.BE.MA.P et aux structures étatiques compétentes. Cependant, cette étude s'intéresse particulièrement à l'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P, avec pour objectif final, de contribuer à une allocation optimale de des ressources au sein de cet organe étatique. Ne pouvant pas mener une réflexion qui englobe tous les aspects du problème posé, les problèmes spécifiques suivants sont retenus:

- l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires ;
- la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

La résolution de ces problèmes spécifiques est fait à travers la vision globale de résolution de la problématique.

## **II- Vision globale de résolution de la problématique**

Les problèmes spécifiques relatifs au problème général étant retenus, il importe de préciser la vision globale de résolution de la problématique choisie. Rappelons que le problème général est la mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P. En ce qui concerne ce problème, l'on peut retenir que l'atteinte des objectifs de toute entreprise est conditionnée, en grande partie, par une bonne utilisation des ressources financière dont elle dispose.

La théorie générale qui peut découler de l'allocation optimale des ressources financières est celle qui regroupe les approches théoriques liées aux différents problèmes spécifiques identifiés.

---

---

Pour ce qui concerne le problème spécifique n°1, relatif à l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires, notons que pour chaque secteur d'activité, des normes relatives aux évolutions de la masse salariale et du chiffre d'affaires ont été établies. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fait l'objet d'une approche théorique basée sur le respect des normes en matière de la masse salariale dans le secteur portuaire.

Quant au problème spécifique n°2, relatif à la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie, il faut noter, qu'en dehors des banques, d'autres sources de placement de capitaux offrent assez d'avantages financiers aux entreprises. La résolution de ce problème spécifique fait donc l'objet d'une approche théorique montrant la nécessité, pour les entreprises, de diversifier les sources de placement de leurs excédents de trésorerie.

La démarche méthodologique adoptée en vue de la résolution de la problématique suit le canevas ci-après :

- fixation des objectifs de recherche ;
- identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques et formulation des hypothèses de recherche ;
- établissement du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- revue de la littérature ;
- adoption de la méthodologie ;
- établissement du diagnostic de l'étude ;
- approches de solutions aux différents problèmes spécifiques et conditions de mise en œuvre des solutions.

Après la spécification de la problématique de l'étude et la vision globale de sa résolution, le chapitre suivant présente les objectifs, les hypothèses et la méthodologie de la recherche.

**CHAPITRE PREMIER :**  
**Cadre théorique de l'étude et méthodologie de la  
recherche.**

Ce chapitre présente le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de la recherche.

## **SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude.**

A travers la présente section, les objectifs et les hypothèses de recherche sont formulés. La revue de la littérature est, par la suite, présentée.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et Tableau de Bord de l'Etude**

Ce paragraphe est consacré à la fixation des objectifs de l'étude, à la détermination des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques et, à la formulation des hypothèses de recherche.

#### **I- Objectifs et hypothèses**

Avant de fixer les objectifs, il importe de rappeler que les problèmes à résoudre, par la présente étude, sont les suivants :

##### Problème général :

Mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.

##### Problèmes spécifiques :

- Problème spécifique n°1: évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires ;
- Problème spécifique n°2 : non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

#### **A-Objectifs de l'étude**

Tout comme les problèmes à résoudre, les objectifs de l'étude sont à la fois d'ordre général et d'ordre spécifique.

##### **1- Objectif général :**

L'objectif général de l'étude est d'analyser le dispositif d'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.

## **2- Objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Ils se présentent comme suit:

- Objectif spécifique n°1 : identifier les facteurs explicatifs de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires,
- Objectifs spécifiques n°2 : déterminer les causes de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

Après la fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses de l'étude est une étape indispensable, pour la résolution des problèmes identifiés.

### **B- Hypothèses de l'étude :**

Elles sont formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés et les causes supposées être à l'origine desdits problèmes.

#### **1- Hypothèse spécifique n°1**

Dans le but de résoudre le problème de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires, trois causes probables sont identifiées, à savoir :

- le recours de la SO.BE.MA.P à un grand nombre de dockers ;
- l'augmentation des avantages financiers accordés au personnel de la SO.BE.MA.P ; et
- le non respect, par la SO.BE.MA.P, des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires.

Les dockers sont des employés sans formation de base. Leur nombre, au service de la SO.BE.MA.P, n'est pas stable car évolue en fonction du trafic au Port. Par ailleurs, les avantages accordés aux agents de la SO.BE.MA.P font l'objet d'un suivi rigoureux et sont rationnels. Ainsi, le recours à un grand nombre de dockers, ainsi que l'augmentation des avantages financiers ne peuvent être retenus comme causes plausibles.

---

Par contre, suite à la lecture des différentes informations financières relatives aux salaires et aux salariés de la SO.BE.MA.P, d'une part, et à l'évolution du chiffre d'affaires de cette société, d'autre part, le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, peut être retenu comme cause plausible.

C'est pourquoi l'hypothèse spécifique n°1 de la présente étude est formulée comme suit : Le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.

## **2- Hypothèse spécifique n° 2**

Pour résoudre le problème lié à la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P, deux causes possibles sont identifiées, à savoir:

- le faible niveau de trésorerie dégagée par la SO.BE.MA.P,
- la dépendance financière de la SO.BE.MA.P.

Pour toute entreprise, le niveau de trésorerie dégagé en fin d'un exercice est fonction des activités engagées et des ressources financières mobilisées pour financer lesdites activités au cours de cet exercice. Ainsi, un niveau élevé de trésorerie dégagé à la fin d'un exercice peut expliquer, entre autres, une mauvaise gestion de trésorerie ou un défaut de placement des excédents de trésorerie. Lorsque ce niveau de trésorerie est faible, l'entreprise se trouve limitée dans ses activités de placement des excédents de trésorerie. Cependant, le faible niveau de trésorerie dégagé peut s'expliquer par d'importants nouveaux investissements pouvant générer des bénéfices dans le futur. Par conséquent, le faible niveau de trésorerie dégagée en fin d'exercice ne peut être retenu comme la cause la plus plausible pouvant être à la base du problème spécifique en résolution.

Par contre, pour la SO.BE.MA.P, l'on peut retenir la dépendance financière comme la cause la plus plausible pouvant être à la base de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie, vu la dépendance financière qu'affichent les entreprises et sociétés publiques béninoises.

Par conséquent, l'hypothèse n°2 est formulée comme suit : La non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P est due à sa dépendance financière.

Les problèmes spécifiques sont les manifestations du problème général. Résoudre le problème général revient donc à éradiquer toutes les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

Les problèmes, les causes, les objectifs et les hypothèses de l'étude sont contenus dans le Tableau de Bord de l'Etude.

## **II- Le Tableau de Bord de l'Etude.**

Le Tableau de Bord de l'Etude regroupe les problèmes, les causes spécifiques supposées être à la base des problèmes spécifiques, les objectifs et des hypothèses de l'étude.

**Tableau n°2** : Le tableau de bord de l'étude

Niveaux	Problématique	Objectif	Causes plausibles	Hypothèses
Général	<p><b><u>Problème Général :</u></b></p> <p>Mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.</p>	<p><b><u>Objectif Général :</u></b></p> <p>Analyser le dispositif d'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.</p>		
Spécifiques	<p><b><u>Problème spécifique n°1 :</u></b></p> <p>Evolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires</p>	<p><b><u>Objectif spécifique n°1 :</u></b></p> <p>Identifier les facteurs explicatifs de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P</p>	<p><b><u>Cause plausible n°1 :</u></b></p> <p>Le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires.</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique n°1 :</u></b></p> <p>Le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P</p>
	<p><b><u>Problème spécifique n°2 :</u></b></p> <p>Non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie</p>	<p><b><u>Objectif spécifique n°2 :</u></b></p> <p>Déterminer les causes de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P</p>	<p><b><u>Cause plausible n°2 :</u></b></p> <p>La dépendance financière de la SO.BE.MA.P.</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique n°2 :</u></b></p> <p>La non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est due à la dépendance financière qu'elle connaît.</p>

**Source** : Réalisé à l'issue de l'état des lieux de base (2013)

## **Paragraphe 2 : Revue de la littérature.**

La revue de la littérature fait un point de connaissances antérieures sur les problèmes en résolution. Elle expose, pour chaque problème spécifique, les contributions des études et recherches antérieures à la résolution des problèmes spécifiques, en résolution par la présente étude.

Pour rappel, les problèmes spécifiques en résolution se présentent comme suit :

Problème spécifique n°1 : Evolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.

Problème spécifique n°2 : Non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

### **I- Exposition des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1**

En définissant la masse salariale au sein d'une entreprise, **Gérard DONNADIEU (1997)** affirme : « La masse salariale d'une entreprise est la totalité des dépenses engagées par l'entreprise, au titre de la rémunération du travail. Pour le gestionnaire de la masse salariale, il s'agit de l'ensemble des salaires versés à une population donnée pendant une période donnée. C'est la masse salariale budgétaire, qui se décompose en masse salariale de base (éléments permanents) et en masse des éléments non permanents ».

Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou sa nature, a un cycle de vie, défini à travers sa naissance, sa croissance et son déclin. La gestion de la masse salariale de l'entreprise est une préoccupation majeure des dirigeants, car elle constitue généralement un gros poste de dépenses et se rattache à l'élément primordial du bon fonctionnement de l'entreprise, à savoir son personnel. Ainsi, la viabilité d'une entreprise est fonction de plusieurs éléments dont la masse salariale. Les employés trouvent leur motivation à

travers leur rémunération. Cependant, les dirigeants d'entreprises doivent satisfaire leurs employés mais doivent aussi s'assurer de la croissance du chiffre d'affaires de leurs entreprises. La croissance et la pérennité de leurs entreprises en dépendent.

C'est ainsi que, pour la maîtrise de la masse salariale dans les entreprises, **Pierre FACON (2013)** suggère, aux dirigeants d'entreprises, ce qui suit :

- parvenir à satisfaire financièrement les salariés tout en faisant en sorte que le poids de la masse salariale soit conforme à la norme dans le secteur d'activité ;
- proposer, à l'embauche, un montant qui est à la fois convenable pour le salarié et intéressant pour l'entreprise, en fonction du niveau et de l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat supplémentaire généré grâce à l'embauche ;
- être en harmonie avec les salaires offerts par les concurrents, au risque de créer quelques tensions.

Pour **Jean-Pierre FAUGERE (1988)**, en matière de la masse salariale, une entreprise ne peut être efficace qu'en menant une politique de rémunération conforme à celle des concurrents et répondant aux exigences du marché.

Ainsi, une entreprise compétitive est cette entreprise qui maîtrise sa politique de recrutement et la stabilité de sa main-d'œuvre, pour une rentabilité de l'entreprise (**DUFETEIL, 1989**). Dans le même sens que **DUFETEIL, Dominique THIERRY(1993)** prône la mise en œuvre de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) au sein des entreprises. Il définit la GEPEC comme étant la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences),
- en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GEPEC permet donc à l'entreprise de connaître, pour le futur, ses disponibilités et ses besoins (en termes d'effectif et de compétences) et de pouvoir se conformer aux exigences et aux normes de gestion qu'impose son secteur d'activité.

De son côté, l'économiste béninois, **Sosthène Ulrich GNANSOUNOU (2010)**, soutient que des dispositions particulières doivent être prises pour faciliter le renouvellement des équipements au sein des entreprises. Parmi celles-ci, se trouve l'application d'un taux d'amortissement dégressif sur certains équipements. L'application du taux d'amortissement dégressif permet à l'entreprise d'améliorer son fonctionnement car, elle facilite l'augmentation du niveau des équipements ainsi que leur renouvellement régulier.

Les différentes contributions, ci-dessus évoquées, révèlent des écarts entre le fonctionnement actuel de la SO.BE.MA.P et les normes de fonctionnement au sein des entreprises, en matière de la gestion des ressources humaines et les charges qu'elles induisent. Cependant, la gestion de la trésorerie, à travers ces contributions, ne fait pas objet d'une étude particulière. Ainsi, le présent travail propose des approches de solutions aux problèmes liés à la gestion de la trésorerie, au sein des entreprises. Le but est de contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises, en général, et à la performance de la SO.BE.MA.P, en particulier.

---

## II- Exposition des contributions antérieures sur le problème spécifique n°2

Le problème spécifique n° 2 est relatif à la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie. Les difficultés de trésorerie constituent, le plus souvent, la principale cause de défaillance des entreprises. Elles proviennent des décalages entre encaissements et paiements, inhérents à l'activité desdites entreprises. Le meilleur moyen d'éviter d'éventuelles difficultés liées à la gestion de la trésorerie, consiste pour les entreprises, à adopter de nouvelles stratégies qu'impose le changement de leur environnement, afin d'assurer leur pérennité. A cet effet, **Sènan Orphée Nadia GOUDJINO(2006)** affirme : « La mondialisation de l'économie pousse aujourd'hui les entreprises à se livrer une concurrence acharnée, de telle sorte que, pour prétendre se présenter sur le marché et y rester, il faut se doter des mêmes armes que les concurrents ou être plus ingénieux. Les armes de l'entreprise, en la matière, ce sont ses ressources humaines, ainsi que ses sources de financement et de placement ».

Ainsi, l'une des stratégies adoptées par les entreprises, dans un contexte de mondialisation, est la diversification des sources de placement de leurs excédents de trésorerie. Une entreprise à vocation commerciale, qu'elle soit nationale ou internationale, ne peut donc se contenter d'une seule source de placement qui est la banque. Le placement des excédents de trésorerie en banque consiste à un dépôt à terme. Ce mode de placement génère, le plus souvent, un bénéfice relativement faible. De plus, en tant que seul mode de placement, il présente aussi l'inconvénient pour une entreprise, de disposer d'un seul partenaire pour ses problèmes de placement.

La diversification des sources de placement permet aux entreprises d'être plus compétitives, en leur offrant des alternatives de choix, dans un environnement économique en pleine mutation. Ainsi, avec le développement

---

des marchés financiers à travers le monde, les entreprises ne limitent plus leurs sources de placement aux banques. Le marché financier permet donc aux entreprises de diversifier leurs modes et leurs sources de placement de capitaux, afin d'accroître leur rentabilité. C'est ainsi que **Thomas RAINCHOU (2010)** distingue deux grandes catégories de moyens d'optimisation de la trésorerie : la première catégorie est celle des moyens extra-bancaires qui sont internes à l'entreprise et concernent essentiellement la politique de trésorerie en matière d'immobilisation et de besoin de fonds de roulement. La seconde catégorie, quant à elle, concerne les moyens bancaires et les marchés monétaires et financiers auxquels l'entreprise fait recours pour assurer son fonctionnement. Pour ce qui concerne le cas particulier de placement des excédents de trésorerie, il affirme : «Comme moyens de placement à court terme, s'agissant de produits bancaires, les entreprises peuvent disposer des comptes à terme bloqués et rémunérés, ou acquérir les bons de caisse émis par les banques. Dans le cadre du marché monétaire, il existe des organismes de placements collectifs en valeurs mobilières tels que les sociétés d'investissement à capitaux variables et les fonds communs de placement qui offrent des produits très diversifiés. Ces organismes permettent aux entreprises de se décharger de la gestion du placement et de laisser le soin aux spécialistes de faire fructifier les fonds investis». **Olivier Dieudonné ZODEOUGAN (2011)**, dans le même sens, ajoute que le marché financier de l'espace UEMOA, à travers la BRVM, représente une nouvelle possibilité de financement pour les entreprises. Elle permet d'aller au-delà des restrictions bancaires. En effet, il permet aux entreprises d'allonger l'échéance de leurs dettes, d'obtenir de meilleures conditions d'emprunt en ayant accès à des financements moins onéreux et de toucher à un éventail plus important d'investisseurs.

---

Dès lors, les entreprises peuvent réaliser des investissements lourds, dont la rentabilité est dans le long terme, permettant aux entreprises de mieux gérer leur solvabilité.

Toutes les contributions évoquées plus haut présentent les avantages de la diversification des sources de placement des excédents de trésorerie, pour une plus grande performance de l'entreprise. Elles mettent un accent particulier sur l'introduction des entreprises en bourse. Cependant, au-delà de l'introduction en bourse, ce travail montre, pour une entreprise, l'importance de la multiplicité des sources de placement et de financement des entreprises.

Après la présentation du cadre théorique de l'étude, la section suivante est consacrée à la spécification de la méthodologie de recherche.

## **Section 2 : Méthodologie de la recherche**

Cette partie de l'étude est consacrée à la spécification des approches théoriques et des méthodes empiriques. Lesdites approches permettent de résoudre la problématique de l'étude.

### **PARAGRAPH 1 : Approches théoriques retenues**

Afin de résoudre le problème général, les approches théoriques sont retenues par rapport aux problèmes spécifiques. A chaque problème spécifique est donc affectée une approche théorique. Les approches théoriques retenues dans le cadre de cette étude se présentent comme suit :

#### **I-Approche théorique liée au problème spécifique n°1**

La théorie retenue pour la résolution du problème spécifique n°1, soit l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires, est celle basée sur les politiques de maîtrise de la masse salariale de l'entreprise, en fonction du chiffre d'affaires. Pour ce faire, la présente étude

---

---

s'est référée aux contributions antérieures des différents auteurs qui ont orienté leurs études sur la gestion d'entreprise, d'une manière générale, et sur l'évolution des charges d'exploitation et du chiffre d'affaires, de manière spécifique.

## **II- Approche théorique liée au problème spécifique n°2**

Pour la résolution du problème spécifique n°2, à savoir le problème de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie, l'approche théorique retenue est celle montrant la nécessité pour les entreprises de diversifier les sources de placements de leurs excédents de trésorerie. Ladite diversification vise non seulement à permettre la résolution des problèmes liés à la gestion de trésorerie, mais également à assurer la compétitivité de l'entreprise en lui offrant plus de moyens. Cette approche est retenue grâce aux contributions antérieures de différents auteurs sur la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie des entreprises.

A travers le paragraphe suivant, les approches théoriques, ci-dessus retenues, sont mises en exergue par les méthodes empiriques.

### **PARAGRAPHE 2 : Méthodes empiriques retenues.**

La dimension empirique de l'étude vise à mettre en exergue les approches théoriques à travers les outils de mobilisation, d'analyse et de présentation des données. Il s'agit, en premier lieu, de spécifier les données à mobiliser tout en définissant les objectifs poursuivis par la mobilisation des dites données et, en second lieu, d'identifier les outils d'analyse et de présentation des données.

## **I- Spécification des données à mobiliser.**

Les données mobilisées permettent de savoir:

- si le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P ;

- si la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est due à la dépendance financière qu'elle connaît.

Ces données sont des données secondaires, résultant des opérations comptables et financières de la SO.BE.MA.P. Elles sont liées aux différents problèmes spécifiques en résolution, à savoir: l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires et, la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.

## **II- Identification des outils d'analyse et conditions de vérification des hypothèses.**

### **A- Identification des outils d'analyse**

Dans le but de vérifier les hypothèses, plusieurs outils sont utilisés pour analyser les données mobilisées. Il s'agit des différents ratios calculés à partir des bilans et des soldes intermédiaires de gestion de la SO.BE.MA.P. Le traitement quantitatif de ces données et la présentation des résultats sont faits au moyen du logiciel Excel. Enfin, la comparaison des ratios calculés aux normes exigées permet, selon le cas, d'infirmer ou de confirmer les hypothèses de l'étude.

---

**B- Conditions de vérification des hypothèses.**

Rappelons que les hypothèses à vérifier sont les suivantes :

- le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P.

- la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est dû à la dépendance financière qu'elle connaît.

A travers les données mobilisées, plusieurs ratios sont calculés. Cependant, pour la vérification de chaque hypothèse, un ratio spécifique est utilisé. Ainsi, pour la vérification de l'hypothèse selon laquelle le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P, le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires est utilisé. Conformément aux normes en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, ce ratio ne doit pas excéder 30 %. Par conséquent cette hypothèse est validée lorsque le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires, calculé sur la période d'étude est supérieur à 30 %.

Quant à l'hypothèse qui suppose que la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est dû à la dépendance financière qu'elle connaît, sa vérification a nécessité l'utilisation du ratio de l'indépendance financière. Ce ratio, lorsqu'il est supérieur à 25 % au sein d'une entreprise, il indique l'autonomie financière de ladite entreprise. Par conséquent, la présente hypothèse est validée lorsque le ratio de l'indépendance financière est inférieur à 25 %.

Le calcul de ces différents ratios est fait à travers le chapitre qui suit.

**CHAPITRE DEUXIEME :**

**Evaluation du dispositif d'allocation des ressources  
financières de la SO.BE.MA.P et approches de  
solutions**

Dans ce chapitre, il est question, dans un premier temps, de présenter et d'analyser les résultats issus du traitement des données mobilisées. Dans un second temps, après l'établissement du diagnostic, les approches de solutions aux problèmes spécifiques en résolutions sont formulées.

## **Section 1 : Evaluation du dispositif d'allocation des ressources financières**

Cette section est consacrée à la mobilisation des données, d'une part, et à la présentation et à l'analyse des résultats, d'autre part. A travers cette section, la gestion de la trésorerie de la SO.BE.MA.P est donc mise en exergue, entre 2008 et 2012.

### **Paragraphe 1 : Mobilisation des données**

Les outils d'analyse utilisés, pour vérifier les hypothèses de la présente étude, sont des ratios calculés à partir des bilans et des soldes intermédiaires de gestion de la SO.BE.MA.P. Ainsi, la mobilisation des données consiste à présenter le bilan condensé et les soldes intermédiaires de gestion de la SO.BE.MA.P, sur la période allant de 2008 à 2012.

#### **I- Présentation du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012.**

Le bilan est l'un des documents composant les états financiers. Le bilan condensé de la SO.BE.MA.P peut être présenté en deux grandes parties : l'actif du bilan condensé et le passif du bilan condensé.

**A- L'actif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P**
**Tableau n°3** : Actif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012 (en FCFA)

<b>Eléments</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Actifs Immobilisés</b>	7 080 540 182	13 988 301 718	15 979 502 374	14 859 908 213	13 441 455 652
<b>Actifs Circulants</b>	9 902 196 421	14 135 764 195	9 684 611 041	10 478 353 146	10 628 111 956
<b>Trésorerie-Actif</b>	9 705 508 667	6 801 994 758	8 860 594 165	5 532 035 079	5 674 370 446
<b>Total Actif</b>	26 688 245 270	34 926 060 671	34 524 707 580	30 870 296 438	29 743 938 054

**B- Le passif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P**
**Tableau n°4** : Passif du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012 (en FCFA)

<b>Eléments</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Capitaux Propres</b>	14 781 703 256	15 746 247 795	15 501 716 851	15 609 207 699	15 780 199 591
<b>Dettes Financières</b>	6 385 744 171	125 240 455 172	12 677 293 921	10 963 388 405	9 586 330 709
<b>Ressources Stables</b>	21 167 447 427	28 270 292 967	28 179 010 772	26 572 596 104	25 366 530 300
<b>Passif circulant</b>	5 520 797 843	4 821 956 637	3 345 696 808	4 297 700 334	4 377 407 754
<b>Trésorerie Passif</b>	0	1 333 811 067	3 000 000 000	0	0
<b>Total Passif</b>	26 688 245 270	34 926 060 671	34 524 707 580	30 870 296 438	29 743 938 054

**Source** : Etats financiers de la SO.BE.MA.P (années : 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

## II- Présentation des soldes intermédiaires de gestion de la SOBEMAP, entre 2008 et 2012.

Un solde intermédiaire de gestion est un indicateur de gestion qui est utilisé pour apprécier la gestion d'une entreprise.

**Tableau n°5** : Soldes intermédiaires de gestion de la SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012 (en FCFA)

	<b>2 008</b>	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>	<b>2 011</b>	<b>2 012</b>
<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>					
<b>Travaux et services vendus</b>	18 363 699 434	15 496 118 209	16 985 036 254	13 963 543 181	16 578 711 820
<b>+ Produits accessoires</b>	1 694 044	500 500	609 725	2 639 276	481 200
<b>Chiffre d'affaires</b>	18 365 393 478	15 496 618 709	16 985 645 979	13 964 024 381	16 581 351 096
<b>+ Autres produits</b>	6 948 164	93 482 739	142 086 236	279 476 612	303 265 622
<b>- Autres achats</b>	-2 322 694 926	-2 364 451 500	-2 007 120 300	-1 263 754 112	-206 771 564
<b>+ Variation de stocks</b>	158 920 828	351 858 568	-55 059 986	77 826 386	-57 409 751
<b>- Transport</b>	-62 507 928	-82 605 796	-95 639 895	-39 372 152	-45 338 217
<b>- Services extérieurs</b>	-2 828 743 967	-2 848 420 660	-3 351 163 192	-2 630 730 564	-3 069 040 148
<b>- Impôts et taxes</b>	-452 713 298	-669 834 530	-492 021 478	-268 696 625	-510 232 159
<b>-Autres charges</b>	-1 450 181 205	-932 609 950	-272 521 854	-392 595 209	-432 074 792
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>11 394 744 453</b>	<b>9 063 714 273</b>	<b>10 964 325 482</b>	<b>9 570 525 945</b>	<b>10 822 569 589</b>
<b>- Charges de personnel</b>	-6 575 996 117	-6 704 248 813	-7 188 508 991	-6 948 692 840	-7 709 852 964
<b>Excédent Brut D'exploitation</b>	<b>4 818 748 336</b>	<b>2 359 465 460</b>	<b>3 775 816 491</b>	<b>26 218 333 105</b>	<b>3 112 716 625</b>
<b>+ Reprise de provisions</b>	0	239 752 888	0	344 740 360	668 354 651
<b>+ Transfert de charge</b>	5 341 100	7 213 550	6 975 694	6 385 500	16 323 699
<b>- Dotation aux amortissements et provisions</b>	-2 234 981 219	-1 664 027 949	-2 927 779 328	-2 593 123 715	-3 382 648 694
<b>Résultat d'Exploitation (1)</b>	<b>2 589 108 217</b>	<b>942 403 949</b>	<b>855 012 857</b>	<b>379 835 250</b>	<b>414 746 281</b>

<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>					
<b>+ Revenus financiers</b>	286 713 739	391 572 244	377 648 165	346 183 435	182 496 318
<b>- Frais financiers</b>	-4 429 056	-326 047 311	-665 185 232	-474 086 842	-101 474 996
<b>Résultat financier (2)</b>	282 284 683	65 524 933	-287 537 067	-127 903 407	81 021 322
<b>Résultat des Activités Ordinaires(3) = 1+2</b>	<b>2 871 392 900</b>	<b>1 007 928 882</b>	<b>567 475 790</b>	<b>251 931 843</b>	<b>495 767 603</b>
<b>ACTIVITES HAO</b>					
<b>Produit des cessions</b>			1 260 745	13 138 421	4 875 611
<b>+ produits HAO</b>	1 344 140 000	1 646 890 000	284 290 000		
<b>+ Transfert de charges</b>			0	110 046 877	0
<b>- Valeur comptable des cessions</b>	-268 894 586	-123 444 712	-3 346 129	-37 113 593	0
<b>Résultat HAO (4)</b>	1 075 245 414	1 523 445 288	282 204 616	86 071 705	4 875 611
<b>-Impôt sur le résultat (5)</b>	-1 466 669 400	-723 640 200	-479 581 800	-104 726 574	-161 691 900
<b>Résultat Net = 3+4+5</b>	<b>2 479 968 914</b>	<b>1 807 733 970</b>	<b>370 098 606</b>	<b>233 276 974</b>	<b>338 951 314</b>

**Source** : Etats financiers de la SO.BE.MA.P (années : 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

### **Commentaire :**

Les différents résultats obtenus à partir du tableau ci-dessus sont commentés à travers la Valeur Ajoutée, l'Excédent Brut d'Exploitation, le Résultat d'Exploitation et le Résultat Net.

- **La Valeur Ajoutée** : Elle mesure la richesse créée par l'entreprise, après ses prestations offertes. Sur toute la période d'étude, cet indicateur est positif au niveau de la SO.BE.MA.P. Cependant, son évolution est en dents de scie. Sa valeur la plus élevée est celle de 2008 (11 394 744 453 FCFA) et sa valeur la plus faible est celle de 2009 (9 063 714 273 FCFA).

- **L'Excédent Brut d'Exploitation** : Cet indicateur mesure la rentabilité de l'entreprise, après paiement de ses charges telles que les charges salariales les charges sociales ou les impôts. L'Excédent Brut d'Exploitation ne doit pas être négatif. Pour le cas de la SO.BE.MA.P, et sur la période allant de 2008 à

2012, cet indicateur reste positif. Toutefois, des mesures sont à prendre afin que son évolution soit constante.

- **Le Résultat d'Exploitation** : Il indique la capacité de l'entreprise à couvrir les charges courantes de son fonctionnement et à assurer le renouvellement de ses équipements. Il mesure la rentabilité économique de l'entreprise et ne doit donc pas être négatif sur une longue période.

- **Le Résultat des activités ordinaires** : Ce solde est l'agrégation des résultats d'exploitation et des résultats financiers, générés chaque année par l'entreprise. Le tableau indique que ce résultat est positif sur toute la période d'étude. Cependant, il décroît sur les quatre premières années, passant de 2 871 392 900 FCFA en 2008, à 251 931 843 FCFA en 2011. En 2012, ce résultat croît légèrement en atteignant 495 767 603 FCFA.

- **Le Résultat Net** : C'est le solde issu de l'ensemble des opérations (opérations courantes et opérations non courantes). Ce Résultat Net demeure très faible sur les trois dernières années de l'étude (370 098 606 FCFA en 2010 ; 233 276 974 FCFA en 2011 et 338 951 314 FCFA en 2012), comparativement aux deux premières années (2 479 968 914 FCFA en 2008 et 18 077 33 970 FCFA en 2009).

### III- Les excédents de trésorerie

Les excédents de trésorerie d'exploitation sont des soldes entre les flux de trésorerie générés par les encaissements et les décaissements.

**Tableau n°8** : Excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P (en FCFA)

Eléments	2008	2009	2010	2011	2012
Excédents de trésorerie	1 068 687 816	-1 175 258 418	800 923 166	1 245 847 345	3 090 587 489

**Source** : Etats financiers de la SO.BE.MA.P (années : 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

L'année 2009 a été celle où les excédents de trésorerie sont négatifs (-1 175 258 418 FCFA), traduisant un déficit de trésorerie. Ainsi, en 2009, les gains générés en termes de trésorerie par la SO.BE.MA.P à travers les produits encaissés sont inférieurs aux charges de trésorerie liées à l'encaissement de ces produits.

## **Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats**

Il existe plusieurs indicateurs permettant d'apprécier la gestion d'une entreprise. Le présent paragraphe est consacré au calcul et à l'analyse de ces indicateurs de gestion.

### **I- Calcul des indicateurs de gestion**

Bien qu'il existe plusieurs indicateurs permettant d'apprécier la gestion d'une entreprise, ceux calculés dans le cadre de cette étude sont, entre autres :

- le fonds de roulement net Global (FRNG),
- le besoin en fonds de roulement (BFR),
- la trésorerie nette (TN),
- le ratio de l'indépendance financière (RIF),
- le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires (CS/CA),
- le ratio de rentabilité financière (RF).

Les formules de calcul ainsi que les résultats sont consignés dans le tableau suivant.

**Tableau n°7** : Récapitulatif des différents ratios calculés

<b>RATIOS</b>	<b>FORMULES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>INTERPRETATIONS</b>
<b>FRNG</b> (en FCFA)	Ressources Stables - Actifs Immobilisés	FRNG <sub>2008</sub>	FRNG <sub>2009</sub>	FRNG <sub>2010</sub>	FRNG <sub>2011</sub>	FRNG <sub>2012</sub>	Le FRNG doit être, de préférence, positif.
<b>BFR</b> (en FCFA)	Actif Circulant - Passif Circulant	BFR <sub>2008</sub>	BFR <sub>2009</sub>	BFR <sub>2010</sub>	BFR <sub>2011</sub>	BFR <sub>2012</sub>	Un BFR positif traduit un besoin et un BFR négatif traduit un gain.
<b>TN</b> (en FCFA)	FRN - BFR	TN <sub>2008</sub>	TN <sub>2009</sub>	TN <sub>2010</sub>	TN <sub>2011</sub>	TN <sub>2012</sub>	Si TN > 0, alors l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie. Cet excédent ne doit pas être trop élevé.
<b>RIF</b>	100 * (Capitaux Propres / Total Passif)	55.39 %	45.08 %	44.90 %	50.56 %	53.05 %	Si RIF > 25 %, l'entreprise est financièrement autonome.
<b>CS/CA</b>	100 * (Charges Salariales / Chiffre d'affaires)	35.81 %	43.26 %	42.32 %	49.76 %	46.50 %	Ce ratio ne doit pas excéder 30 %, selon les normes admises.
<b>RF</b>	100 *(Résultat Net / Capitaux Propres)	16.77 %	11.48 %	2.39 %	1.49 %	2.15 %	Ce ratio doit, de préférence, avoisiner le taux d'intérêt sur le marché financier.

**Source** : Etats financiers de la SO.BE.MA.P (années : 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

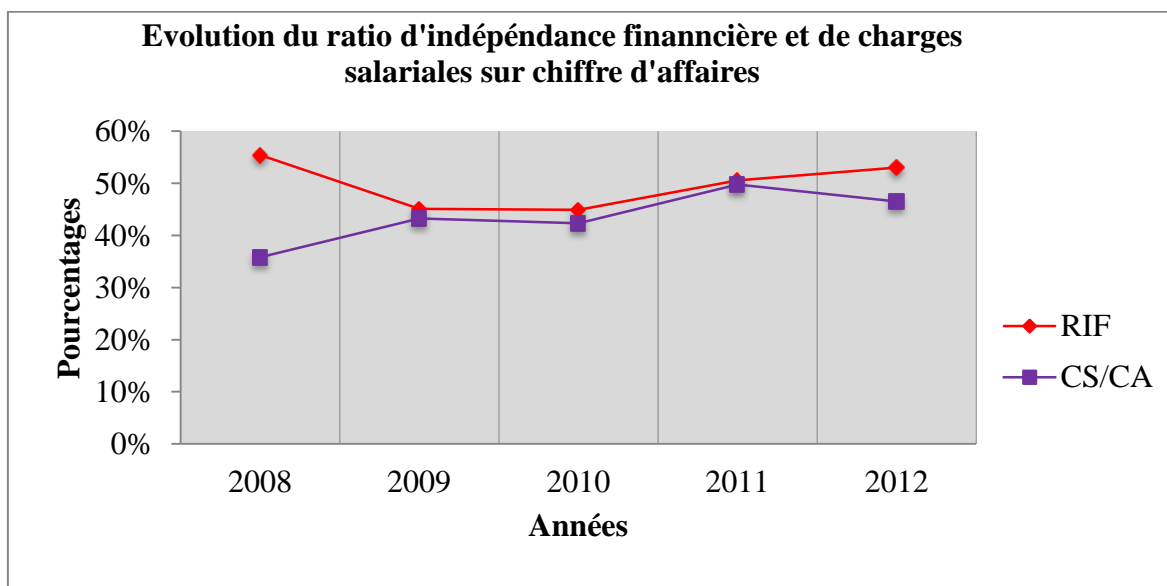
$FRNG_{2008} = 14\,086\,907\,245$	$BFR_{2008} = 4\,381\,398\,578$	$TN_{2008} = 9\,705\,508\,667$
$FRNG_{2009} = 14\,281\,991\,249$	$BFR_{2009} = 9\,313\,807\,558$	$TN_{2009} = 4\,968\,183\,691$
$FRNG_{2010} = 12\,199\,508\,398$	$BFR_{2010} = 6\,338\,914\,233$	$TN_{2010} = 5\,860\,594\,165$
$FRNG_{2011} = 11\,712\,687\,891$	$BFR_{2011} = 6\,180\,652\,812$	$TN_{2011} = 5\,532\,035\,079$
$FRNG_{2012} = 11\,925\,074\,648$	$BFR_{2012} = 6\,250\,704\,202$	$TN_{2012} = 567\,470\,446$

## II- Analyse des résultats.

La présente analyse concerne les ratios liés aux problèmes spécifiques de l'étude. Ainsi, le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires, le ratio de l'indépendance financière, ainsi que l'évolution des excédents de trésorerie, font l'objet de cette analyse.

Pour ce qui concerne le ratio de l'indépendance financière et celui de charges salariales sur chiffre d'affaires, le graphique suivant en donne l'illustration, sur la période d'étude.

**Graphique n°5** : Evolution du ratio de l'indépendance financière (RIF) et de celui de charges salariales sur chiffre d'affaires (CS/CA) de la SO.BE.MA.P.



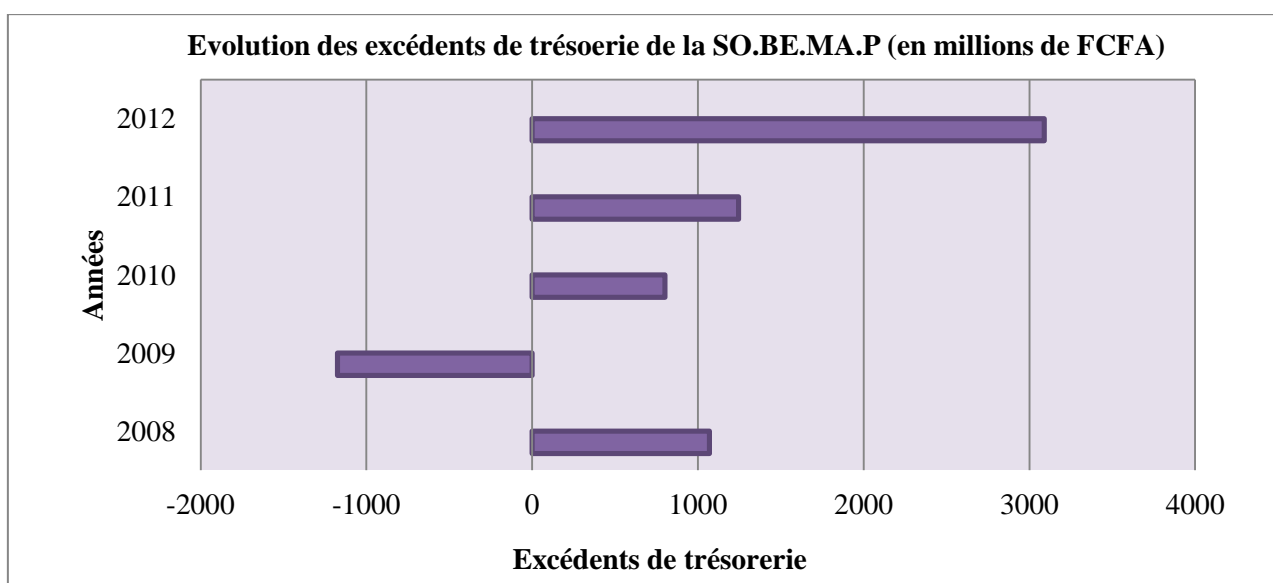
**Source** : Etats financiers de la SO.BE.MA.P, période : 2008 à 2012

De l'analyse de ce graphique, il ressort que le ratio de l'indépendance financière est de 55,39 % en 2008 ; 45,08 % en 2009 ; 44,90 % en 2010 ; 50,56 % en 2011 et de 53,05 % en 2012. Ainsi, sur toute la période de l'étude, ce ratio est largement supérieur à 25 %, seuil en dessous duquel une entreprise est qualifiée de financièrement dépendante. La SO.BE.MA.P, entre 2008 et 2012, bénéficie donc d'une autonomie financière.

Le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires indique, quant à lui, que les charges salariales représentent respectivement 35,81 % ; 43,26 % ; 42,32 % ; 49,76 % et 46,50 % du chiffre d'affaires, respectivement en 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012. De plus, pour chaque année, ce ratio est supérieur à la norme admise dans le secteur des manutentions portuaires. Ainsi, la politique salariale de la SO.BE.MA.P n'est pas conforme à la norme. Cette norme fixe les charges salariales à 30 % au plus du chiffre d'affaires.

Quant aux excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P, le graphique suivant illustre leur évolution, sur la période d'étude.

**Graphique n°6** : Evolution des excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P (en millions de FCFA)



**Source:** Etats financiers de la SO.BE.MA.P (années : 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

---

L'analyse de ce graphique montre qu'en dehors de l'année 2009, caractérisée par un déficit de trésorerie, la SO.BE.MA.P dégage des excédents de trésorerie positifs sur le reste de la période d'étude. Mieux, à partir de cette année 2009, les excédents de trésorerie suivent une évolution croissante et atteignent le niveau de 3 090 587 489 FCFA en 2012. Ainsi, dans l'ensemble, la SO.BE.MA.P dégage d'importants excédents de trésorerie en fin d'exercice. Une bonne gestion desdits excédents de trésorerie constitue une force pour cette entreprise, dans sa quête de performance au bénéfice de l'Etat béninois.

## **SECTION 2 : Etablissement du diagnostic et approches de solutions**

Cette section est consacrée à l'établissement du diagnostic et à la formulation de propositions de solutions.

### **Paragraphe 1 : Etablissement du diagnostic**

La vérification des hypothèses de l'étude permet l'établissement du diagnostic de l'étude.

#### **I- Vérification des hypothèses**

La vérification des hypothèses est faite à partir des résultats issus du traitement des données mobilisées. De ce fait, la vérification des hypothèses se présente comme suit :

#### **A-Vérification de l'hypothèse selon laquelle le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P**

A travers l'analyse des résultats obtenus ci-dessus, il ressort que sur toute la période d'étude, les charges salariales de la SO.BE.MA.P représentent

---

plus de 30 % de son chiffre d'affaires. Or, selon les normes en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, ce poste de dépense ne doit pas excéder 30 % du chiffre d'affaires. Ainsi, le non respect de cette norme favorise l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires. Par conséquent, cette hypothèse est vérifiée.

### **B- Vérification de l'hypothèse qui suppose que la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est due à sa dépendance financière**

A l'issue de l'analyse des résultats, l'on constate que sur la période allant de 2008 à 2012, le ratio de l'indépendance financière de la SO.BE.MA.P est respectivement de 55,39 % en 2008; 45,08 % en 2009; 44,90 % en 2010; 50,56 % en 2011 et de 53,05 % en 2012. Ce ratio, pour chaque année, est strictement supérieur au seuil de 25 % ; seuil en dessous duquel une entreprise est jugée de financièrement dépendante. Ainsi, la SO.BE.MA.P, sur la période d'étude, bénéficie d'une autonomie financière. Par conséquent, cette hypothèse est rejetée. La non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P ne s'explique pas par sa dépendance financière.

Cependant, des différentes investigations faites auprès des autorités de cette société, dans le but de déterminer l'origine de ce problème spécifique, il ressort que les textes, qui régissent le fonctionnement de cette société, ne lui permettent pas de mener des activités financières avec toute sorte de structure. Pour illustration, le statut actuel de la SO.BE.MA.P ne lui permet pas d'être cotée sur le marché financier de la sous-région, à savoir la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA. Par conséquent, le statut de la SO.BE.MA.P est retenu comme la cause étant à l'origine du problème de la non diversification des sources de placement de ses excédents de trésorerie de cette société.

## **II- Etablissement du diagnostic de l'étude**

Cette étape consiste à établir une relation entre chaque problème spécifique et sa (ou ses) cause (s)réelle (s) identifiée (s).

### **A- Elément du diagnostic lié à l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires**

Le calcul des différents ratios, notamment le ratio de charges salariales sur chiffre d'affaires, ainsi que les analyses faites permettent d'affirmer que le non respect des normes en matière des charges de personnel en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires est à la base de ce problème spécifique.

### **B- Elément du diagnostic lié à la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie**

L'hypothèse spécifique liée à ce problème spécifique a été rejetée, à l'issue de l'analyse des données mobilisées. Par contre, les différentes investigations faites, auprès des autorités de cette société, ont révélé que les textes qui régissent son fonctionnement ne lui permettent pas de mener des activités financières avec toute sorte de structure. Ainsi, le statut de la SO.BE.MA.P est retenu comme la cause au problème de la non diversification des sources de placement de ses excédents de trésorerie.

Les problèmes qui entravent le bon fonctionnement de la SO.BE.MA.P étant identifiés, il est utile de formuler des approches de solutions pour la résolution desdits problèmes.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

Ce paragraphe comporte deux parties. La première partie est consacrée à la proposition des approches de solutions, aux différents problèmes en résolution. La seconde partie est consacrée à la formulation des conditions de mise en œuvre des approches de solutions qui sont proposées.

---

## **I- Les approches de solutions**

### **A- Approches de solutions au problème de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires**

Les résultats des recherches effectuées ont montré que si la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P n'évoluent pas dans le même sens, c'est parce que cette société ne respecte pas les normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires. Pour la résolution de ce problème spécifique, il y a lieu de prendre les mesures nécessaires afin de maîtriser les charges de personnel, en les conformant aux normes admises dans le secteur des manutentions portuaires. Entre autres, les mesures ci-après peuvent être envisagées :

- acquérir des machines adaptées aux pratiques modernes des manutentions portuaires. Cela permettra de réduire considérablement le nombre des dockers et de minimiser le niveau de la masse salariale. Parmi ces machines, l'on peut citer la bande roulante qui est un système rapide de déchargement d'un navire, avec moins d'intermédiaires entre ce navire et les magasins de stockage ;
- procéder à l'assainissement de son effectif afin d'éviter le surnombre des employés. Cela contribuera à mieux maîtriser l'évolution de la masse salariale ;
- accorder des avantages financiers suivant la qualification et le rendement, afin de motiver les employés capables à être plus productifs et à contribuer à l'accroissement du chiffre d'affaires.

### **B- Approches de solutions au problème de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie**

Le diagnostic établi révèle que la SO.BE.MA.P, de par son statut, est limitée dans ses activités financières. Ce qui entrave, entre autres, la diversification des sources de placement de ses excédents de trésorerie. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique consiste, dans le court terme, à assainir les textes qui régissent le fonctionnement de cette société. Dans le

---

moyen et long terme, cette entreprise peut, entre autres, effectuer des prises de participation dans le capital de certaines entreprises et élargir son champ d'action.

Cependant la diversité desdites sources n'est pas une panacée. Il s'agit donc de mesurer l'ampleur du coût d'opportunité avant l'orientation des excédents de trésorerie vers une source quelconque de placement. Ainsi, à défaut de trouver de nouvelles sources de placement, les responsables à divers niveaux de la SO.BE.MA.P, notamment ceux en charge de la direction financière, doivent s'évertuer à mieux optimiser les rendements des placements qu'ils effectuent actuellement. Cela passe par une gestion saine des finances de la SO.BE.MA.P en général et des excédents de trésorerie en particulier.

## **II- Les conditions de mise en œuvre**

Après les propositions de solutions aux différents problèmes spécifiques en résolution, cette partie de l'étude s'intéresse à la proposition des mesures à prendre, afin que les solutions proposées soient efficaces. Il s'agit de formuler des recommandations aussi bien à l'endroit de la SO.BE.MA.P qu'à l'endroit des autorités politiques et administratives béninoises.

### **A- Suggestions formulées à l'endroit de la SO.BE.MA.P**

Afin d'éradiquer les problèmes qui entravent son bon fonctionnement, la SO.BE.MA.P devrait :

- développer une politique de management appropriée, à travers une bonne orientation des ressources financières et une bonne utilisation des ressources humaines et matérielles, indispensable pour suivre le rythme de l'évolution de son secteur d'activité ;
- mettre en application les recommandations éventuelles des audits. Cela permettra de respecter les normes en vigueur dans le secteur portuaire;

- procéder régulièrement au recyclage et à la formation des employés, afin de renforcer leurs capacités ;
- s'équiper non seulement en engins lourds mais aussi disposer des outils de travail adaptés et veiller à leur renouvellement, afin de rendre cette société plus performante en réduisant la durée des opérations de manutention.

### **B-Suggestions formulées à l'endroit des autorités politiques et administratives béninoises**

L'atteinte des objectifs visés par la SO.BE.MA.P implique la manifestation d'une volonté aussi bien administrative que politique. Le rôle important que joue cet établissement public doit conduire les autorités à divers niveaux, politiques ou administratives, à veiller à sa bonne gestion. Pour ce faire, il faudrait :

- œuvrer pour le maintien de la stabilité économique, politique et sociale dans le pays afin d'assurer les conditions appropriées aux affaires. Cela permettra de maintenir et d'accroître la clientèle de la SO.BE.MA.P ;
- revoir les textes qui régissent le fonctionnement de la SO.BE.MA.P, afin que cette société élargisse le champ d'action de ses activités financières ;
- améliorer la politique gouvernementale de développement, en accroissant les moyens alloués à la politique de formation et d'insertion des jeunes. Cela permettra de réduire le nombre important de dockers qui offrent leurs services au PAC et à la SO.BE.MA.P;
- mener des campagnes visant à faire mieux connaître la SO.BE.MA.P et le PAC hors du territoire national, tout en facilitant les accords entre ces structures étatiques et des partenaires techniques et financiers étrangers.

Les approches de solutions, le diagnostic et les objectifs abordés, dans le cadre de la résolution des problèmes spécifiques, sont regroupés dans le tableau suivant.

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

		<b>Problèmes</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes supposées</b>	<b>Diagnostic</b>	<b>Approches de solutions</b>
		<b>Problème général</b>	<b>Objectif général</b>	<b>Cause générale</b>	<b>Elément de diagnostic général</b>	<b>Solution générale</b>
<b>Général</b>		Mauvaise allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.	Analyser le dispositif d'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P.			
		<b>Problème spécifique n°1</b>	<b>Objectif spécifique n°1</b>	<b>Cause spécifique n°1</b>	<b>Elément de diagnostic n°1</b>	<b>Solution n°1</b>
<b>Spécifiques</b>	1	Evolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires	Identifier les facteurs explicatifs de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires	Le non respect des normes en matière des charges de personnel en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires	Le non respect des normes en matière des charges de personnel, en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires, explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P	Assainissement de l'effectif de la SO.BE.MA.P, octroi d'avantages financiers suivant la qualification et le rendement, acquisition d'engins modernes de manutention
	2	Non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie	Déterminer les causes de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P	La dépendance financière que connaît la SO.BE.MA.P.	Les statuts actuels de la SO.BE.MA.P ne lui permettent pas de mieux diversifier les sources de placement de ses excédents de trésorerie	Redéfinir certains aspects des textes de la SO.BE.MA.P afin que cette société élargisse le champ d'action de ses activités financières

**Source** : Résultats des recherches

# CONCLUSION

---

Le Bénin, comme tous les pays en voie de développement, subit les effets de la mondialisation. Cette dernière s'impose à tous. Aucun pays ne peut y échapper. Cependant, à défaut d'éviter les effets pervers de cette mondialisation, les pays s'y adaptent en utilisant les moyens qu'offre cette même mondialisation. S'inscrivant dans cette logique, le Bénin s'efforce d'instaurer la bonne gouvernance à tous les niveaux de l'administration publique. Il en est de même pour les sociétés et entreprises publiques. C'est ainsi que, la SO.BE.MA.P, tout comme les organismes publics, doit soutenir cette bonne gouvernance. Laquelle bonne gouvernance est soutenue, à ce niveau, par une saine gestion de la trésorerie.

En choisissant de mener une réflexion sur le thème «Problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P», nous ne visons pas seulement l'approfondissement des connaissances théoriques acquises, en matière de gestion des ressources financières. Nous visons, également, la compréhension du mode de fonctionnement des sociétés d'Etat, d'une part, et la proposition des approches de solutions, en vue de l'amélioration de leur performance, d'autre part.

A travers cette étude, l'état des lieux de base, ainsi que les différentes observations faites, ont permis de discerner, sur la période allant de 2008 à 2012, les problèmes qui minent le bon fonctionnement de la SO.BE.MA.P. De même, l'identification des causes liées à ces problèmes a permis d'émettre quelques approches de solutions.

Le but de ce travail est de contribuer à renforcer le rôle de la SO.BE.MA.P, en tant qu'entreprise créatrice de richesse et d'emplois. Car, non seulement, sa performance détermine la réussite des politiques de développement, mises en place par l'Etat, mais, constitue également une garantie pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Les principaux résultats ont montré, sur la période d'étude, que :

- le FRNG de la SO.BE.MA.P est positif ;
- la SO.BE.MA.P est financièrement dépendante;
- les charges salariales consomment plus de 30 % du chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P ;
- la SO.BE.MA.P présente un déficit de trésorerie en 2009.

Sans prétendre avoir couvert tous les aspects liés à une allocation optimale des ressources financière de la SO.BE.MA.P, ce travail voudrait être une modeste contribution à l'amélioration de la gestion des ressources financières de la SO.BE.MA.P. C'est pourquoi, des études ultérieures sont tout indiquées pour s'intéresser à d'autres dimensions de cette problématique. Une étude sur le financement de la SO.BE.MA.P, ou encore, sur la politique de recrutement au sein de cette société, peut permettre de mieux appréhender les problèmes qui entravent son bon fonctionnement.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

ADAMMADO, P. (2013) « *ANALYSE FINANCIERE* », mimographe, ENAM, AFT, Cycle 2, (notes de cours)

AVOHOU, L. F. N. (2012) « *PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES COMME MODE DE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT AU BENIN* », mémoire de fin de formation-cycle 2 ENAM

DJOSSOU, J. (2013) : « *GESTION DE TRESORERIE DES ORGANISMES PUBLIQUES* », mimographe-ENAM (notes de cours)

DONNADIEU, G. (1997):« *DU SALAIRE A LA RETRIBUTION* »,3<sup>e</sup> édition

DUFETEIL, L. (1989) « *DIX COMMANDEMENTS POUR REUSSIR UNE POLITIQUE DE REMUNERATION* » édition l'enjeu social, CEP

FANOU, G. (2013) : « *LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES* », mimographe-ENAM (notes de cours)

FAUGERE, J-P. (1988) : « *LES POLITIQUES SALARIALES EN FRANCE* », Notes et Etudes documentaires, n°4859

GBAGUIGI, D. M. (2007), « *LES PERFORMANCES DES SOCIETES DE MANUTENTION PORTUAIRE DANS LES PORTS OUEST AFRICAINS: CAS DE LA SOCIETE BENINOISE DE MANUTENTION PORTUAIRE AU PORT AUTONOME DE COTONOU* », master gestion des affaires maritimes-Perpignan

GNANSOUNOU, S. C. (2010) « *METHODOLOGIE DE REALISATION DU MEMOIRE PROFESSIONNEL* », mimographe, ENAM, AFT, Cycle 2, (notes de cours)

GNANSOUNOU, S. U. (2010), « *UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES BENINOISES* », études documentaires

---

GOUDJ1NOU, S. N. (2006): « **PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES BENINOISES PAR LE MARCHE FINANCIER REGIONAL** », mémoire de fin de formation CESAG

MELOME, R. N. (2011) : « **CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SOBEMAP** », mémoire de fin de formation-cycle 1 ENAM

PNUD, (2006) : «**Rapport mondial sur le développement humain**», publication

SEROKPERA, S. (2006) :« **LA PROBLEMATIQUE DE RECRUTEMENT DANS LES SOCIETES D'ETAT: CAS DE LA SOCIETE BENINOISE DES MANUTENTIONS PORTUAIRES (SOBEMAP)** », mémoire de fin de formation -BTS /HECM

THIERRY, D. (1993) : « **LA GESTION PREVISIONNELLE ET PREVENTIVE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES** », Paris-L'Harmattan

ZODEOUGAN, O. D. (2011) : « **ETUDE EXPLORATOIRE DE L'INTRODUCTION A LA BRVM DES ENTREPRISES BENINOISES**»  
Mémoire de maîtrise-FASEG/UAC

# ANNEXES

---

**Annexe n°1**: Présentation synoptique de la SO.BE.MA.P

Sigle usuel: SO.BE.MA.P

Raison sociale : Société Béninoise des Manutentions Portuaires

Date de création : 27 mars 1969 par le décret N° 69-80/PR/MTPTT du 27 mars 1969

Date de démarrage effectif des activités : 1<sup>er</sup> mai 1969

Activités principales : Manutentions portuaires

Activités secondaires : Transit et Consignation

Siège social : Cotonou

Adresse : Boulevard de la Marina 01 BP 35

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

Fax : 21-31-53-71

E-mail: [sobemap@intnet.bj](mailto:sobemap@intnet.bj)

Site web: [www.sobemap.com](http://www.sobemap.com)

Statut: Société d'Etat

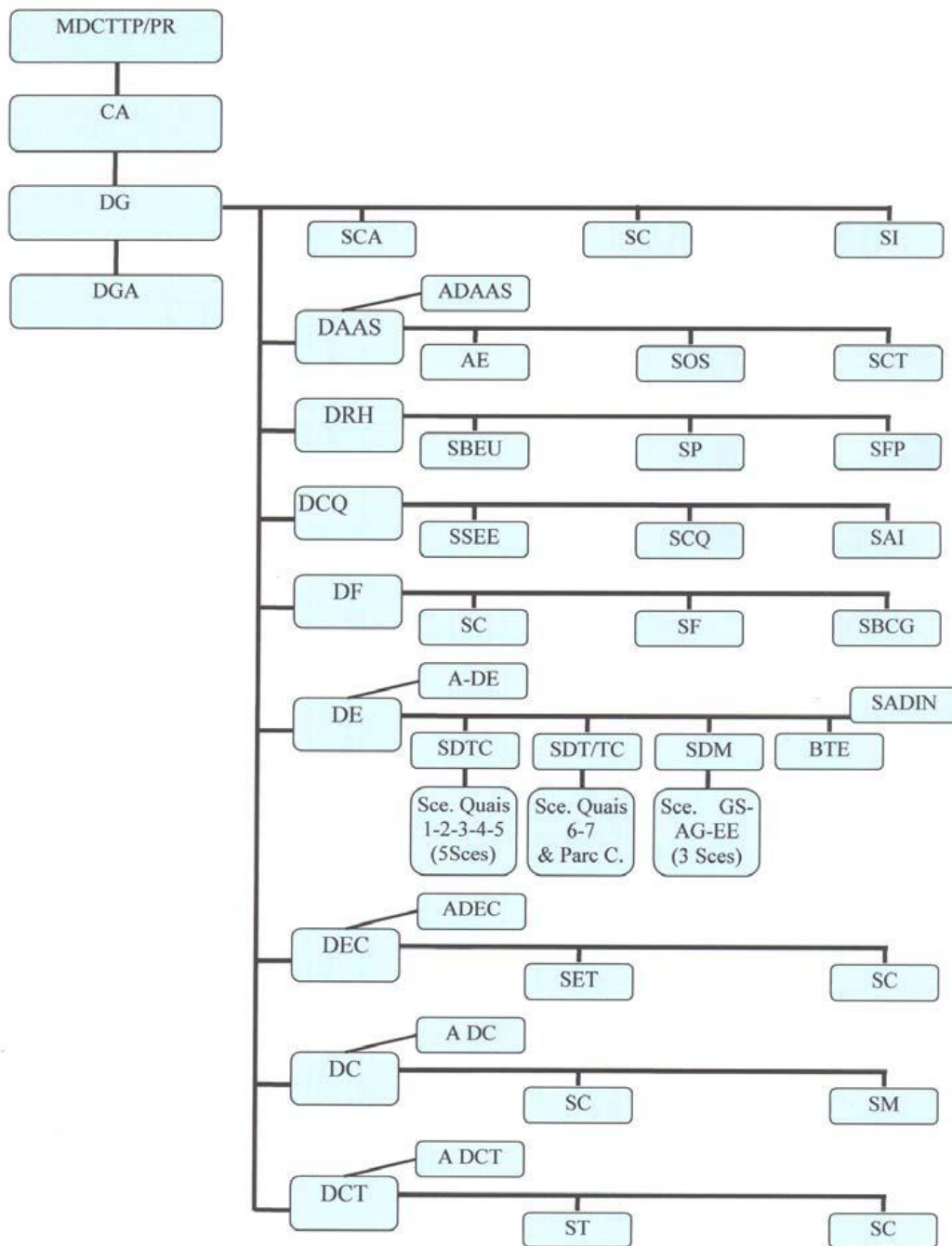
Régime fiscal : Droit commun

N° d'immatriculation : RC N° 19474-B du 12 /06/1995

Capital social : 7 600 000 000 de Francs CFA

**Annexe n°2 : Organigramme de la SO.BE.MA.P**

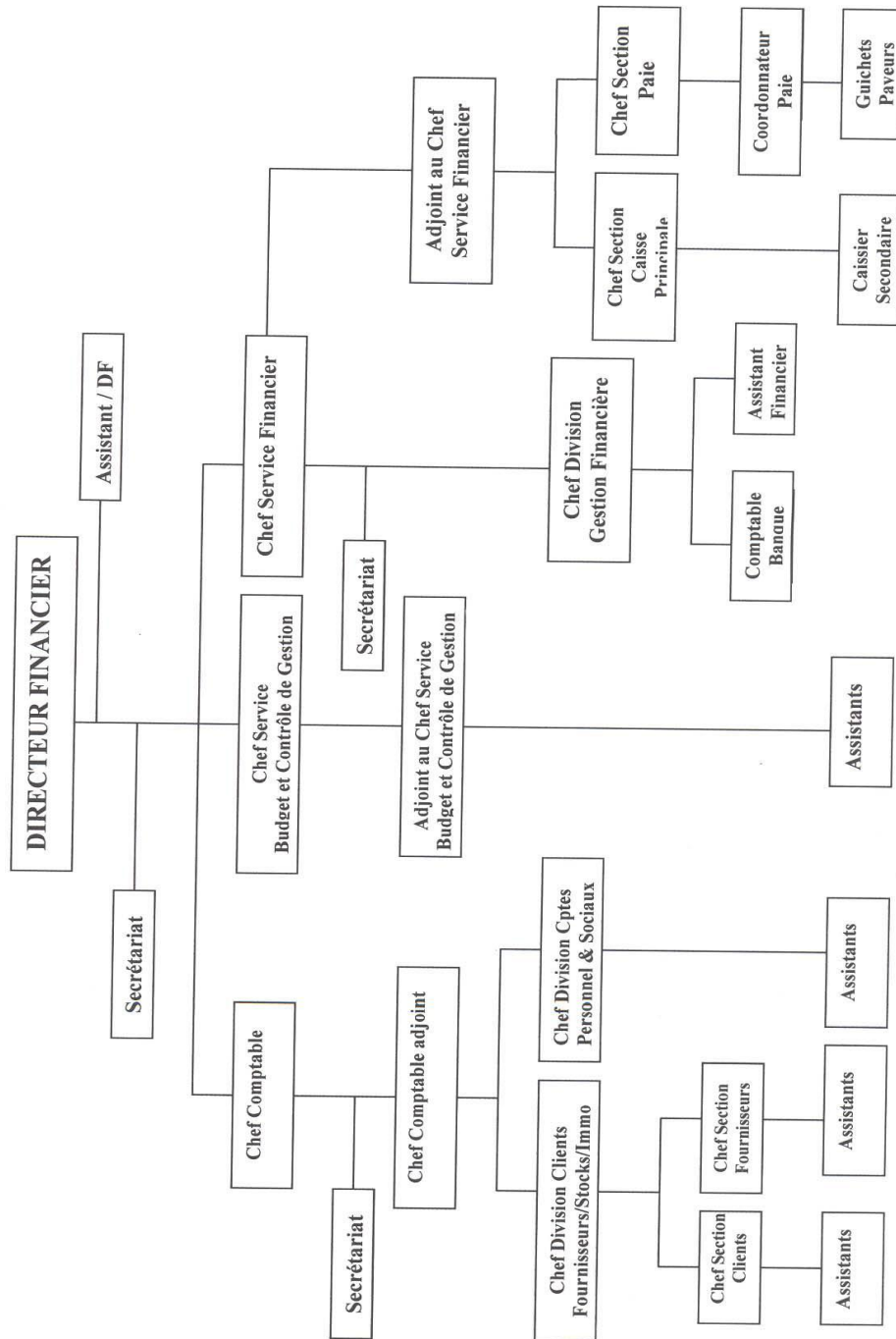
**ORGANIGRAMME DE LA SOBEMAP**



**Annexe n°3 : Organigramme de la Direction Financière de la SO.BE.MA.P**

SOBEMAP

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCIERE



# TABLE DES MATIERES

<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Identification du jury.....	i
Déclaration d'intention du chercheur.....	ii
Dédicaces .....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Glossaire.....	xiii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	x
Introduction.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre de l'étude et problématique d'une allocation optimale des ressources financières de la SO.BE.MA.P.....	3
SECTION1 : Cadre de l'étude.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P.....	4
I-Historique et environnement de la SO.BE.MA.P.....	4
A- Historique de la SO.BE.MA.P.....	4
B- Environnement de la SO.BE.MA.P.....	5
II- Activités et ressources de la SO.BE.MA.P.....	7
A- Les activités.....	7
B- Les ressources.....	9
Paragraphe 2 : Etat des lieux de base.....	10
I- Les organes de décision.....	10
II- Les organes opérationnels.....	11
SECTION2 : Problématique de l'étude.....	20
Paragraphe 1 : Choix de la problématique retenue.....	20
I-Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques possibles.....	20
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	20
B- Liste des problématiques possibles.....	21
II- Choix de la problématique et formulation du sujet.....	24
A- Choix de la problématique.....	24

B- Formulation du sujet.....	25
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	25
I- Spécification de la problématique.....	25
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	26
CHAPITRE PREMIER : Cadre théorique de l'étude et méthodologie de la recherche.....	28
SECTION1 : Cadre théorique de l'étude.....	29
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	29
I- Objectifs et hypothèses.....	29
A- Objectifs de l'étude.....	29
B- Hypothèses de l'étude.....	30
II- Tableau de bord de l'étude.....	32
Paragraphe 2 : Revue de la littérature.....	34
I- Expositions des contributions antérieures au problème spécifique n°1.....	34
II- Expositions des contributions antérieures au problème spécifique n°2.....	37
SECTION 2 : Méthodologie de la recherche.....	39
Paragraphe 1 : Approches théoriques retenues.....	39
I- Approche théorique liée au problème spécifique n°1.....	39
II- Approche théorique liée au problème spécifique n°2.....	40
Paragraphe 2 : Méthodes empiriques retenues.....	40
I-Spécification des données à mobiliser.....	41
II- Identification des outils d'analyse et conditions de vérification des hypothèses.....	41
A- Identification des outils d'analyse.....	41
B- Conditions de vérification des hypothèses.....	42
CHAPITRE DEUXIEME : Evaluation du dispositif d'allocation des ressources financières de la SO.BE.MA.P et approches de solutions.....	43
SECTION1 : Evaluation du dispositif d'allocation des ressources financières. ....	44
Paragraphe 1 : Mobilisation des données.....	44
I-Présentation du bilan financier condensé de la SO.BE.MA.P.....	44
A-Actif du bilan financier condensé.....	45
B- Passif du bilan financier condensé.....	45
II- Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	46
III- Les excédents de trésorerie de la SO.BE.MA.P.....	48
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats.....	49
I- Calcul des indicateurs de gestion.....	49
II- Analyse des résultats.....	51
SECTION 2 : Etablissement du diagnostic et approches de solutions.....	53

---

Paragraphe 1 : Etablissement du diagnostic.....	53
I- Vérification des hypothèses.....	53
A-Vérification de l'hypothèse selon laquelle le non respect des normes en matière des charges de personnel en vigueur dans le secteur des manutentions portuaires explique l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires de la SO.BE.MA.P.....	53
B- Vérification de l'hypothèse qui suppose que la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie par la SO.BE.MA.P est due à sa dépendance financière .....	54
II- Etablissement du diagnostic de l'étude.....	55
A-Elément du diagnostic lié à l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.....	55
B-Elément du diagnostic lié à la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie .....	55
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	55
I- Les approches de solutions.....	56
A- Approches de solutions au problème de l'évolution non concomitante entre la masse salariale et le chiffre d'affaires.....	56
B- Approches de solutions au problème de la non diversification des sources de placement des excédents de trésorerie.....	56
II- Les conditions de mise en œuvre.....	57
A-Suggestions formulées à l'endroit de la SO.BE.MA.P.....	57
B-Suggestions formulées à l'endroit des autorités politiques et administratives.....	58
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE.....	63
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIERES.....	69

---