



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**DIAGNOSTIC FINANCIER D'UN CONCESSIONNAIRE  
AUTOMOBILE : CAS DE LA SONAEC BENIN**

**Présenté par :**

Kadoukpè Serge KOUDESSI

**Dirigé par :**

Alexis KOUASSI

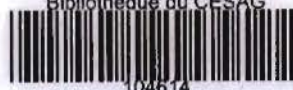
Sous-directeur Contrôle

de gestion au CESAG

Bibliothèque du CESAG

**M0013MPCGF10**

Octobre 2009



**2**



## **DEDICACE**

A papa et maman.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans la contribution efficace de certaines personnes de bonne volonté. Ainsi, qu'il me soit permis d'exprimer mes vifs et sincères remerciements à :

- ❖ M. Alexis KOUASSI, mon maître de mémoire pour n'avoir ménagé aucun sacrifice pour son assistance à la réalisation de ce travail malgré toutes ses occupations ;
- ❖ M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque et Finance pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire;
- ❖ l'administration de la SONAEC qui a accepté de mettre à notre disposition les informations nécessaire à la réalisation de ce travail ;
- ❖ tout le corps enseignants du CESAG pour avoir contribué à notre formation ;
- ❖ les parents et amis et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce travail.

## Liste des sigles et abréviations

BFE : Besoin de financement d'Exploitation

BFG : Besoin de Financement Global

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CA : Chiffre d'Affaires

CAFG : Capacité d'Autofinancement Global

CAHT : Chiffre d'Affaires Hors Taxe

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

EBE: Excédent Brut d'Exploitation

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

MB : Marge Brute

RACFI : Résultat Avant Charges Financières et Impôts

RAO : Résultat des Activités Ordinaires

RE: Résultat d'Exploitation

RF : Résultat Financier

RHAO : Résultat Hors Activités Ordinaires

RN : Résultat Net

ROE: Return On Equity

ROI: Return On Investment

SOBEMAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

SONAEC : Société Nouvelle d'Automobile d'Equipement et de Commerce

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TAFIRE: Tableau Financier des Ressources et Emplois

TTC : Toutes Taxes Comprises

TN : Trésorerie Nette

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux

N° d'ordre	Tableaux	Pages
1	L'évolution des masses du bilan fonctionnel de 2006 à 2008	
2	L'évolution des soldes intermédiaires de gestion de 2006 à 2008	

## Liste des figures

N° d'ordre	Figures	Pages
1	Modèle d'analyse	
2	Evolution du fonds de roulement net global	
3	Evolution du BFG	
4	Evolution de la TN	
5	Evolution du ratio de financement de l'immobilisation	
6	Evolution du ratio d'autonomie financière	
7	Evolution du degré d'amortissement	
8	Evolution du ratio de productivité du travail de 2006 à 2008	
9	Evolution du CA de 2006 à 2008	
10	Evolution de la VA de 2006 à 2008	
11	Evolution de l'EBE de 2006 à 2008	
12	Evolution des ratios de rentabilité commerciale	
13	Evolution du ROI net	
14	Evolution du ROI brut	
15	Evolution du ROE	
16	Evolution de la rentabilité sociale	
17	Evolution des délais de rotation clients et fournisseurs en jours	
18	Evolution du ratio de liquidité au sens large	
19	Evolution du ratio de liquidité réduite	
20	Evolution du ratio de liquidité immédiate	
21	Evolution des ratios de solvabilité	
22	Evolution du montant des investissements et de la variation du BFE	
23	Evolution de la CAFG	

## Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
INTRODUCTION GENERALE .....	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude .....	5
Introduction première partie .....	6
Chapitre 1 : Le diagnostic économique et financier .....	7
Introduction.....	7
1.1. Définition du diagnostic économique et financier .....	7
1.2. Objectifs du diagnostic financier.....	9
1.2.1. Objectif à long et moyen terme.....	9
1.2.2. Objectifs à court terme.....	9
1.3. Les méthodes du diagnostic économique et financier .....	10
1.3.1. L'analyse tendancielle .....	10
1.3.2. L'analyse comparative.....	10
1.3.3. L'analyse normative .....	11
1.4. Clarification de quelques concepts liés au diagnostic.....	11
Conclusion .....	12
Chapitre 2 : Mise en œuvre du diagnostic économique et financier.....	13
Introduction.....	13
2.1. Les étapes du diagnostic économique et financier.....	13
2.2. Préalables à l'étude des états financiers.....	14
2.2.1. Reclassement .....	14
2.2.2. La restructuration.....	14
2.2.3. Regroupement du bilan restructuré.....	15
2.3. Les relations financières significatives .....	15

2.3.1.	L'équilibre financier .....	15
2.3.2.	Les ratios liés à l'analyse fonctionnelle .....	19
2.3.3.	Les ratios de rotation.....	20
2.3.4.	Le degré de liquidité et de solvabilité .....	21
2.3.5.	Le degré d'amortissement des immobilisations.....	23
2.3.6.	Les ratios de rentabilité.....	24
2.3.7.	Les ratios d'exploitation .....	27
Conclusion.....		28
Chapitre 3 : Elaboration du modèle d'analyse.....		29
Introduction.....		29
3.1.	Le modèle d'analyse .....	29
3.1.1.	Les différentes phases du modèle .....	29
3.1.2.	Le schéma du modèle d'analyse .....	31
3.2.	Les techniques de collecte de données .....	34
Conclusion .....		35
Conclusion première partie.....		36
Deuxième partie : Diagnostic économique et financier de la SONAEC .....		37
Introduction deuxième partie.....		38
Chapitre 4 : La SONAEC et son environnement.....		39
Introduction.....		39
4.1.	Historique de la SONAEC.....	39
4.2.	Statut juridique.....	40
4.3.	Organisation de la SONAEC .....	40
4.3.1.	Le conseil d'administration .....	40
4.3.2.	La Direction Générale.....	41
4.3.3.	Les départements .....	42
4.4.	Ressources matérielles et financières .....	42
4.4.1.	Ressources matérielles.....	42
4.4.2.	Ressources financières.....	43



4.5.	Fonctionnement de la SONAEC.....	43
4.5.1.	Fonctionnement général.....	43
4.5.2.	Ambiance de travail.....	44
4.6.	Environnement de la SONAEC.....	44
4.6.1.	Environnement commercial.....	44
4.6.2.	Environnement financier.....	45
4.6.3	L'environnement social de la Sonaec.....	46
Conclusion.....		46
Chapitre 5 : Diagnostic économique et financier de la SONAEC.....		47
Introduction.....		47
5.1.	Analyse de la structure financière.....	47
5.1.1.	L'équilibre financier.....	48
5.1.2.	Les ratios de structure financière.....	51
5.2.	Analyse de la structure économique.....	53
5.2.1.	Taux d'obsolescence des immobilisations.....	54
5.2.2.	Interprétation du taux d'obsolescence des immobilisations.....	54
5.2.3.	Ratio de productivité du travail.....	55
5.2.4.	Interprétation du ratio de productivité du travail.....	55
5.3.	Analyse de l'activité.....	55
5.3.1.	Le chiffre d'affaires (CA).....	56
5.3.2.	Interprétation du chiffre d'affaires.....	56
5.3.3.	La valeur ajoutée (VA).....	56
5.3.4.	Interprétation de la valeur ajoutée.....	57
5.3.5.	L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	57
5.4.	Analyse de la rentabilité.....	57
5.4.1.	La rentabilité commerciale.....	58
5.4.2.	La rentabilité économique.....	58
5.4.3.	La rentabilité financière.....	60
5.4.4.	La rentabilité sociale.....	60

5.4.5.	Analyse des ratios de rentabilité .....	61
5.5.	Analyse de l'exploitation .....	61
5.5.1.	Ratios d'exploitation.....	61
5.5.2.	Interprétation des ratios d'exploitation .....	62
5.5.3.	Ratios de liquidité et de solvabilité.....	62
5.6.	Analyse des flux financiers.....	65
5.6.1.	Analyse de la politique d'investissement de la SONAEC .....	65
5.6.2.	Interprétation de l'analyse de la politique d'investissement de la SONAEC .....	66
5.6.3.	Analyse de la politique de financement de la SONAEC .....	66
5.6.4.	Interprétation de l'analyse de la politique de financement de la SONAEC.....	67
Conclusion	.....	67
Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations.....		68
Introduction.....		68
6.1.	Analyse des résultats.....	68
6.1.1.	L'équilibre financier .....	68
6.1.2.	La liquidité.....	68
6.1.3.	La solvabilité .....	69
6.1.4.	La rentabilité .....	69
6.2.	Recommandations.....	71
6.2.1.	Recommandation liée à l'équilibre financier .....	71
6.2.2.	Recommandation liée à la liquidité.....	71
6.2.3.	Recommandation liée à la solvabilité .....	71
6.2.4.	Recommandation liée à la rentabilité.....	72
6.2.5.	Autres recommandations .....	72
6.3.	Conditions de mise en œuvre des recommandations .....	73
Conclusion .....		73
Conclusion deuxième partie .....		74
CONCLUSION GENERALE.....		75
ANNEXES.....		76

Bibliographie ..... 80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## INTRODUCTION GENERALE

La libéralisation des échanges internationaux a profondément transformé le visage de l'économie mondiale. Le monde paraît aujourd'hui comme un environnement économique unique où les différents pays ne tardent pas à ressentir les effets de la morosité économique de leurs partenaires. Dans ce contexte, la crise financière, qui a éclaté au cours de l'été 2007 n'a pas tardé à se répercuter sur la croissance de l'économie africaine déjà faible. Si au départ, on pouvait espérer que la crise soit passagère et de faible ampleur, l'accumulation de mauvais chiffres a rapidement terni ces espoirs, rappelant que les économies échappent rarement à la récession lorsqu'elles sont frappées par des chocs financiers. En Afrique où les effets de la crise ont été ressentis essentiellement au Nord et au Sud, certains secteurs semblent avoir été épargnés. C'est le cas par exemple du secteur automobile où les ventes n'ont pas baissé depuis le début de la crise en 2007. C'est ainsi qu'au Bénin, pays de l'Afrique subsaharienne, plusieurs concessionnaires ont vu leurs chiffres d'affaires augmenté sensiblement.

Le secteur automobile au Bénin se caractérise par un important trafic de véhicules qui transitent par le port de Cotonou. Ces véhicules sont pour la plupart des voitures d'occasion. Mais on y dénombre aussi des voitures neuves dont certaines sont destinées aux concessionnaires. Si la majorité s'en sort bien face à la crise qui fragilise le secteur en Europe et en Amérique, certaines entreprises sont souvent confrontées à la concurrence qu'engendrent les vendeurs de véhicules neufs ou d'occasion sur les parcs d'automobiles du port de Cotonou. Face à cette situation, les concessionnaires ont intérêt à trouver le meilleur équilibre financier à leur entreprise afin d'améliorer leur résultat. C'est le cas par exemple de la SONAEC, qui a vu son chiffre d'affaires croître ces dernières années, mais dont la structure financière doit constamment être remise en question afin d'en améliorer la performance.

En effet la SONAEC est un concessionnaire automobile créé par le groupe FADOUL Afrique en 1987. Il s'agit d'une société anonyme au capital de deux cents million de francs CFA dont l'actionnaire principale est M. FADOUL Michel. La société est le représentant exclusif des marques NISSAN, HYUNDAI et RENAULT TRUCKS à Cotonou mais doit faire face à la concurrence d'autres concessionnaires tels que la SOCAR, WEST COST MOTORS et la SOBEMAP.

La SONAEC est confrontée à des difficultés dans sa gestion même si elle affiche des résultats positifs et un chiffre d'affaire croissant sur plusieurs exercices. Ces difficultés se traduisent par une trésorerie négative sur trois exercices due aux décalages entre les crédits client et les

dettes fournisseurs. Cette situation entraîne le recours trop important au financement bancaire dont les charges financières ont une influence négative sur le résultat. Ces difficultés pourraient être soit d'origine externe (concurrence déloyale des parcs de véhicules neufs du port de Cotonou) soit d'origine interne comme :

- la mauvaise négociation des délais clients et fournisseurs ;
- l'inefficacité des services de recouvrements ;
- le manque de visibilité financière ;
- le poids de l'endettement.

Au regard de ces causes et conséquences, et en vue d'assurer la pérennité de l'organisation, les décideurs tentent d'explorer plusieurs alternatives pour une gestion efficace et efficiente de la structure. Ainsi, ces alternatives seraient :

- de diversifier les activités de la SONAEC ;
- d'améliorer la structure financière ;
- de faire le diagnostic économique et financier de la SONAEC

L'étude de chaque solution nous donne les éléments suivant :

La diversification des activités de la SONAEC, nous paraît un peu difficile, car l'entreprise est une société dont le capital est détenu majoritairement par une seule personne. Donc la diversification conduirait à une augmentation du capital, ce qui va faire appel à d'autres actionnaires ; et vu l'environnement économique africain où l'association n'est pas encore irriguée en règle, cette solution est donc éliminée.

Pour l'amélioration de la structure de financement des activités, elle nous paraît peu suffisante en raison de l'importance des activités menées par la SONAEC.

Enfin, le diagnostic économique et financier de la SONAEC semble la meilleure solution à retenir dans le cadre de notre étude. Ce choix permettra la prise en compte globale des problèmes auxquels est confrontée la SONAEC.

La solution retenue nous amène à poser la question principale suivante : Comment faire le diagnostic économique et financier de la SONAEC ?

Par conséquent, les questions suivantes s'imposent :

- Faut-il faire une analyse tendancielle des états financiers de la SONAEC?

- Ou faut-il faire une analyse comparative des résultats de la SONAEC et celui de ces concurrents ?
- Doit-t-on faire une analyse normative des ratios de la SONAEC ?
- Quelles sont les recommandations nécessaires pour améliorer la performance financière de la SONAEC ?

Vu la globalité de la solution retenue, nous avons choisi comme thème dans le cadre de cette étude : **Diagnostic économique et financier d'un concessionnaire automobile : Cas de SONAEC BENIN.**

La présente étude a pour objectif général la détermination des conditions nécessaires à la réalisation et au maintien d'une bonne santé financière.

De l'objectif général, nous avons dégagés deux objectifs spécifiques qui sont :

- ✓ Relever et expliquer les raisons du déséquilibre financier ;
- ✓ Analyser et apprécier la stratégie financière de la SONAEC.

Notre étude génère les intérêts ci-après :

- Pour la SONAEC, elle permettra :
  - ✓ de faire le point de sa situation financière en vue de l'améliorer
  - ✓ de trouver des solutions aux difficultés qu'elle rencontre dans sa gestion
- Pour le CESAG, ce travail constitue :
  - ✓ une procédure de validation de l'année universitaire après les cours théoriques,
  - ✓ un moyen servant à évaluer les aptitudes rédactionnelles, de synthèse et de recherche de ses étudiants ;
- Pour nous-mêmes, ce travail permettra :
  - ✓ d'augmenter notre capacité de recherche et d'analyse face à une situation ;
  - ✓ d'avoir une connaissance plus accrue de la performance financière au sein des sociétés privées.

Pour atteindre les objectifs fixés plus haut, nous structurons ce travail en deux parties dont la première est consacrée au cadre théorique de l'étude et la seconde partie au diagnostic économique et financier proprement dit de la SONAEC.

**Première partie : Cadre théorique de  
l'étude**



## **Introduction première partie**

La gestion financière est un domaine de gestion qui offre aux dirigeants d'entreprises des outils et des techniques leur permettant de mieux appréhender leur santé financière afin de prendre les meilleures décisions possibles. Ceci passe par un diagnostic financier de l'entité afin de pouvoir déceler les forces et les faiblesses et prendre des décisions adéquates.

Le premier parlera des concepts généraux sur le diagnostic financier, la deuxième parlera de la mise en œuvre et enfin la troisième nous permettra de présenter notre modèle d'analyse.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : Le diagnostic économique et financier

### Introduction

L'appréciation des finances d'une entité passe par un examen des différents éléments du patrimoine de l'entreprise. Pour ce fait, le diagnostic financier apparaît comme un outil primordial dans l'accomplissement de cette tâche. Ce chapitre sera consacré à la revue des éléments disponibles et déjà utilisés dans le cadre du diagnostic économique et financier. Cela nous permettra de mieux appréhender cette notion, et de s'appesantir sur la performance financière proprement dite.

### 1.1. Définition du diagnostic économique et financier

Burland (2005 : 314), définit le diagnostic économique et financier comme étant l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise à partir de ses états financiers. Le diagnostic économique et financier permet de se prononcer sur l'activité de l'entreprise, sa rentabilité et sa trésorerie.

Faire alors du diagnostic économique et financier suppose de porter une appréciation, développer une analyse rendre un "verdict" et faire des propositions. Mais le diagnostic de l'entreprise dépasse la conception usuelle de ce terme dans la mesure où il ne vise pas seulement à révéler les aspects négatifs de son fonctionnement mais aussi à montrer son potentiel et aspects positifs afin de s'y appuyer.

C'est dans ce sens que Ramage (2001 : 54) présente le diagnostic économique et financier comme un outil qui permet de piloter l'entreprise à tous les stades du processus de décision : analyse de la situation financière de l'entreprise ; recherche des conditions de l'équilibre financier et mesure de la rentabilité des capitaux investis ; évaluation de l'entreprise par rapport à son environnement. Pour lui, le diagnostic économique et financier permet non seulement de contrôler et de détecter les dérives éventuelles par rapport aux objectifs afin d'engager à temps les actions correctives nécessaires, mais aussi d'évaluer l'efficacité de la politique des dirigeants en mesurant leur aptitude à gérer le couple rentabilité – risque.

L'élaboration d'un diagnostic économique et financier nécessite la connaissance globale de l'entreprise et la disponibilité de ses documents comptables et financiers. Rappelons toutefois que pour qu'elle soit authentique, cette analyse se réalise sur plusieurs exercices successifs dans le but de faire ressortir les causes lointaines d'un éventuel problème lié à la santé financière de l'entreprise.

L'analyse du bilan peut être horizontale donnant une vision d'ensemble de l'évolution des principaux postes du passif et de l'actif dans le temps. Il peut être complété par l'analyse verticale qui n'est rien d'autre que l'appréciation des ratios de structure.

Vizzanova (2005 : 67) montre l'intérêt de l'analyse par les ratios. Selon lui, cette méthode doit être utilisée avec prudence car ils ne donnent au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir un grand nombre d'actes économiques. Cependant, l'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux reconnaître l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités et défauts.

Enfin, parce qu'indépendamment de toute manipulation ou de toute discussion d'interprétation, une analyse a toujours une fin : elle est "intéressée", elle répond à une demande institutionnelle, elle est donc orientée par les questions du commanditaire.

Autrement, dit le banquier ne se pose pas les mêmes questions sur une entreprise que le chef d'entreprise, qu'un acquéreur éventuel ou qu'un responsable syndical. Ils sont tous demandeurs d'analyses financières sur la même entreprise. Selon le même auteur, le diagnostic fait encourir trois risques d'erreur.

L'analyste est d'abord vulnérable au risque de contre sens, qui consiste à interpréter une information « à l'envers ». La deuxième erreur typique est d'attribuer un sens à des informations qui n'en ont pas : c'est un risque de non-sens. Un dernier type d'erreur est de "forcer" les limites de l'information et à « broder » autour du diagnostic : c'est l'erreur de sur sens.

## 1.2. Objectifs du diagnostic financier

Les objectifs visés par la mise en œuvre d'un diagnostic économique et financier sont différents selon que lesdits objectifs sont à moyen, long terme ou à court terme.

### 1.2.1. Objectif à long et moyen terme

A long et moyen terme, l'entreprise devra s'assigner des objectifs de :

- croissance : La croissance de l'entreprise est évaluée à travers l'évolution des activités de l'entreprise, les moyens mis en œuvre, les résultats obtenus ;
- la rentabilité : Mesure de la performance et de l'efficacité de l'entreprise, la rentabilité est le rapport d'un résultat aux capitaux propres mis en œuvre pour l'obtenir. Nous distinguerons les rentabilités commerciale, économique, financière et sociale ;
- l'équilibre financier : C'est le problème de la comparaison de la liquidité de son actif à l'exigibilité de son passif. Il s'agit là de la couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents et l'existence d'un fonds de roulement suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement. Il se matérialise par une trésorerie positive ;
- l'indépendance : Le but principal ici est d'amener l'entreprise à une véritable autonomie financière (GOFFIN, 2001 : 156).

### 1.2.2. Objectifs à court terme

A court terme, l'entreprise devra s'assurer de sa solvabilité et limiter les risques d'exploitation :

- **La solvabilité** : la solvabilité dépend de la valeur liquidative des actifs et de l'importance des dettes.
- **Les risques d'exploitation** : la nature de la croissance enregistrée, le niveau de rentabilité observé, l'ampleur des déséquilibres accumulés font naître un ensemble de risques dont certains sont annonciateurs de défaillance ; d'autres de fragilité partielle. Ainsi, toute gestion d'entreprise compte un degré de risque dont il faut mesurer l'importance.

En définitive, l'objectif ultime du diagnostic économique et financier est de déceler à partir d'un certain nombre de documents, si l'entreprise est économiquement et financièrement

viaible, si des mesures sont à entreprendre et si les moyens complémentaires sont à envisager, compte tenu des prévisions établies par la direction générale (BREALEY, 2006 :63).

Tel est l'objet de notre analyse mais avant cela, il serait primordial de rappeler les préalables au diagnostic financier.

### **1.3. Les méthodes du diagnostic économique et financier**

Selon CHARREAUX (2000 : 29) on distingue trois méthodes de diagnostic économique et financier à savoir l'analyse tendancielle, l'analyse comparative et l'analyse normative.

#### **1.3.1. L'analyse tendancielle**

Il s'agit de l'étude d'une même entreprise sur plusieurs exercices. L'analyse s'effectue nécessairement en tendance sur plusieurs exercices puisqu'elle a pour objet d'étudier le passé, pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. Elle s'applique également sur les états prévisionnels élaborés par l'entreprise. Une étude sur plusieurs exercices permet de dégager des tendances d'évolutions.

Mais une évolution en tendance n'a de sens que si les éléments sont à peu près comparables d'une année à l'autre. Ainsi cela ne pourrait être le cas si l'entreprise change partiellement d'activité, de conditions d'exploitation (recours massif à la sous-traitance,...), de périmètre de consolidation ou de modification des règles comptables. En outre Le retard structurel des informations comptables (3 à 5 mois avant les états financiers de l'exercice passé) peut fausser la comparaison<sup>1</sup>.

#### **1.3.2. L'analyse comparative**

Il s'agit de la comparaison d'entreprise similaire. L'analyse comparative consiste à évaluer les principaux soldes et ratios d'une entreprise afin de comparer ceux-ci aux soldes et ratios caractéristiques des entreprises du même secteur. L'idée de base étant, pour reprendre l'aphorisme de Baumgartner (2005 : 117), qu'il ne faut pas faire plus de bêtises que ses voisins, tout particulièrement en matière de structure financière. Une entreprise n'est pas moins viable dans l'absolu: elle est simplement plus ou moins viable que d'autres. C'est également faire du benchmarking.

---

<sup>1</sup> Alexis KOUASSI, Cours de diagnostic économique et financier (CESAG : 2007)

Mais la notion de secteur est floue, et dépend du niveau de détail choisi. Restituant l'entreprise par rapport aux firmes concurrentes, cette démarche nécessite que les informations collectées auprès des différentes entreprises du secteur soient homogènes et que l'échantillon soit suffisamment représentatif. En outre, il peut avoir des phénomènes de folie collective qui font que les valeurs d'un secteur sont provisoirement surestimées. Il appartient alors au financier de « sortir » du secteur.

### 1.3.3. L'analyse normative

Il s'agit d'un prolongement de l'analyse comparative. Elle repose sur la comparaison de certains ratios ou soldes de l'entreprise étudiée, par rapport à des règles ou à des normes déterminées à partir d'un vaste échantillon d'entreprises<sup>2</sup>.

## 1.4. Clarification de quelques concepts liés au diagnostic

Comme énoncé plus haut en définition, le concept de diagnostic économique et financier est emprunté à la médecine où il permet d'identifier une maladie à travers ses symptômes. Le diagnostic économique et financier procède donc par trois étapes : l'identification des signes, l'identification de la maladie et la thérapeutique. Le diagnostic économique et financier a un caractère prospectif mais ne peut être réalisé sans procéder à une analyse financière (PRATT, 2002 :45).

Quant à l'analyse financière, elle est orientée à la fois vers le passé, vers le présent et vers le futur. Elle permet d'analyser les informations comptables passées à partir de méthodes qui lui sont propres (VERNIMMEN, 2005 :74).

Cependant, pour réaliser un diagnostic ou une analyse financière, il y a un préalable : c'est là qu'intervient l'audit financier. Celui-ci permet de vérifier la sincérité et la régularité de l'information comptable contenue dans les états financiers. Il permet aussi de vérifier la conformité des états financiers aux principes comptables en vigueur. La fin des travaux se matérialise par la rédaction d'un rapport d'audit où les comptes sont certifiés ou dans le cas contraire rejetés (STERN, 2003 :106).

---

<sup>2</sup> Alexis KOUASSI, Cours de diagnostic économique et financier (CESAG : 2007)

## Conclusion

Le diagnostic apparaît donc comme un outil essentiel pour l'évaluation du patrimoine de l'entité. Ceci passe par des travaux de base qui s'avèrent indispensables.

Dans le second chapitre, il s'agira de relever les conditions de mise en œuvre du diagnostic économique et financier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Mise en œuvre du diagnostic économique et financier

### Introduction

L'analyste financier, pour réaliser son diagnostic économique et financier se base sur une démarche bien précise. Cette démarche sur laquelle s'appuiera notre travail recommande de réaliser le diagnostic sur la base des états financiers de l'entreprise. Nous étudierons dans ce chapitre les différentes étapes du diagnostic économique et financier, mais aussi les relations financières significatives que sont les ratios de structure, de liquidité, de solvabilité et de rentabilité.

### 2.1. Les étapes du diagnostic économique et financier

Pour procéder au diagnostic économique et financier d'une entreprise, il convient d'agir méthodiquement par étapes (MEUNIER-ROCHER, 2008 :11-12) :

- **Etudier l'environnement de l'entreprise** : son secteur d'activité, la convention collective à laquelle elle doit se référer, la concurrence, la répartition de son capital ;
- **Réunir les documents comptables utiles à l'analyse** : avoir à disposition les dernières liasses fiscales (bilans et comptes de résultat) mais aussi les rapports des commissaires aux comptes (selon la forme juridique de l'entreprise), connaître les méthodes comptables retenues (politique d'amortissements, méthode de comptabilisation des stocks) ;
- **Etudier le bilan**, dans ses grandes masses obtenues après quelques retraitements : Haut de bilan, Bas de bilan, calcul des « grands équilibres » du bilan ;
- **Analysez le compte de résultat et calculez les "soldes intermédiaires de gestion"** pour expliquer la formation du résultat ;
- **Calculez les différentes formes du résultat** : résultat net après impôt, résultat intégrant les amortissements (CAF) ;



- **Utilisez les ratios nécessaires** selon la forme juridique et la nature de l'entreprise.

## **2.2. Préalables à l'étude des états financiers**

L'objectif des états financiers est de fournir une information sur la performance, la situation financière de l'entreprise et de son évolution qui soit utile à une large gamme d'utilisateurs, lorsqu'ils prennent leurs décisions économiques.

Cependant, l'approche financière des éléments du bilan constitue la mieux adaptée pour procéder à l'évaluation du patrimoine de l'entreprise. De ce fait, les postes de l'actif du bilan sont classés par ordre de liquidité croissante et les postes du passif du bilan sont classés par ordre d'exigibilité croissante. Eglem & al,(2005, 74). Cette approche, met l'accent sur le reclassement des postes du bilan.

Cependant Richard & al (2009, 4), estime que l'obtention du bilan fian financier doit respecter les normes suivantes

- le reclassement des éléments ;
- la restructuration ;
- le regroupement par bilan structuré.

### **2.2.1. Reclassement**

En dépit du fait que les principes comptables sont universels, il reste néanmoins vrai que des différences apparaissent au niveau de l'établissement des documents comptables. Ici, le but recherché est de rendre homogènes les documents pour permettre une analyse comparative.

### **2.2.2. La restructuration**

Elle consiste à transformer le bilan comptable en bilan financier. Elle se traduit par l'élimination du bilan les éléments comptables dits de « non-valeur » pour apprécier le patrimoine financier à sa juste valeur. L'établissement d'un bilan restructuré consiste à respecter le principe de l'équilibre financier.

L'adoption du modèle du SYSCOA nous allège la tâche en raison de sa conception économique et financière. Nous allons surtout vérifier l'application rigoureuse des règles du SYSCOA avant de procéder à un éventuel redressement.

### **2.2.3. Regroupement du bilan restructuré**

Il consiste à synthétiser le bilan financier (bilan restructuré) en grandes masses. Ainsi selon les objectifs poursuivis, on distingue le bilan financier condensé à sept masses, six masses et quatre masses.

## **2.3. Les relations financières significatives**

Nous étudierons dans cette sous-section l'ensemble des notions qui permettent d'analyser la santé financière de l'entreprise pour aboutir à un diagnostic. Il s'agit de l'équilibre financier, les ratios de liquidités et de solvabilité, et le degré d'amortissement des immobilisations.

### **2.3.1. L'équilibre financier**

Les concepts de Fonds de Roulement Net, de Besoin en Fonds de Roulement et de Trésorerie Nette permettent d'apprécier l'équilibre financier d'une entreprise.

#### **2.3.1.1. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)**

Il peut se définir comme l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme. Cet excédent constitue la marge de sécurité permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable (FORGET, 2005 : 132).

Il représente donc la partie de l'actif circulant financée par les ressources stables.

Le FRNG peut se calculer de deux manières :

Par le « haut du bilan » :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS STABLES}$$

Et

Par le « bas » du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{EMPLOIS CIRCULANTS} - \text{RESSOURCES CIRCULANTES}$$

Il va permettre de répondre aux besoins de financement générés par l'activité de l'entreprise (Besoin en Fonds de Roulement).

Trois cas de figures se présente parfois comme l'atteste ELIE COHEN (2005 : 277), « un fonds de roulement peut être positif, nul ou négatif ».

**Un fonds de roulement positif** signifie que les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ces autres besoins de financement à court terme.

**Un fonds de roulement nul** signifie que les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressource à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend son équilibre précaire.

**Le fonds de roulement négatif** signifie que les ressources de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas le besoin à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme par ses ressources à

court terme, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fonds de roulement excédentaire.

### 2.3.1.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement correspond en fait au décalage temporel qui existe entre les encaissements liés à la vente de produits et de services et les décaissements nécessités par la production de ces mêmes produits et services (FORGET, 2005 : 98).

C'est la différence entre les éléments circulants du bilan :

$$\text{Besoin en Fonds de Roulement} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes Circulantes}$$

Le Besoin en Fonds de Roulement reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

Aussi, avons-nous trois cas de situation qui se présentent : « BFR positif, BFR négatif, BFR nul » (MEUNIER, 2004 : 41-45).

**Un besoin en fonds de roulement positif** signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), soit à l'aide de son excédent de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

**Un besoin en fonds de roulement nul** signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

**Un besoin en fonds de roulement négatif** signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant n'excède pas les besoins de financement de son actif d'exploitation.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs. Elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressource à long terme (fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Après avoir défini le FR et le BFR, nous définirons la trésorerie qui apparaît comme le solde de la situation de trésorerie globale de l'entreprise. Elle peut se calculer soit à partir du bilan fonctionnel, soit à partir du fonds de roulement.

### 2.3.1.3. La Trésorerie Nette (TN)

La Trésorerie Nette représente l'ensemble des fonds disponibles immédiatement (banque + caisse) diminués des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque (Découverts bancaires).

Elle est encore définie comme « égale aux liquidités et aux placements financiers à court terme (valeurs mobilières de placement), déduction faite des dettes bancaires à court terme (concours bancaires courants, soldes créditeurs des comptes bancaires, dettes financières venant à échéance à moins d'un an) » (FORGET, 2005 :57).

Elle se calcule de deux manières :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie de l'actif} - \text{Trésorerie du passif}$$

*Ou*

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement Net Global} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

C'est une indication ponctuelle sur le niveau de liquidités que l'entreprise dispose à la date de clôture du bilan.

Si l'on fait abstraction du Besoin en Fonds de Roulement, la Trésorerie Nette est égale à la part du Besoin en Fonds de Roulement qui n'est pas financée par le Fonds de Roulement

$$\text{Besoin en Fonds de Roulement} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes Circulantes}$$

La trésorerie nous permet de nous faire une idée de la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter selon ROUSSELOT (2003 :11) « la trésorerie nette est positive, la trésorerie nette est nulle ou la trésorerie nette est négative ».

**Une trésorerie nette positive** signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit  $FR > BFR$ ), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

**Une trésorerie nette nulle** signifie que les ressources financière suffisent juste à satisfaire ses besoins ( $FR = BFR$ ).

La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

**Une trésorerie nette négative** signifie que l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins.

Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

### 2.3.2. Les ratios liés à l'analyse fonctionnelle

La méthode des ratios permet d'évaluer ponctuellement les soldes des actifs et des passifs apparaissant au bilan fonctionnel.

- Le ratio du Fonds de Roulement

#### RESSOURCES STABLES

Il se traduit par le rapport :

---

#### EMPLOIS STABLES

Il indique le mode de financement des immobilisations.

- Le ratio d'autonomie financière

Il s'exprime par le rapport : 
$$\frac{\text{RESSOURCES PROPRES}}{\text{TOTALITE DES DETTES}}$$

### 2.3.3. Les ratios de rotation

Nous allons distinguer deux (02) principaux ratios de rotation :

#### ✓ Délai de rotation des créances clients

Ce ratio donne au moment de l'établissement des comptes de l'entreprise, le nombre moyen de jours de crédits accordés aux clients (BROQUET, 2003 : 47).

Une diminution du nombre de jours de crédits octroyés à la clientèle signifie que :

- La liquidité intrinsèque de cet élément du fonds de roulement net s'accroît, en d'autres mots, que les créances sont transformées en argent frais plus rapidement ;
- Vraisemblablement, en fonction des résultats commerciaux, la rentabilité des moyens utilisés est influencée de façon positive à la suite d'un emploi plus efficace des moyens de l'entreprise.

Il est calculé par la relation suivante :

$$\text{Délai de rotation des créances clients} = \frac{(\text{créances clients} + \text{effets à recevoir} + \text{effets escomptés non échus} - \text{acomptes perçus sur commandes})}{(\text{chiffre d'affaires TTC})} \times \text{nombre de jours}$$

Selon CHARREAUX (2000 : 55) une augmentation du nombre de jours de crédit client peut signifier une moindre capacité de remboursement des clients ou une politique de recouvrement des créances moins efficace. Elle entraîne une influence négative aussi bien sur la liquidité que sur la rentabilité de l'entreprise.

✓ **Délai de rotation des dettes fournisseurs**

Ce ratio donne au moment de l'établissement des comptes de l'entreprise, le nombre moyen de jours de crédit octroyés par les fournisseurs. Idéalement, les entreprises essaient d'avoir un crédit fournisseurs plus long que le crédit client. Le cas des grandes surfaces de distribution en est un bel exemple.

Le délai de rotation est calculé par la relation suivante :

$$\text{Délai de rotation des dettes fournisseurs} = (\text{dettes fournisseurs} + \text{Effets à payer} - \text{acomptes versés sur commandes}) / (\text{achats T.T.C.}) \times \text{nombre de jours}$$

Selon CHARREAUX (2000 : 57) une augmentation du nombre jours de crédit fournisseurs peut avoir un effet stimulant sur la rentabilité lorsque le coût de ces ressources est plus bas que le coût d'autres moyens de financement. Par contre, une croissance excessive du nombre de jours de crédits fournisseurs peut porter atteinte à la crédibilité financière de l'entreprise aux yeux des tiers.

### 2.3.4. Le degré de liquidité et de solvabilité

Nous présenterons ici les concepts liés à la liquidité et à la solvabilité qui sont des éléments important pour la santé financière de l'entreprise.

#### 2.3.4.1. Les ratios de liquidité

Ils mettent en évidence l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Ils mettent en rapport des éléments de l'actif circulant avec les dettes à court terme. Ce sont des indicateurs statiques de liquidité (TOURNIER, 2002 : 73). Nous distinguerons deux ratios à cet effet :

##### 2.3.4.1.1. Le ratio de liquidité au sens large

Appelé par les Anglo-saxons "current ratio", Ce ratio indique la couverture des fonds de tiers à court terme par les actifs circulants restructurés. C'est l'expression du fonds de roulement net par le bas du bilan exprimé en terme relatif.

Plus ce ratio est élevé, plus le fonds que l'entreprise va encaisser à la suite des paiements de ses débiteurs et de vente de ses stocks, permet de payer l'ensemble de ses dettes à court terme.



Un ratio supérieur à un (1) signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme. (CHARREAUX, 2003 :156).

Une valeur élevée du ratio de liquidité au sens large n'est pas nécessairement avantageuse, car elle peut signifier que l'entreprise surinvestit en actifs circulants ou est proportionnellement trop endettée à long terme.

Il est déterminé par le rapport : 
$$\frac{\text{Actifs circulants restreints}}{\text{Dettes à court terme}}$$

#### 2.3.4.1.2. Le ratio de liquidité réduite

Il est appelé "acid test" par les Anglo-saxons et est calculé par la relation :

$$\frac{\text{(Valeurs réalisables + valeurs disponibles)}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio contrairement au précédent, augmente le degré de quasi-liquidité en éliminant l'élément le moins liquide, c'est-à-dire les stocks.

Plus ce ratio est élevé, plus la liquidité que l'entreprise va encaisser à la suite des paiements de ses débiteurs, permet de payer l'ensemble de ses dettes à court terme. Un ratio supérieur à (1) signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme sans devoir vendre ses stocks qui, dans une certaine mesure, ne peuvent être réduits en deçà d'un minimum, appelé stock outil, indispensable à son bon fonctionnement (GOFFIN, 2001 :79).

#### 2.3.4.1.3. Le ratio de liquidité immédiate ou "quick ratio"

Ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à court terme. Il est calculé par la relation :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il est généralement inférieur à l'unité. Un ratio trop élevé décèle peut-être un excès de liquidités par rapport à l'ensemble des dettes à court terme, qui rappelons-le, sont des dettes dont l'échéance peut aller jusqu'à un an (TOURNIER, 2002 : 71).

#### 2.3.4.2. Les ratios de solvabilité

Plusieurs ratios expriment le degré d'endettement et d'indépendance financière. Pour le cas spécifique de la SONAEC, nous établirons et interpréterons les principaux ratios suivants :

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Passif total}} ; \quad \frac{\text{Fonds de tiers}}{\text{Fonds propres}} ; \quad \frac{\text{Fonds de tiers à long terme}}{\text{Fonds propres}}$$

Lorsque le ratio du degré d'autonomie financière augmente, le financement de l'entreprise se trouve globalement moins tributaire des capitaux empruntés. L'explication de cette autonomie peut être trouvée dans l'augmentation du capital ou dans le report au bilan des revenus générés par l'entreprise. C'est pourquoi, il est toujours conseillé d'analyser, comme c'est le cas pour tous les ratios, son évolution dans le temps (VERNIMMEN, 2005 : 274).

#### 2.3.5. Le degré d'amortissement des immobilisations

Ce ratio mesure le degré de vieillissement de l'outil de production et soulève le problème éventuel du renouvellement de celui-ci. Le rapport suivant le détermine :

$$\text{Degré d'amortissement des immobilisations} = \frac{\text{Amortissements}}{\text{Immobilisations amortissables brutes}}$$

Il faut souligner que ce ratio n'est qu'un indicateur d'ensemble.

### 2.3.6. Les ratios de rentabilité

L'étude de la rentabilité permettra de mesurer les résultats de l'entreprise par rapport à l'activité et aux moyens économiques et financiers.

Selon TOURNIER (2002 : 123) évaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise.

Les ratios de rentabilité mesurent :

- la performance commerciale à travers la rentabilité commerciale ;
- la performance économique à travers la rentabilité économique ;
- la performance financière à travers la rentabilité financière et ;
- la performance sociale à travers la rentabilité sociale.

#### 2.3.6.1. Les ratios de rentabilités commerciales

La rentabilité commerciale permet d'apprécier la stratégie commerciale d'une entreprise. Une comparaison faite entre un résultat donné et le chiffre d'affaires hors taxe (ROSS, 2005 : 87). Cette rentabilité est cernée à travers les ratios suivants :

$$\text{Taux de la valeur ajoutée} = \frac{\text{VA} \times 100}{\text{CAHT}}$$

Il nous permettra d'apprécier l'importance de la richesse créée par la SONAEC ainsi que sa performance économique. Il nous permet en outre d'apprécier le taux d'intégration de la société.

$$\text{Taux de l'EBE} = \frac{\text{EBE} \times 100}{\text{CAHT}}$$

Il mesure le niveau relatif du résultat, indépendamment de la politique financière, de la politique d'investissement, de l'incidence de la fiscalité et de l'incidence des éléments exceptionnels.

$$\text{Taux de rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{RE} \times 100}{\text{CAHT}}$$

Il mesure le niveau relatif du résultat, indépendamment de la politique financière, de l'incidence de la fiscalité et des éléments exceptionnels. Il nous permettra d'analyser la structure des produits et des charges d'exploitation.

### 2.3.6.2. La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréciée à l'aide des ratios de rentabilité des capitaux investis (Return On Investment : ROI des Anglo-Saxons) et a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi (VERNIMMEN, 2005 : 254).

Pour une analyse plus pertinente du compte de résultat, nous allons déterminer un autre solde intermédiaire : le Résultat avant Charges Financières et Impôts (RACFI). C'est le Earning Before Interest and Taxes (EBIT) des Anglo-Saxons. Mais, ce résultat correspond ici au résultat d'ensemble de la société car il n'a contracté aucune dette pouvant générer de charges financières au titre des trois exercices sous revue.

Nous allons distinguer deux types de ratio de rentabilité économique :

- La rentabilité économique brute qui prend en considération tous les actifs

$$ROI \text{ brut} = \frac{EBIT}{\text{Total Actif}}$$

- La rentabilité économique nette qui ne prend en compte que les capitaux fixes (actifs fixes)

$$ROI \text{ net} = \frac{EBIT}{\text{Actifs fixes}}$$

La décomposition du ROI fait apparaître deux composantes utiles : le ratio de marge nette, et le ratio de rotation de l'actif. Le ratio de marge nette exprime en quelque sorte une productivité par rapport au chiffre d'affaires. Il indique ainsi l'efficacité industrielle et commerciale de l'entreprise. La rotation de l'actif exprime, quant à elle, le degré d'intensité de l'utilisation des ressources de l'entreprise (STERN, 2003 :68).

Cette façon de procéder fait apparaître deux grands types possibles de comportement pour accroître la rentabilité économique. Le premier type vise l'augmentation du taux de marge et donc un accroissement du résultat avant charges financières plus rapide que celui du chiffre d'affaires. Le second vise l'augmentation de la rotation de l'actif, essentiellement par une forte croissance du chiffre d'affaires (BROWN, 2006 :77). C'est entre ces deux grands types

de comportement que les entreprises cherchent la voie qui leur permet d'accroître leur rentabilité nette de l'actif total (Return On Asset).

### 2.3.6.3. La rentabilité financière

La rentabilité financière permet d'apprécier le taux d'investissement réalisé par le capital à risque. Elle est mesurée par le rapport entre le résultat net et les fonds propres. Plus le résultat net est positif et élevé, plus la rentabilité financière est bonne, toutes choses restant égales par ailleurs (KRHOUS, 2007 :109).

Ce ratio doit être interprété avec précaution car :

- dans certaines entreprises familiales, les rémunérations attribuées aux associés doivent être considérées conjointement au bénéfice net pour appréhender la rentabilité globale des capitaux investis par les actionnaires ;
- la sous-évaluation de certains postes de l'actif peut influencer le ratio ;
- une modification significative de la composition des capitaux propres, par exemple par une augmentation de capital en cours d'exercice, peut entraîner une modification subite du ratio ;
- contrairement à la rentabilité de l'actif, la rentabilité des capitaux propres dépend fortement de la structure financière (rapport capitaux propres / fonds de tiers) de l'entreprise, qui entraîne un effet de levier plus ou moins important.

Le ROE peut aussi être interprété en le décomposant en ratios suivants :

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Actif}} \times \frac{\text{Total Actif}}{\text{Capitaux propres}}$$

La rentabilité des capitaux propres est, par nature, résiduelle puisqu'elle est calculée après rémunération de tous les autres facteurs de production. Elle est volatile, parce qu'elle fluctue fortement (HAWAWINI, 2005 : 236).

#### 2.3.6.4. La rentabilité sociale

Ce ratio détermine la part de la richesse créée qui va aux travailleurs. Il est mesuré par le rapport entre la charge salariale et la valeur ajoutée.

$$\text{Rentabilité sociale en \%} = \frac{\text{Charge salariale}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$$

Un ratio élevé peut signifier un recours plus important à la main-d'œuvre qu'au capital technique. Il peut indiquer aussi l'application d'une politique de rémunération élevée (en effectif ou au niveau de salaire). Ce ratio fournit aussi un indicateur de comparaison de niveau de rémunération offert par d'autres, permettant ainsi de voir si l'entreprise a la volonté de payer d'une part, mais aussi si elle a la capacité économique de bien payer d'autre part. Donc ce ratio indique le coût des moyens par rapport aux résultats obtenus. Il montre quelles entreprises ont une part de salaires et de charges sociales plus importante que les autres entreprises du même secteur (DOUGLAS, 2003 : 176).

Pour connaître la part effective de la richesse créée qui revient aux salariés, on doit effectuer un travail préalable qui consiste à isoler la masse salariale annuelle du poste « charges salariales ».

#### 2.3.7. Les ratios d'exploitation

L'étude du risque d'exploitation concerne à la fois la solvabilité d'une affaire, mais aussi la sensibilité du résultat à une baisse d'activité.

Une bonne gestion du cycle d'exploitation veut que, dans un portefeuille, les échéances du passif et de l'actif concordent le plus possible. L'entreprise doit opposer les délais d'écoulement des stocks et de crédit accordés aux clients à ceux octroyés par les fournisseurs et essayer d'agir sur ceux-ci pour réduire ses besoins en fonds de roulement (GILLET, 2003 : 234).

Nous mettrons en exergue deux ratios d'exploitation qui permettent à l'entreprise de bien gérer son cycle d'exploitation.

- ***Délai de rotation des créances clients (dc)***

$$d c = \frac{\text{Clients et comptes rattachés x 360 j}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$$

Ce ratio donne au moment de l'établissement des comptes, le nombre moyen de jours de crédits accordés aux clients.

- ***Délai de rotation des dettes fournisseurs (df)***

$$d f = \frac{\text{Fournisseurs et comptes rattachés x 360 j}}{\text{Achat TTC}}$$

Ce ratio donne au moment de l'établissement des comptes de l'entreprise, le nombre moyen de jours de crédit octroyés par les fournisseurs. Idéalement, les entreprises essaient d'avoir un crédit fournisseurs plus long que le crédit client.

**Conclusion**

Le diagnostic financier passe par le calcul des différents ratios liés à la structure financière de l'entité. L'analyse de ces ratios constitue l'élément principal du diagnostic financier.

## **Chapitre 3 : Elaboration du modèle d'analyse**

### **Introduction**

Il est question donc dans ce chapitre d'élaborer le modèle d'analyse. Ceci consistera à vérifier l'existence d'une relation, voire un lien de cause à effet, entre la performance financière et un certain nombre de variables d'actions.

On appelle variable une donnée pointilleuse qui permet d'évaluer avec précision les mesures d'un phénomène que l'on ne peut cerner directement. Elle peut prendre plusieurs valeurs. Il convient de préciser qu'il existe plusieurs types de variables, mais nous n'en retiendrons que deux en ce qui concerne notre étude : une variable dépendante et une variable indépendante.

La variable indépendante est un paramètre qui peut prendre plusieurs valeurs dont la modification ne demeure pas sans influence sur la valeur d'une ou de plusieurs autres variables dites dépendantes. Par conséquent, la variable dépendante est celle qui subit l'influence d'une ou de plusieurs autres variables dites indépendantes.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Nous allons décrire ici les différentes phases du modèle d'analyse, ensuite nous allons les schématiser. Cela nous permettra d'avoir une vue d'ensemble de notre démarche de travail.

#### **3.1.1. Les différentes phases du modèle**

Nous allons distinguer quatre phases : la phase de préparation, la phase de traitement des données collectées, la phase d'analyse des données et pour finir les recommandations.

##### **3.1.1.1. Phase de préparation**

Cette phase nous permettra de faire une prise de connaissance générale de la SONAEC. Elle consiste à déterminer ses particularités, son organisation, son fonctionnement, ses activités pour mieux orienter nos travaux.



Pour une bonne réalisation de cette phase, nous utiliserons comme outils de travail :

- la narration à travers nos entretiens avec quelques membres de la SONAEC ;
- une analyse des principaux documents de la SONAEC (rapport de gestion, organigramme, etc.) pouvant nous aider dans notre travail.

#### **3.1.1.1.1. Traitement des données collectées**

Pendant cette phase, nous utiliserons différents outils à savoir :

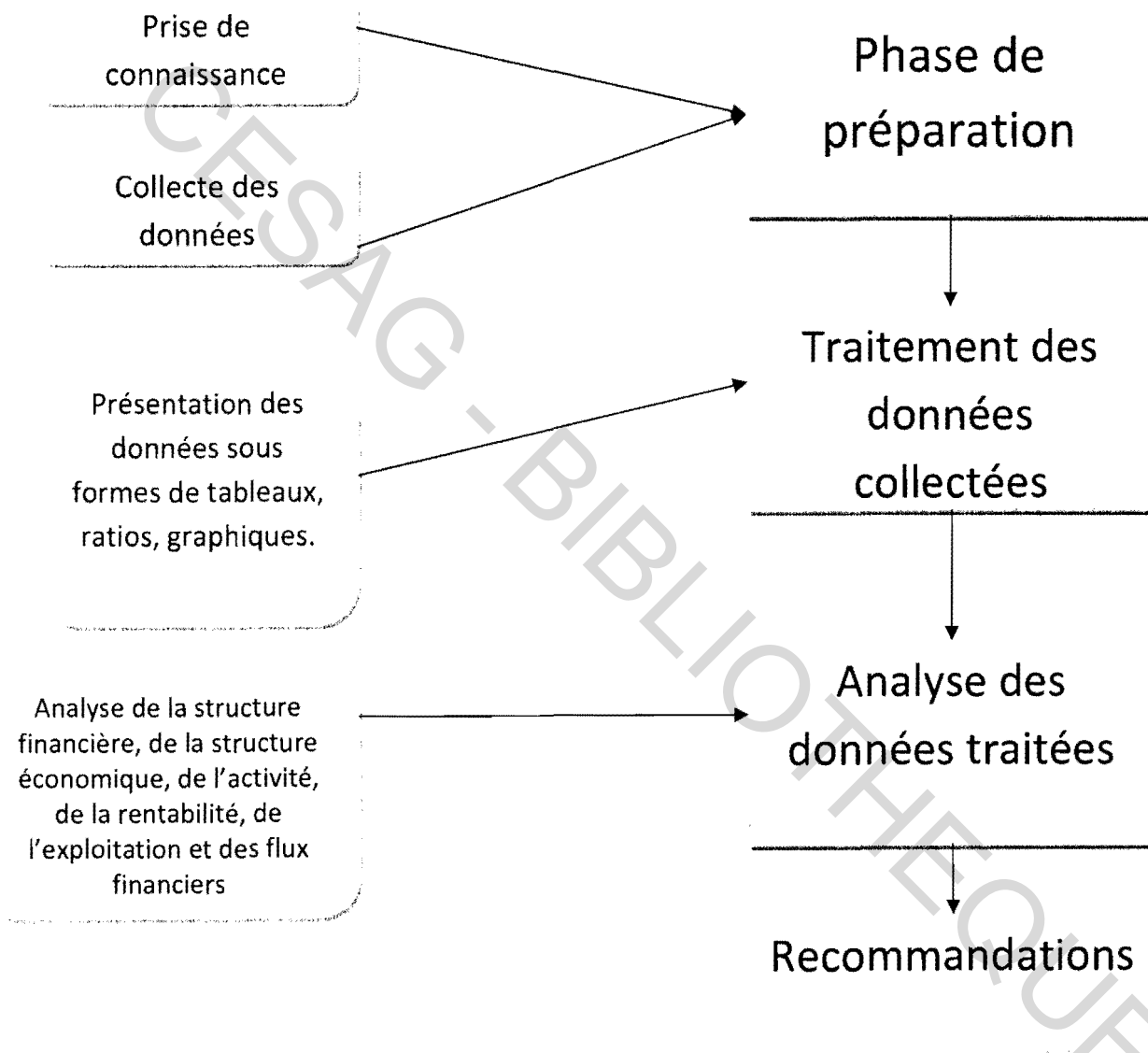
- Des tableaux de synthèse pour regrouper les informations significatives afin d'en avoir une meilleure lecture ;
- Des figures pour apprécier l'évolution de l'équilibre financier dans le temps ;
- Quelques ratios de structure, de rentabilité, d'exploitation, de performance pour évaluer la situation financière de la SONAEC.

#### **3.1.1.2. Analyse des données traitées**

Nous présenterons ici les résultats de nos analyses sur trois exercices, sur la base des données traitées et de notre modèle. Le tableau de la page suivante nous donne pour chaque variable les indicateurs et leurs mesures :

### 3.1.2. Le schéma du modèle d'analyse

**Titre :** Modèle d'analyse



*Source : Nous-mêmes*

**Tableau N°1** : Indicateurs et mesures des variables

Variables		Indicateurs	Mesures
<b>Dépendante</b>	Situation économique et financière de la SONAEC	Rentabilité,	Résultat net ;
		Equilibre de la structure financière.	Soldes intermédiaires de gestion.
<b>Indépendantes</b>	Analyse de la structure financière	Equilibre financier,	Fonds de roulement net global ; Besoin de financement global ; Trésorerie nette ;
		Autonomie financière.	Ratio de financement de l'immobilisation ; Ratio d'autonomie financière.
	Analyse de la structure économique	Taux d'obsolescence des immobilisations ;	Evolution du taux d'obsolescence des immobilisations.
		Productivité du travail.	Ratio de productivité du travail
	Analyse de l'activité	Croissance ;	Chiffre d'affaire ;
		Gains.	Valeur ajoutée ; Excédent brut d'exploitation.
	Analyse de la rentabilité	Rentabilité commerciale ;	Valeur ajouté ;
		Rentabilité économique ;	Résultat d'exploitation ;
Rentabilité financière ;		ROI Net ; ROI Brut ; ROE ;	
Rentabilité sociale.		Excédent brute d'exploitation ; Charge salariale.	

Analyse de l'exploitation	Délais clients ;	Créances clients ;
	Délais fournisseurs.	Dettes fournisseurs ;
		Liquidité ; Solvabilité.
Analyse des flux financiers	Indépendance financière ; Cash-flow.	Capacité d'autofinancement ; Variation du BFE ; Investissement et financement.

*Source : Etabli par nous-mêmes*

### 3.1.2.1. Recommandations

Enfin, à partir des résultats de nos analyses nous proposerons les recommandations en vue d'une meilleure rentabilité de la SONAEC.

Le modèle d'analyse ainsi présenté et commenté ne serait réalisable que si nous utilisons de bonnes techniques pour effectuer la collecte des données utiles à notre travail.

### 3.1.2.2. Méthode utilisée

Il est à préciser ici que la méthode utilisée pour réaliser le diagnostic est une concaténation de la méthode tendancielle et de la méthode normative. Nous ferons donc une analyse du bilan et du compte de résultat sur trois exercices (2006 à 2008) tout en comparant les différents ratios que nous avons précédemment évoqués dans la revue de littérature. Le choix de cette période est strictement fondé sur le fait que nous avons été dans l'impossibilité d'acquérir les états financiers des exercices précédents en raison des problèmes de publication.

## **3.2. Les techniques de collecte de données**

La collecte des données de la SONAEC a été une étape importante dans la réalisation du présent mémoire. Pour y parvenir, nous avons été amené à effectuer un stage pratique dans l'entreprise. Nous avons collecté, exploité et analysé les informations issues de nos entretiens, observations et des différents documents financiers comptables.

### **3.2.1 L'entretien**

Nous avons pour cela conçu un guide d'entretien qui a orienté nos entretiens avec le chef comptable et le directeur financier. Joint en annexes, cet outil s'articule autour de la connaissance financière de la SONAEC.

Le second outil de collecte de données que nous avons également utilisé pour la réalisation de ce travail est l'entretien direct. Il nous a permis d'apprécier la culture d'entreprise et l'organisation au sein de la SONAEC.

### **3.2.2 L'observation**

Elle nous a permis d'avoir une idée beaucoup plus large de la structure financière de l'entité et d'être en contact direct avec le directeur financier, ce qui nous a permis de prendre connaissance de la politique financière de l'entité.

### **3.2.3 L'analyse documentaire**

Nous avons à l'occasion de notre stage eu un contact direct avec un certain nombre de documents. Cela nous a donné l'opportunité de disposer des informations nécessaires à la réalisation de ce travail et de procéder à l'analyse documentaire. Cette analyse a porté essentiellement sur les documents suivants :

- les bilans de 2006 à 2008 ;
- les différentes balances ;
- les journaux auxiliaires de la comptabilité ;
- les budgets exercices 2006 à 2008 ;
- les comptes de résultats de 2006 à 2008 ;
- les états annexés de 2006 à 2008 ;
- les rapports de commissariat aux comptes ;
- les TAFIRE de 2006 à 2008.

## **Conclusion**

Le diagnostic financier d'une entité passe nécessairement par des étapes primordiales, et fait l'objet d'une méthodologie axée sur des variables et indicateurs définis à l'avance. La mise en œuvre du diagnostic passe par des étapes qui permettent de toucher les dysfonctionnements liés à la finance de l'institution.

La deuxième partie de notre travail sera consacrée à la présentation de la SONAEC et à son diagnostic proprement dit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion première partie**

Le diagnostic financier joue un rôle important dans la continuité de l'exploitation de l'entité ; en ce sens qu'il permet de relever tous les maux dont souffrent les finances de l'institution et de proposer des solutions concrètes pour assurer leur pleine expansion.

Tout cela passe par une méthode de traitement et d'analyse des informations financières et comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Deuxième partie : Diagnostic  
économique et financier de la  
SONAEC**



## **Introduction deuxième partie**

Diagnostiquer une entreprise, revient non seulement à prendre connaissance de cette entité, mais de pouvoir identifier les forces et les faiblesses afin de formuler les recommandations nécessaires pouvant permettre d'assurer une rentabilité beaucoup plus large.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : La SONAEC et son environnement

### Introduction

La Sonaec est une société évoluant dans le secteur automobile. Il est composé de plusieurs de plusieurs organes de gestion, qui définissent, et dirigent les politiques de l'entité. Elle évolue dans un environnement un peu concurrentiel, de par l'arrivée de nouveaux concessionnaires.

Dans le présent chapitre, nous ferons une présentation globale de la SONAEC à travers son historique, la description de l'environnement dans lequel il évolue, son organisation et ses activités.

### 4.1. Historique de la SONAEC

Au commencement, c'était RENAULT qui était une filiale de RENAULT France, distributeur des marques RENAULT au DAHOMEY devenu BENIN en 1975.

N'ayant pas pu échapper à la vague de nationalisations des sociétés instauré par le régime militaire révolutionnaire, elle devint une société d'Etat par le décret n° 75/221 du 17 aout 1975 sous l'appellation Société Nationale d'Equipement (SONAE). Cette dernière commercialisait outre les véhicules de marque RENAULT, ceux de marque NISSAN et les motos BBCT.

Mais au début des années 80, face à la récession économique généralisé, l'Etat béninois confronté à de sérieuses difficultés de gestion s'est vu obligé de s'engager dans des reformes dont la libéralisation des activités économiques.

Ainsi, il a pris la décision de privatiser certaines sociétés d'Etat dont la SONAE.

C'est dans ce schéma que la SONAE a été privatisée sous l'appellation de Société Nouvelle d'Automobile d'Equipement et de Commerce (SONAEC).

Le fonds de commerce de la SONAE à été racheté par le groupe FADOUL Afrique et la nouvelle société a débuté ses activités le 1<sup>er</sup> décembre 1987.

Elle devient le concessionnaire exclusif des marques RENAULT, NISSAN, HYUNDAÏ, RENAULT TRUCKS avec service après vente assuré.

En 1988, le président directeur général à pris la décision de diversifier les activités et c'est ainsi qu'elles sont étendues à la librairie, au génie civil, à la vente de tracteurs et groupes électrogènes.

Mais aujourd'hui, la SONAEC s'est vue retirer la représentation des voitures de marque Renault qui est attribuée désormais à la SOBEMAP, au motif qu'elle n'arrivait plus à atteindre le quota d'approvisionnement à elle fixé par RENAULT France.

## **4.2. Statut juridique**

Créée le 18 Novembre 1987 par le groupe FADOUL Afrique, la SONAEC est une société anonyme au capital social de deux cent millions (200 000 000) de francs CFA divisé en 20 000 actions de 10 000 F CFA.

Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est immatriculée au registre de commerce sous le numéro 14.586.B et à l'INSAE sous le numéro 245 6200172460.

Son siège social se situe à AKPAKPA PK 3 Route de Porto-Novo et elle compte aujourd'hui trois grands départements à savoir :

- Le département Automobile et Equipement
- Le département Librairie-Papeterie-Presses
- Le département Technibois-Aluminium

Nous allons aborder dans le paragraphe suivant la structure organisationnelle de la SONAEC.

## **4.3. Organisation de la SONAEC**

Le personnel de la SONAEC est composé de cadres supérieurs, de cadres moyens, des agents de maîtrise, des ouvriers, des employés, des manœuvres et des apprentis.

Ces agents sont répartis dans les différentes fonctions de la société comme le décrit son organigramme en annexe 1.

### **4.3.1. Le conseil d'administration**

Il se réunit une fois par an. Présidé par le président Directeur Général, il a pour attribution de :

- Se prononcer sur le rapport d'activités de l'année
- Décider de la répartition du bénéfice
- Définir les grandes orientations de la société
- Décider d'une modification éventuelle du capital
- Nommer ou révoquer un administrateur ou un directeur général .

#### 4.3.2. La Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général qui représente la société dans ses rapports avec les tiers.

La direction générale dispose seul de la plénitude des pouvoirs d'administration et il en supporte toute la responsabilité, même si pour l'efficacité de son action il doit déléguer une partie de son autorité. Lui seul fixe les objectifs généraux de l'entreprise, répartit les tâches entre les services tout en leur attribuant les moyens correspondants.

Dans l'exercice de ses fonctions, il est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par le Président Directeur Général ou spécialement au Conseil d'Administration.

La direction générale coordonne les actions des différents départements et assure le suivi direct des activités des divers services qui lui sont rattachés, tels que :

- le secrétariat de direction : le secrétariat est assistée de plusieurs employés et dans son rôle fait gagner le maximum de temps au Directeur Général en assurant la préparation de son travail ;
- le service personnel : il a pour mission la gestion des ressources humaines, de la conclusion du contrat, le suivi de l'exécution du contrat jusqu'à sa rupture.
- le service transit : il s'occupe des formalités douanières relatives aux opérations d'enlèvement des marchandises en provenance de l'extérieur ;
- le service comptabilité : il assure la mise en œuvre de la politique financière de la société, le traitement comptable des documents de tous les départements de la SONAEC jusqu'à l'établissement des états financiers ;
- le service vente : il se charge du marketing et définit les stratégies d'attaques concurrentielles pour permettre à la SONAEC d'être compétitive sur le marché ;
- le service juridique : il se charge d'analyser les conséquences juridiques des actes que pose la SONAEC. Son responsable représente la SONAEC au tribunal au sujet des litiges qui l'opposent au personnel ou aux tiers ;
- le service après vente : Il regroupe le magasin de pièces de rechange de l'atelier de réparation. Dans le cadre des véhicules des marques représentés par la SONAEC, elle est tenue d'assurer le service après vente par la vente des pièces de rechange et la réparation.

### 4.3.3. Les départements

Ils constituent la subdivision de la SONAEC par branche d'activités. On distingue le département Librairie-Papeterie-Presses, le département Technibois-Aluminium et le département Automobile et Equipement.

#### - Le département Librairie-Papeterie-Presses

Ayant à sa tête un directeur de département, il est la branche de la SONAEC qui a pour mission l'importation et la vente des articles de librairie, de papeterie, de presse et du matériel et mobilier de bureau. Elle est sise à la zone commerciale de la ville de Cotonou à « GANHI » et fait partie aujourd'hui des meilleures librairies de la place.

#### - Le Département Automobile et Equipement

Il est le département où s'exerce l'activité principale de la SONAEC qui est l'importation et la vente de matériels roulants et des pièces de rechanges.

Situé au siège social de la société, ce département est le lieu où se trouvent les services administratifs et financiers.

#### - Le département Technibois-Aluminium

Avec à sa tête un directeur de département, cette branche de la SONAEC a pour activités le génie civil, l'architecture, la production et la commercialisation des mobiliers de bureau et meubles d'habitations.

Il est situé à Akpakpa dans la zone qui abrite le siège social de la société.

## 4.4. Ressources matérielles et financières

Nous parlerons ici de l'ensemble de ressources matérielles et financières dont dispose la SONAEC pour mener à bien ses objectifs.

### 4.4.1. Ressources matérielles

Nous parlerons essentiellement des locaux des matériels informatiques et des matériels roulants dont dispose la SONAEC dans le cadre de l'exploitation de son fonds de commerce.

#### - Immeubles

La SONAEC est propriétaire du bâtiment qui abrite le siège social de la société. Par contre elle a conclu des baux commerciaux pour la SONAEC Librairie et les magasins annexes de pièces de rechange.

#### - Matériels roulants

Dans le cadre de la prospection, des véhicules de services ont été mis à la disposition des agents commerciaux.

- Matériels informatiques

Tous les services de la SONAEC sont informatisés. Les opérationnels travaillent en réseau sur la base d'un logiciel conçu spécialement pour le groupe FADOUL.

#### 4.4.2. Ressources financières

Sur le plan financier, la SONAEC a beaucoup d'atouts comme le témoignent les capitaux propres qui s'élèvent aujourd'hui à la somme de un Milliard Six Cent Millions (1 600 000 000) de francs CFA.

En dehors de ses fonds propres, des lignes de crédits et d'avances sont mises à sa disposition par les diverses banques de la place et des bailleurs étrangers.

#### 4.5. Fonctionnement de la SONAEC

Nous présenterons brièvement ici la méthode de gestion et l'ambiance de travail à la SONAEC.

##### 4.5.1. Fonctionnement général

Pour l'accomplissement de ses fonctions économiques et sociales, la SONAEC doit exécuter des séries d'opérations. La répartition de ses fonctions internes entre les services et l'ensemble des liaisons qui permettent d'assurer leur coordination représente la structure interne de la SONAEC.

Pour son bon fonctionnement, chacun des départements et services schématisés dans l'organigramme de la SONAEC (voir annexe 1) est subdivisé en sections.

La Direction Générale est l'ordonnateur de l'entité. A ce titre, elle est cosignataire de tous les documents et chèques à incidence financière. Tous les courriers « arrivée » et « départ » transitent par lui, qui en prend connaissance avant de faire le dispatching dans les divers services.

Le service financier est unique pour la SONEC et les autres départements lui transmettent leurs documents comptables périodiquement.

Pour être plus proche de sa clientèle, en plus du magasin central de pièces de rechange qui est au siège, la SONAEC a trois magasins annexes notamment à Jéricho, Gbégamey (à Cotonou)

et Parakou (au nord du Bénin) qui sont approvisionnés par le magasin central. Les commandes de marchandises sont passées par les services intéressés au fur et à mesure des besoins. Il existe aussi un atelier mécanique qui s'occupe de la réparation et de l'entretien des véhicules vendus aux clients.

#### **4.5.2. Ambiance de travail**

La conception traditionnelle de chef qui inspire encore le comportement du Directeur Général repose sur l'obéissance passive de tous les subordonnés de la SONAEC. C'est lui seul qui fixe les objectifs et le déroulement de toutes les actions.

Les chefs de services et les agents d'exécution, quel que soit leur rang, ne sont que des rouages, des exécutants qui doivent solliciter la décision du Directeur Général pour tous les cas non prévus par le règlement. Sa compétence, son équité et son sens dans les relations humaines sont bien sûr des qualités qui lui donnent une autorité naturelle facilitant l'accomplissement de sa mission.

Les employés opérant dans chaque service travaillent dans une ambiance conviviale ; on sent une certaine complémentarité et une confiance, c'est ce qui fait d'ailleurs la bonne marche du travail.

#### **4.6. Environnement de la SONAEC**

Dans le domaine commercial, la SONAEC se doit de connaître les goûts des consommateurs et dans ce contexte doit tenir compte de la concurrence. Par ailleurs, l'entreprise se trouve en position de demandeuse sur différents marchés.

L'environnement est donc un ensemble d'éléments gravitant autour ou dans l'entreprise et qui influence ses actions. Pour éviter les conséquences des brusques variations de l'environnement, la SONAEC doit être à l'écoute de ce dernier.

##### **4.6.1. Environnement commercial**

L'environnement de la SONAEC est composé de la clientèle, des fournisseurs et de ses concurrents.

#### **4.6.1.1. La clientèle**

La clientèle de la SONAEC regroupe l'ensemble des consommateurs réels et potentiels qui s'approvisionnent auprès de la société et dont elle doit tenir compte dans ses décisions commerciales. La clientèle de la SONAEC est essentiellement composée de l'Etat et des collectivités locales, des entreprises publiques et privées et enfin des particuliers.

#### **4.6.1.2. Les fournisseurs**

Ils représentent les tiers avec lesquels SONAEC est en relation pour s'approvisionner en marchandise. En fournitures et autres dans le cadre de l'exploitation de son fonds de commerce. Il s'agit ici d'entreprises étrangères pour l'essentiel.

#### **4.6.1.3. La concurrence**

La SONAEC, au regard de ces produits, évolue dans un environnement économique très menaçant, ou elle partage le marché avec des sociétés concurrentes telles que CAMIN, SOCAR, SONAM, SOBEPAT, TUNDE MOTORS, WEST COST MOTORS, mais aussi la Librairie Notre Dame et la Librairie BUFFALO, pour ne citer que ceux là. Mais il faut aussi dire que la SONAEC se trouve parfois concurrencer par le secteur des véhicules d'occasion du port de Cotonou qui livre parfois des véhicules neufs sur le marché.

#### **4.6.2. Environnement financier**

##### **- Environnement économique**

La SONAEC, de part ses activités, son importance dans l'économie béninoise, contribue à l'amélioration des recettes fiscales par le paiement régulier des impôts et taxes. Aussi elle collecte la TVA sur les ventes et prestation de services faites à ses clients. Elle a aussi résorbé un temps soit peu le problème du chômage ; le personnel de la SONAEC est à 99% béninois.

##### **- Environnement bancaire**

La SONAEC a des ressources de financement qui lui procure les capitaux nécessaires, soit de façon permanente (apport, emprunt à long terme) soit de façon temporaire (crédit à court terme, découvert). Elle entretient de très bonnes relations avec les banques de la place qui lui offrent le concours nécessaire en cas de besoin.



#### 4.6.3 L'environnement social de la Sonaec

L'environnement social du Bénin est . A ce niveau, la Sonaec a un personnel dont l'effectif dépasse une centaine de salariés. Elle participe à la protection de l'environnement de par le secteur des véhicules neufs, dans lequel elle évolue.

Aussi, nous pouvons dire que l'impact de la Sonaec sur la balance de paiement est défécaire, du fait des flux d'opérations d'importation beaucoup plus large, ce qui résulte des devises étrangères lors des importations.

#### Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter sommairement la SONAEC en passant en revue son histoire, son fonctionnement et son environnement concurrentiel. Nous allons à présent passer au diagnostic économique et financier de la SONAEC.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation de nos résultats et à l'analyse des différents ratios.

## Chapitre 5 : Diagnostic économique et financier de la SONAEC

### Introduction

La phase la plus importante du diagnostic économique et financier consiste en l'analyse des états financiers. Dans ce chapitre, nous allons établir le bilan fonctionnel et les soldes intermédiaires de gestion, puis nous utiliserons ces grandeurs agrégées pour analyser la structure financière à travers l'étude de l'équilibre financier. Ensuite nous allons faire une analyse de l'activité et de la rentabilité de la SONAEC. Les ratios auxquels nous aboutirons nous permettront de connaître la politique de l'entreprise.

### 5.1. Analyse de la structure financière

Cette analyse se fera sur la base des agrégats de l'équilibre financier et des ratios de structure financière calculés à partir du bilan fonctionnel. Les regroupements des postes du bilan en grandes masses ont abouti au tableau suivant :

**Tableau N°2** : L'évolution des masses du bilan fonctionnel de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Actif immobilisé	315 459 027	306 164 857	289 207 343
Actif circulant	9 727 277 257	9 330 932 703	11 686 970 768
Trésorerie actif	211 920 022	429 654 651	72 838 853
Ressources stables	3 763 493 856	3 878 241 414	6 050 072 549
Passif circulant	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
Trésorerie passif	1 843 454 053	1 079 134 828	1 164 678 419

*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

L'évolution des soldes intermédiaires de gestion se présente comme suit :

**Tableau N°3** : L'évolution des soldes intermédiaires de gestion de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Marge brute (MB)	1 718 622 453	1 807 878 549	2 425 377 017
Valeur ajoutée (VA)	788 002 202	854 031 680	1 103 782 809
Excédent brut d'exploitation (EBE)	542 121 702	635 583 168	841 405 851
Résultat d'exploitation (RE)	515 105 685	607 430 829	815 928 042
Résultat financier (RF)	- 420 734 731	- 422 354 271	- 567 623 144
Résultat des activités ordinaires (RAO)	94 370 954	185 076 558	248 304 898
Résultat hors activités ordinaires (RHAO)	- 250 000	-	254 237
Résultat net (RN)	18 633 819	114 747 558	171 831 135

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

L'ensemble de ces éléments nous on permis de faire les retraitements suivant :

**Tableau N°4** : Retraitements Bilan

	2 006	2 007	2 008
Total bilan	10 066 752 211	10 251 656 306	12 049 016 964
(+) Crédit-bail	-	-	-
(+) Effets escomptés	-	-	-
(+) Amortissements et provisions	734 249 948	762 402 287	783 622 951
(-) Non valeurs	-	-	-
Total Emplois	10 801 002 159	11 014 058 593	12 832 639 915

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

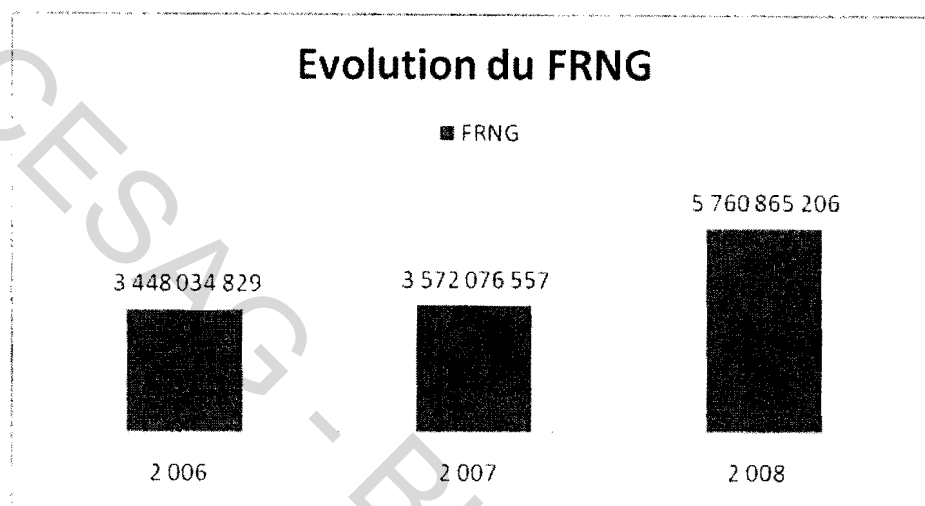
### 5.1.1. L'équilibre financier

Les agrégats qui permettent de vérifier le respect du principe de l'équilibre financier sont le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin de financement global (BFG) et la trésorerie nette (TN).

### 5.1.1.1. Le fonds de roulement net global

Le fond de roulement net global est la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Il peut être aussi calculé par la différence entre les actifs cycliques et les passifs cycliques.

**Figure n°2** : Evolution du fond de roulement net global (FRNG)



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.1.1.2. Interprétation du fonds de roulement net global

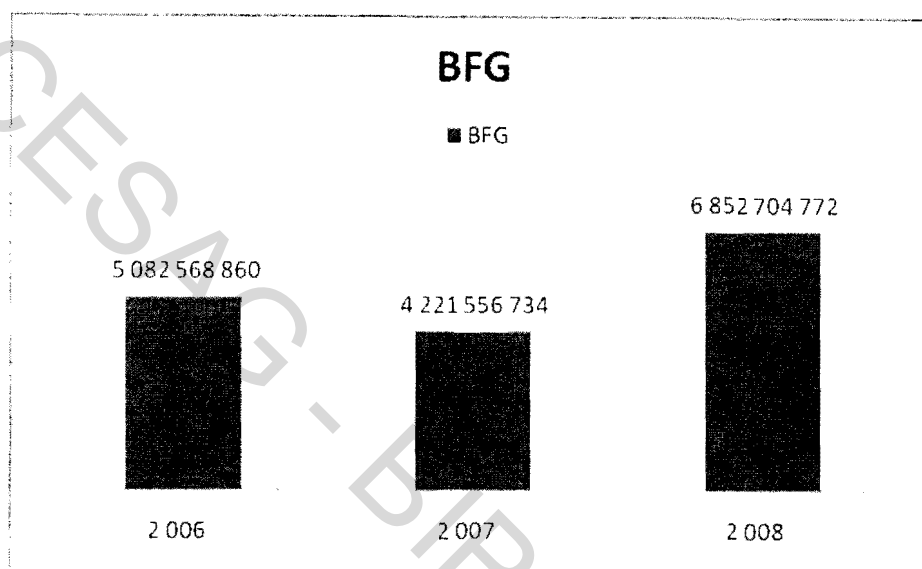
Le FRNG est positif sur les trois exercices. D'un montant de 3 448 034 829 F CFA en 2006, il s'est légèrement apprécié en passant à 3 572 076 557 F CFA en 2007 avant d'augmenter considérablement en passant à 5 760 865 206 F CFA en 2008.

Cela signifie que la SONAEC dispose d'un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes.

### 5.1.1.3. Le besoin de financement global

Le besoin de financement global est égal à la différence entre les actifs circulants et passif circulants. Il se décompose en besoin de financement d'exploitation (BFE) et en besoin de financement hors activité ordinaire (BFHAO).

**Figure n°3** : Evolution du BFG



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

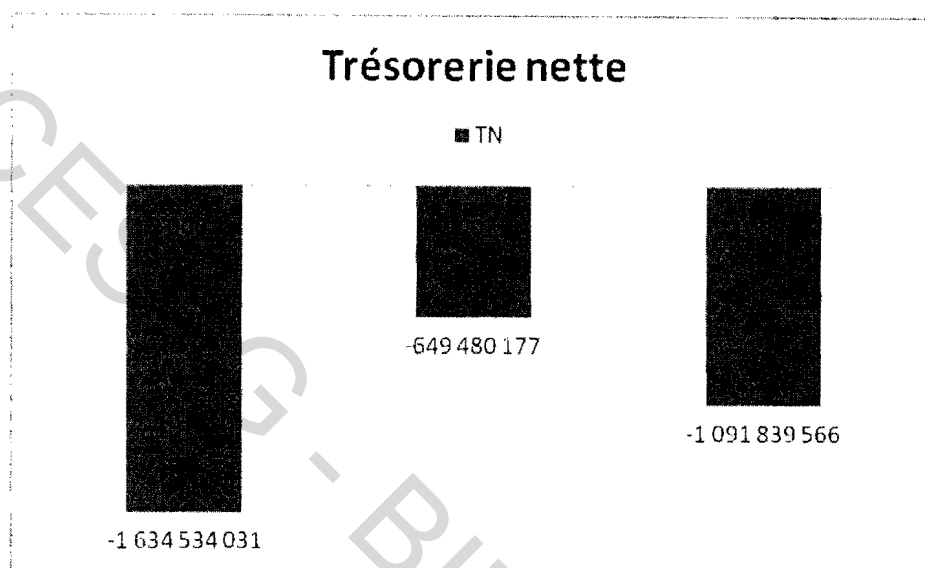
### 5.1.1.4. Interprétation du besoin de financement global

Le besoin de financement de la SONAEC est considérable. D'un montant de plus de cinq milliards en 2006, il a diminué en 2007 avant d'augmenter en 2008 pour passer à six milliards.

### 5.1.1.5. La trésorerie nette

Elle est calculée par la différence entre le FRNG et le BFG ou la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie-passif.

**Figure n°4** : Evolution de la trésorerie nette (TN)



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.1.1.6. Interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie nette (TN) est négative sur les trois exercices. D'un montant de - 1 634 534 031 F CFA en 2006, elle s'est améliorée en passant à - 649 480 177 F CFA en 2007 avant de s'aggraver en passant à - 1 091 839 566 en 2008.

Cette situation s'explique par le fait que l'entreprise fait souvent recours au découvert bancaire à court terme. Cette situation peut devenir inquiétante si l'entreprise ne la remédie pas sur une longue période.

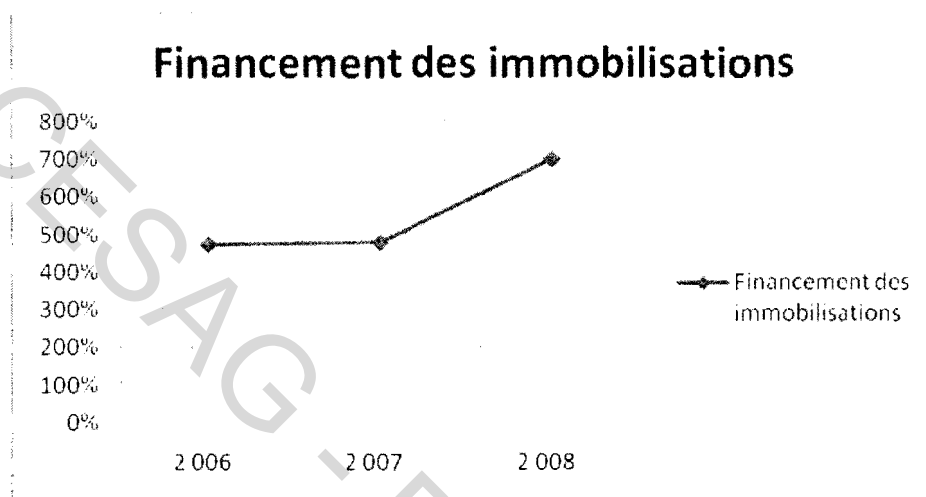
### 5.1.2. Les ratios de structure financière

Les ratios de structure utilisés pour le diagnostic effectué sont les suivants :

### 5.1.2.1. Ratio de financement de l'immobilisation

Il représente le rapport entre les ressources durables et les emplois stables.

**Figure n°5** : Evolution du ratio du financement de l'immobilisation



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

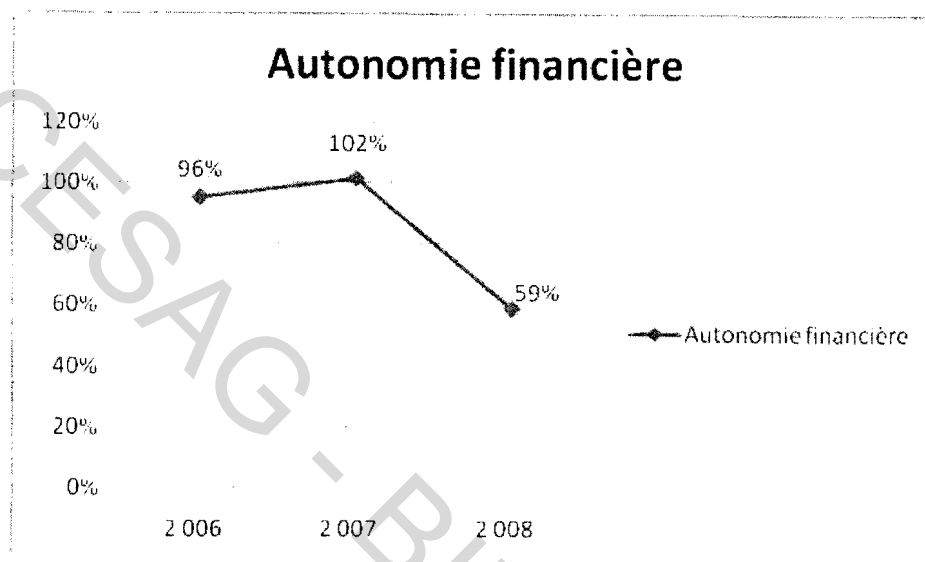
### 5.1.2.2. Interprétation du ratio de financement de l'immobilisation

Le ratio de financement de l'immobilisation est resté supérieur à 1 sur les trois exercices. Ce qui signifie qu'il y a un potentiel risque de trésorerie.

### 5.1.2.3. Ratio d'autonomie financière

Il représente le rapport entre les ressources propres et les ressources étrangères.

**Figure n°6** : Evolution du ratio d'autonomie financière



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.1.2.4. Interprétation du ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière s'est légèrement apprécié en 2007 avant de se dégrader en 2008. Cette situation est due au fait que la SONAEC a eu recours en 2008 à un emprunt bancaire qui a augmenté la part des ressources étrangères dans sa structure financière.

## 5.2. Analyse de la structure économique

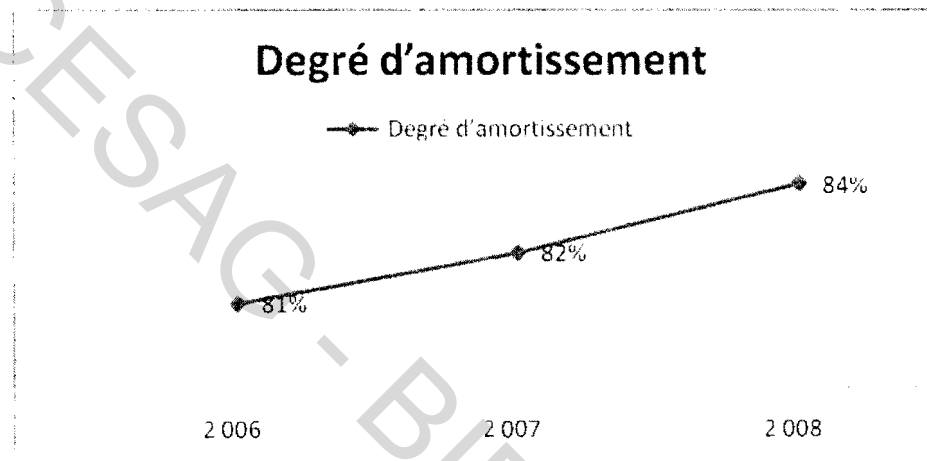
Nous présenterons ici l'analyse de nos résultats relatifs au niveau d'obsolescence des immobilisations et à la productivité du travail.



### 5.2.1. Taux d'obsolescence des immobilisations

Pour ce qui concerne l'ensemble des immobilisations de la SONAEC, le degré d'amortissement est résumé dans le tableau ci-après :

**Figure n°7:** Evolution du degré moyen de vieillissement des immobilisations



*Source :* Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

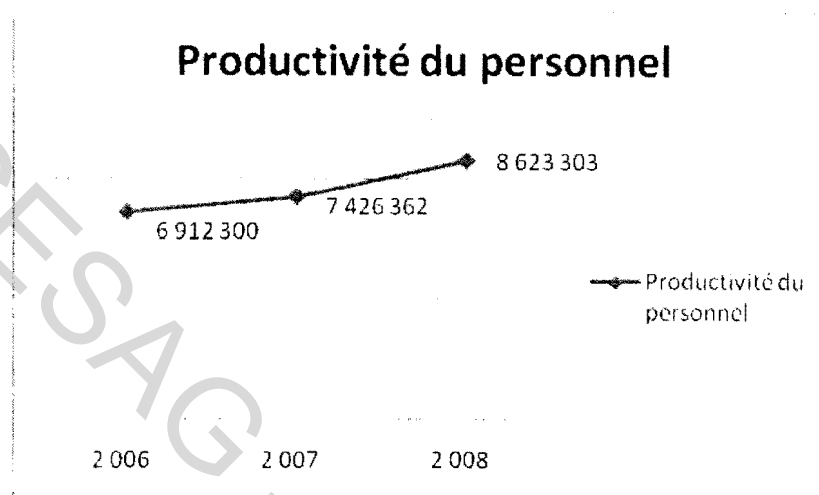
### 5.2.2. Interprétation du taux d'obsolescence des immobilisations

Les immobilisations de la SONAEC sont amorties à plus de 80% de leur valeur d'origine. Les immobilisations de la société sont vieillissantes. C'est une situation inquiétante. La SONAEC se doit donc de faire plus d'effort d'investissement afin de renouveler ses immobilisations.

### 5.2.3. Ratio de productivité du travail

Il représente le rapport entre la valeur ajoutée et l'effectif de la SONAEC.

**Figure n°8** : Evolution du ratio de productivité du travail de 2006 à 2008



*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.2.4. Interprétation du ratio de productivité du travail

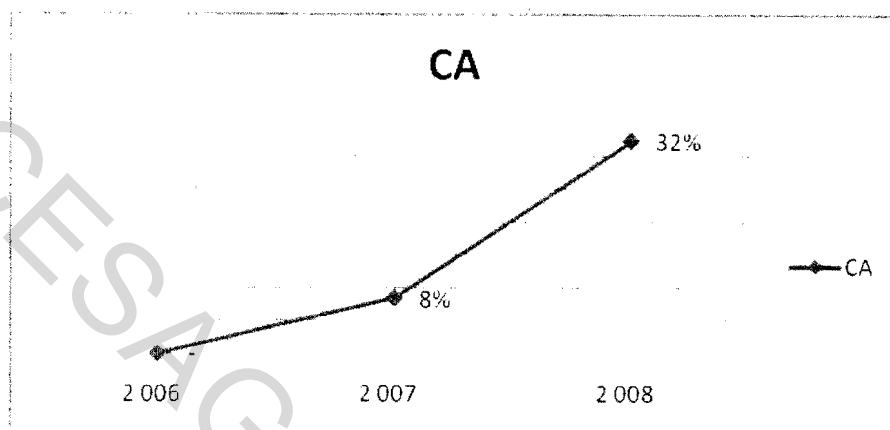
La productivité du travail qui était de 6 912 300 F CFA en 2006 s'est améliorée pour atteindre en 2007 un montant de 7 426 362 F CFA et 8 623 303 F CFA en 2008. Cela s'explique par une amélioration de la valeur ajoutée de la SONAEC sur les trois derniers exercices bien que restant faible.

## 5.3. Analyse de l'activité

Les ratios d'activité mesurent les performances réalisées par l'entreprise sur plusieurs exercices. L'activité sera évaluée grâce au chiffre d'affaires, seul porteur de recette de trésorerie et grâce à la valeur ajoutée, seule apte à mesurer la richesse créée. Cette étude sera faite à partir du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et du résultat net de la société.

### 5.3.1. Le chiffre d'affaires (CA)

**Figure n°9** : Evolution du Chiffre d'affaires (CA) de 2006 à 2008



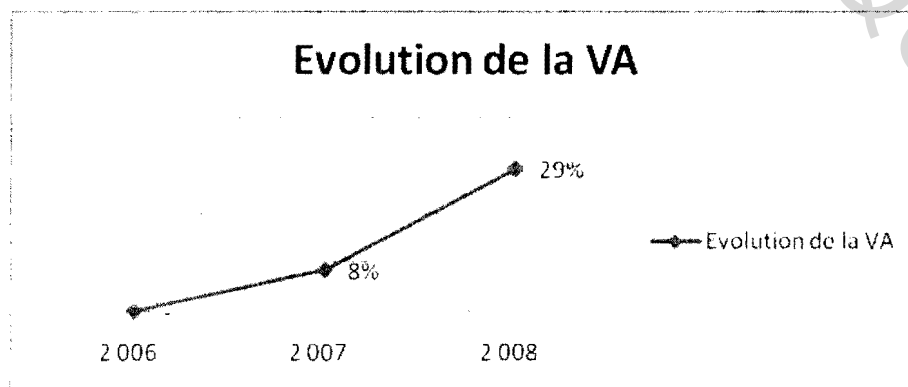
*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.3.2. Interprétation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la SONAEC a connu une augmentation sur les trois exercices. C'est une bonne performance qui résulte de la politique commerciale de l'entreprise.

### 5.3.3. La valeur ajoutée (VA)

**Figure n°10** Evolution de la VA de 2006 à 2007



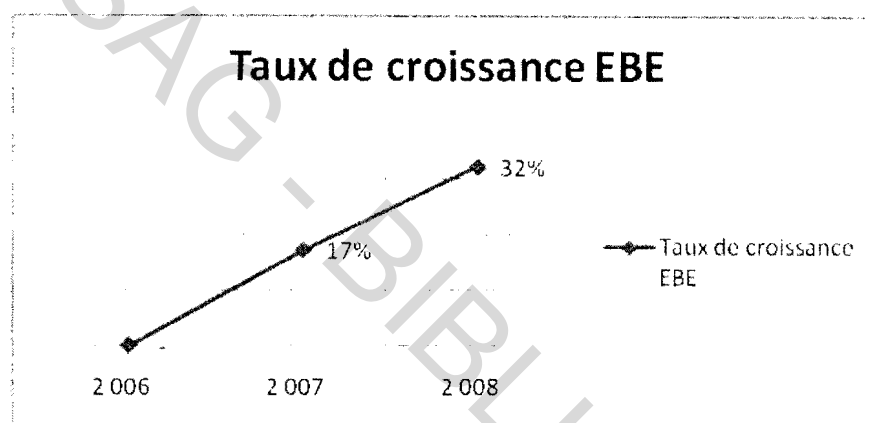
*Source* : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

### 5.3.4. Interprétation de la valeur ajoutée

La VA est positive sur les trois exercices. La société crée ainsi de la richesse dont la valeur croît suivant les années. Ces variations de la VA sur les trois années consécutives sont dues à l'accroissement du chiffre d'affaires de la SONAEC.

### 5.3.5. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

**Figure n°11:** Evolution de l'EBE de 2006 à 2007



*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

### 5.3.6. Interprétation de l'excédent brut d'exploitation

La SONAEC a enregistré des résultats économiques positifs sur les trois exercices. Cela montre que la VA secrétée par l'exploitation couvre les charges de personnel même si celles-ci sont de plus en plus importantes.

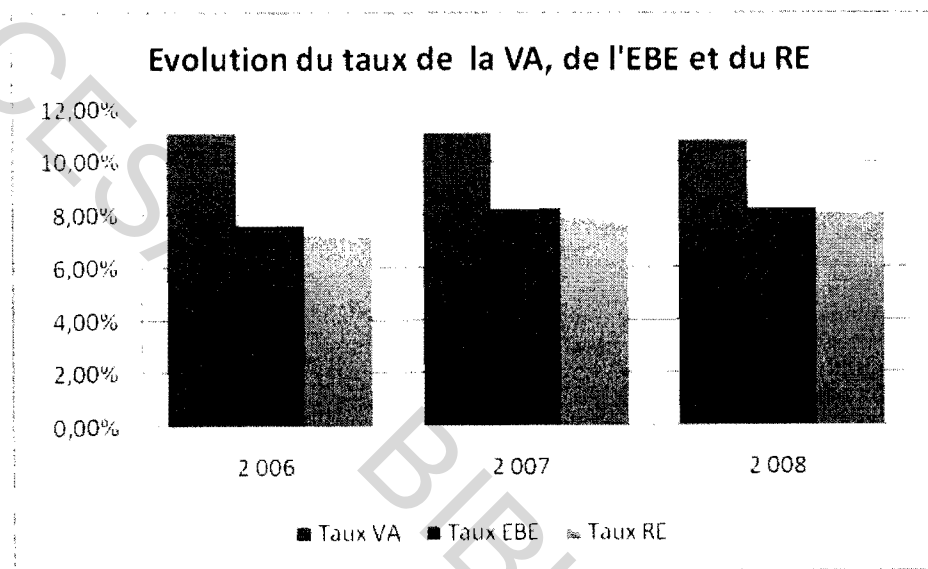
## 5.4. Analyse de la rentabilité

Nous présenterons ici les résultats des ratios qui regroupent la rentabilité commerciale, la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité sociale

#### 5.4.1. La rentabilité commerciale

Elle se mesure par le taux de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation et du résultat d'exploitation.

**Figure n°12:** Evolution des ratios de rentabilité commerciale



*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

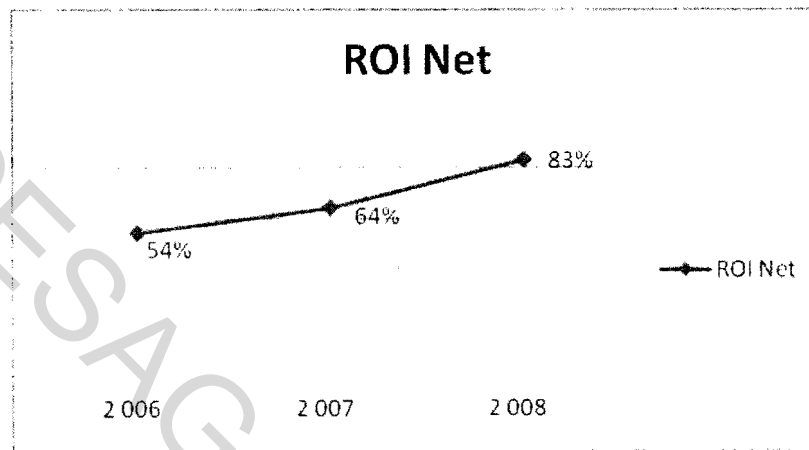
#### 5.4.2. La rentabilité économique

Nous présenterons ici les résultats liés à la rentabilité économique brute et à la rentabilité économique nette.

#### 5.4.2.1. Evolution du ratio de rentabilité économique nette

La Figure n°13 montre l'évolution du ROI Net sur les trois exercices.

**Figure n°13:** Evolution du ROI Net

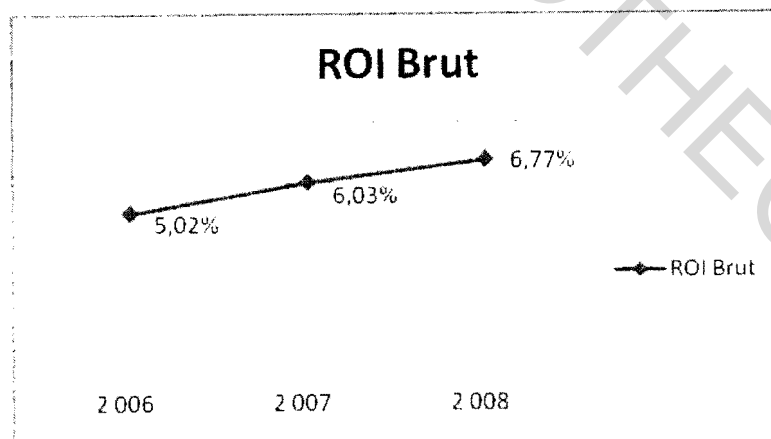


*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

#### 5.4.2.2. Ratio de rentabilité économique brute

La Figure n°14 montre l'évolution du ROI Brut sur les trois exercices.

**Figure n°14:** Evolution du ROI Brute



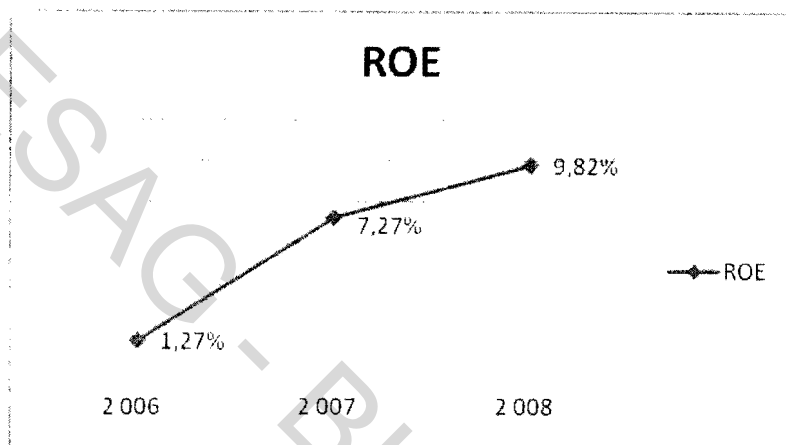
*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

### 5.4.3. La rentabilité financière

La rentabilité financière est exprimée par le « return on equity » qui mesure la rémunération globale des capitaux propres.

La Figure n°15 montre l'évolution du ROE sur les trois exercices.

**Figure n°15:** Evolution du ROE

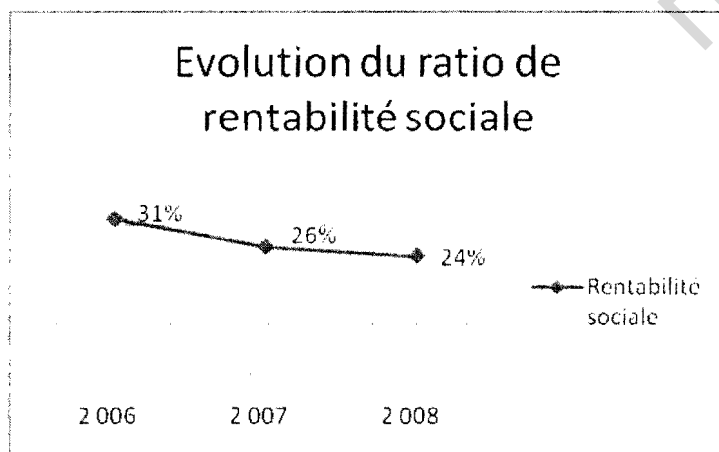


*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

### 5.4.4. La rentabilité sociale

La Figure n°16 montre l'évolution du ratio de rentabilité sociale sur les trois exercices.

**Figure n°16:** Evolution de rentabilité sociale



*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

#### 5.4.5. Analyse des ratios de rentabilité

Tous les ratios de rentabilité calculés sont positifs. La SONAEC est donc rentable comme le démontrent ses indicateurs de performance. Mais il faut noter que la SONAEC a une politique de rémunération trop ambitieuse qui pèse énormément sur sa rentabilité.

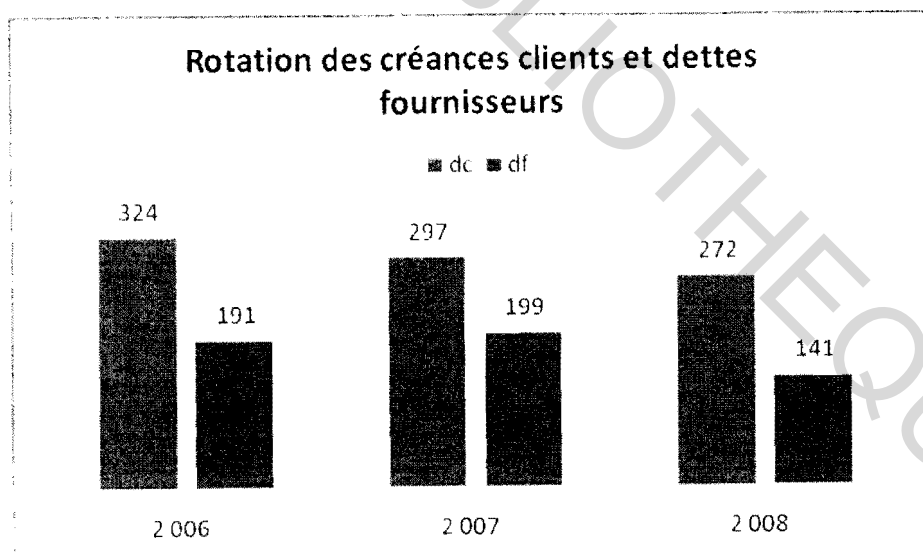
### 5.5. Analyse de l'exploitation

Nous présenterons ici nos résultats relatifs aux ratios d'exploitation, à la liquidité et la solvabilité de la SONAEC.

#### 5.5.1. Ratios d'exploitation

Nous avons analysé l'exploitation à travers l'étude des délais de rotations des dettes fournisseurs et des créances clients comme le montre La figure N°17.

**Figure n°17:** Evolution des délais de rotation clients et fournisseurs en jours



*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*



### 5.5.2. Interprétation des ratios d'exploitation

Les durées de crédits clients sont très longues mais diminuent d'années en années. De 324 jours en 2006, le délai de crédit client a diminué en passant à 272 jours en 2007. Le recouvrement des créances clients nées à l'occasion des ventes de voitures connaît quelques difficultés. Les durées de dettes fournisseurs augmentent d'années en années. Cette croissance du nombre de jour de crédit fournisseurs contribue au déséquilibre financier de l'entreprise.

### 5.5.3. Ratios de liquidité et de solvabilité

Pour apprécier la liquidité, le degré d'endettement et de solvabilité de la SONAEC nous étudierons une série de ratios élaborée à partir des grandeurs du bilan fonctionnel.

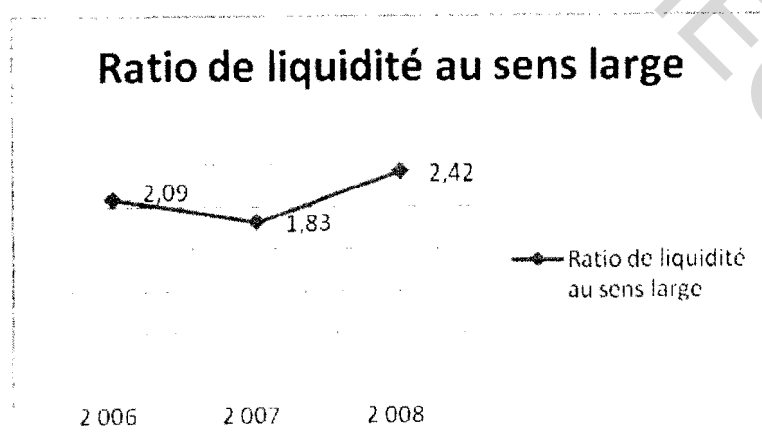
#### 5.5.3.1. Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mettent en évidence l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Pour ce faire, on met en rapport des éléments de l'actif cyclique avec les dettes à court terme.

##### 5.5.3.1.1. Ratio de liquidité au sens large

Encore appelé en anglais « current ratio », ce ratio représente la couverture des fonds de tiers à court terme par les actifs circulants.

**Figure n°18:** Evolution du ratio de liquidité au sens large

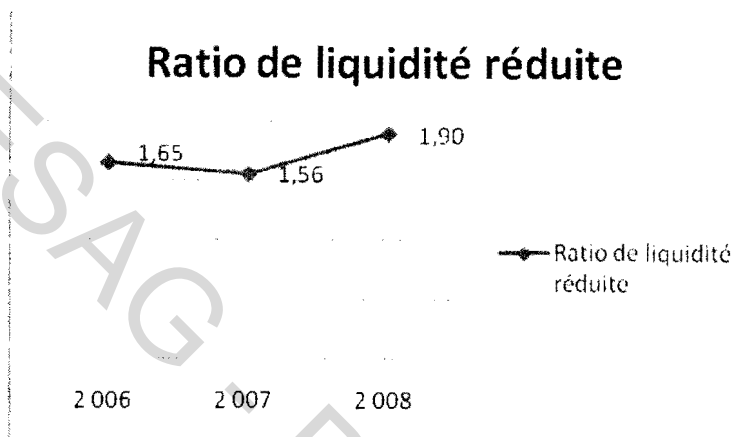


*Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008*

### 5.5.3.1.2. Ratio de liquidité réduite

Encore appelé en anglais « acid test » plus ce ratio est élevé, plus l'argent que l'entreprise va encaisser suite aux paiements de ses débiteurs permet de payer l'ensemble de ses dettes à court terme.

**Figure n°19:** Evolution du ratio de liquidité réduite

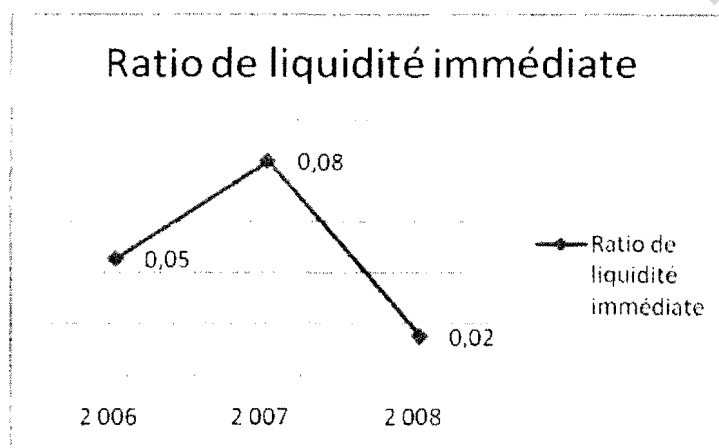


*Source :* Nous-mêmes à des états financiers 2006-2008

### 5.5.3.1.3. Ratio de liquidité immédiate

Encore appelé en anglais « Quick ratio », ce ratio montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer l'ensemble des dettes à court terme.

**Figure n°20:** Evolution du ratio de liquidité immédiate



*Source :* Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

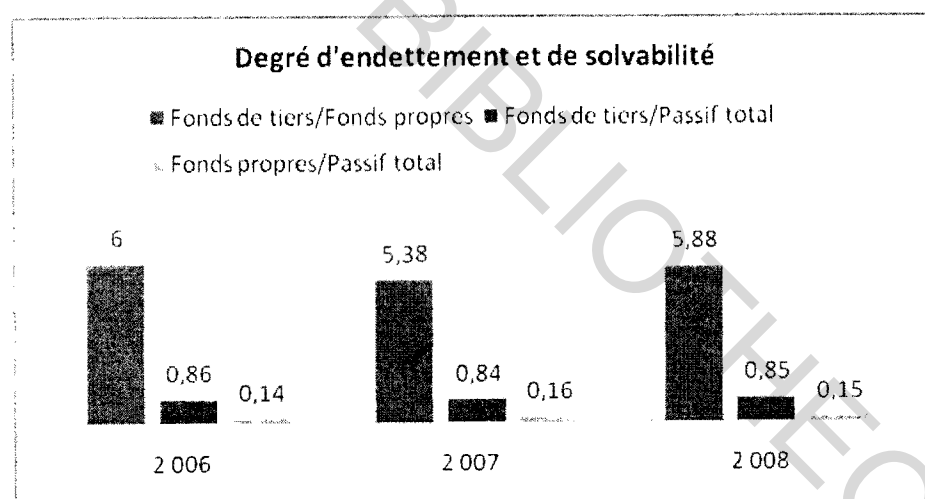
#### 5.5.3.1.4. Interprétation des ratios de liquidité

Si le ratio de liquidité au sens large laisse supposer une capacité de remboursement des dettes à court terme assez élevée, on constate que cette capacité se réduit vite lorsqu'on élimine les actifs circulants les moins liquides tels que, par exemple, les stocks. La situation pourrait même être considérée comme inquiétante si on se limite à regarder le ratio de liquidité immédiate.

#### 5.5.3.2. Ratios de solvabilité

La solvabilité concerne la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers. Les ratios de solvabilité nous permettent de mesurer le degré d'endettement de l'entreprise.

**Figure n°21:** Evolution des ratios de solvabilité



*Source :* Nous-mêmes partir des états financiers 2006-2008

#### 5.5.3.3. Interprétation des ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité mettent la SONAEC dans une situation très inconfortable. La proportion des fonds de tiers est trop importante. De ce fait, la protection des créanciers diminue de plus en plus.

## 5.6. Analyse des flux financiers

L'étude du bilan et du compte de résultat doit être complétée par une analyse des flux financiers ayant conduit à la formation de ce patrimoine ou de ce résultat. C'est l'analyse des flux qui permettra de décrire les évolutions entre les états périodiques que sont les bilans successifs.

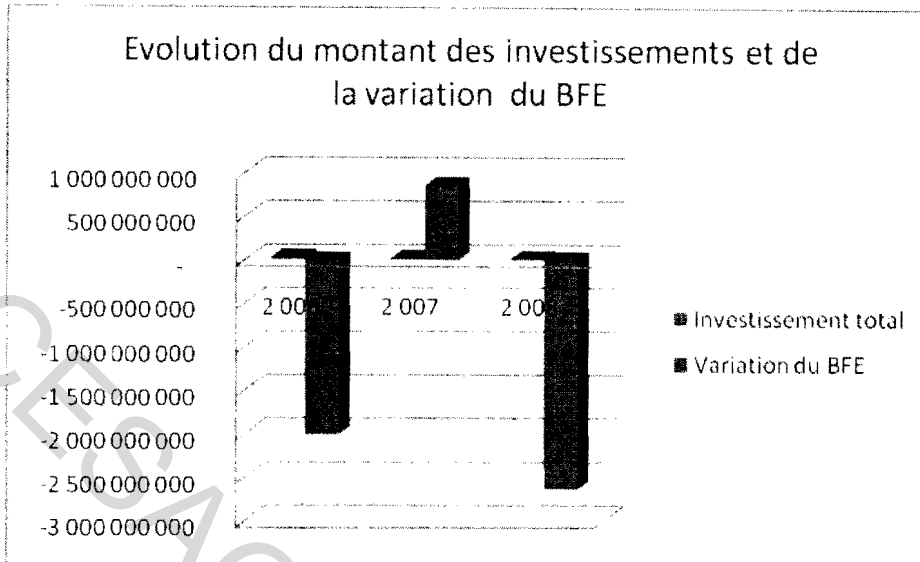
L'ensemble des actions menées par une entreprise induit spontanément, ou à retardement, une entrée ou une sortie de trésorerie. Il apparaît donc qu'interviennent ou non des décalages entre les flux d'opérations et les flux de trésorerie. L'analyse des flux a pour objet la description de ces phénomènes dynamiques : flux d'opérations, mouvements de trésorerie et décalages dus au passage entre flux d'opérations et mouvements de trésorerie. L'analyse des flux économiques se fera au moyen du TAFIRE.

Le TAFIRE renseigne sur la capacité de l'entreprise à générer des ressources et sur l'emploi qu'elle en a fait. Le TAFIRE est un instrument d'analyse privilégié des performances et de la politique financière de l'entreprise. Il représente un miroir de la stratégie suivie par l'entreprise. Il permet d'apprécier deux aspects majeurs de la politique générale de l'entreprise : sa politique d'investissement et sa politique de financement.

### 5.6.1. Analyse de la politique d'investissement de la SONAEC

Le *TAFIRE* livre une information que ni le résultat ni le bilan ne révèle : le montant des investissements en immobilisation.

**Figure n°22:** Evolution du montant des investissements et de la variation du BFE



Source : Nous-mêmes à partir des états financiers 2006-2008

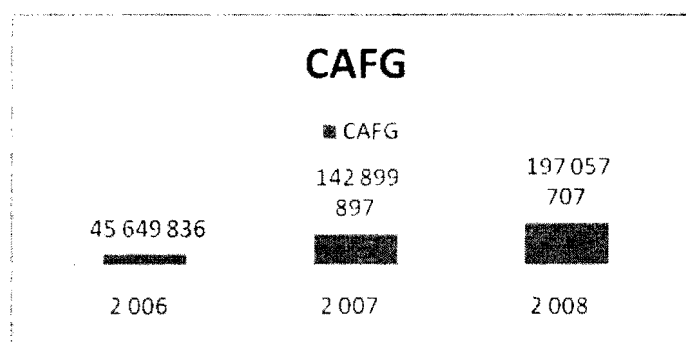
### 5.6.2. Interprétation de l'analyse de la politique d'investissement de la SONAEC

La SONAEC n'investit presque pas en matière d'immobilisation. Cela s'explique par le fait qu'elle a un besoin de financement négatif sur deux exercices (2006 et 2008).

### 5.6.3. Analyse de la politique de financement de la SONAEC

Le TAFIRE permet d'abord d'apprécier la contribution de chaque modalité de financement à la croissance de l'entreprise : autofinancement, apport en capital, endettement. En particulier, l'autofinancement ressort clairement de ce tableau alors qu'il est occulté au passif du bilan.

**Figure n°23:** Evolution de la capacité d'autofinancement globale



Source : Nous-mêmes à partir es états financiers 2006-2008

#### **5.6.4. Interprétation de l'analyse de la politique de financement de la SONAEC**

La capacité d'autofinancement globale s'est appréciée sur les trois exercices. D'un montant de FCFA 45 649 836, il est passé à 197 057 707 FCFA en 2008. Ceci est un signe de bonne performance de la SONAEC.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'une part d'analyser l'exploitation et les flux financiers à travers les ratios d'exploitation, de liquidité et de solvabilité mais aussi d'analyser la politique d'investissement et de financement de la SONAEC.

Le chapitre suivant sera consacré à la synthèse et à la vérification de nos hypothèses et aux recommandations.

## Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations

### Introduction

La présentation et l'analyse de nos résultats nous a permis de mieux comprendre la situation économique et financière de la SONAEC. Conformément à notre modèle d'analyse, ce chapitre sera consacré à la vérification de nos variables, aux recommandations et à leurs mis en œuvre.

### 6.1. Analyse des résultats

Nous présenterons dans cette section, la synthèse et la vérification des variables précédemment citées dans le modèle d'analyse.

#### 6.1.1. L'équilibre financier

Nous avons étudié l'équilibre financier de la SONAEC sur la base du principe selon lequel les ressources stables doivent être assez importantes pour financer l'actif stable et une partie des actifs circulants. C'est en somme l'étude du financement du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

En analysant la figure N°3, on constate que la trésorerie nette est négative sur les trois exercices. Ces résultats ont été confirmés après l'étude du cycle d'exploitation qui a été faite à travers l'analyse des crédits octroyés à la SONAEC par ces fournisseurs et ceux octroyés par la SONAEC à ses clients. En analysant la figure N°16, on constate que les crédits clients de la SONAEC dépassent ses crédits fournisseurs même si dans l'ensemble elles ont une tendance baissière sur les trois exercices.

#### 6.1.2. La liquidité

Une entreprise est en situation d'illiquidité lorsqu'elle ne peut plus faire face à ses échéances. Le risque d'illiquidité s'explique par une liquéfaction des actifs inférieure à l'exigibilité de l'endettement, conséquence d'une durée des emplois supérieure à celle des ressources.

L'étude de la liquidité de la SONAEC a été fait par le calcul et l'analyse de certains ratios à savoir : le ratio de liquidité au sens large, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate. L'analyse des figures N°17 ; N°18 et N°19 montre que ces rations sont faibles au

niveau de la SONAEC. La situation est même alarmante lorsqu'on se réduit à observer le ratio de liquidité immédiate qui montre des ratios très proches de zéro en tendance baissière sur 2008. La SONAEC n'est donc pas liquide.

### **6.1.3. La solvabilité**

Une entreprise est solvable lorsqu'elle peut faire face à l'ensemble de ses engagements en liquidant l'ensemble de ces actifs, c'est-à-dire en cas d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente de tous ses actifs.

Cette étude a été faite à travers trois ratios à savoir : fonds de tiers/passif total ; fonds de tiers/fonds propre et enfin fonds propre/passif total. En analysant la figure N°20, on constate aisément que les deux derniers ratios sont très faibles, voire quasiment nul si on se limite au dernier.

Le degré de solvabilité de la SONAEC est donc faible et son niveau d'endettement n'est pas négligeable, le risque financier de la société se trouve dès lors, très préoccupant. Mais cette situation est à relativiser parce qu'il s'agit plus d'une dépendance de la SONAEC vis-à-vis de ses partenaires financiers que d'un problème de solvabilité.

### **6.1.4. La rentabilité**

#### **6.1.4.1. La rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale relie la marge dégagée au niveau de l'activité à travers l'analyse des indicateurs clés telle que la VA/CA, l'EBE/CA et le RE/CA. La figure N°11 nous montre une tendance générale à l'amélioration de la productivité.

En outre l'étude de la capacité d'autofinancement montre une tendance à la hausse comme on l'observe sur la figure N°22. Ceci démontre que la rentabilité de la SONAEC lui permet de maintenir son potentiel de croissance.

#### **6.1.4.2. La rentabilité économique**

La rentabilité économique mesure la rentabilité de l'outil de production en reliant la marge dégagée à l'ensemble des capitaux investis. En analysant la rentabilité économique brute et la rentabilité économique nette au niveau des figures N°12 et N°13, nous avons noté des gains de croissance par rapport au total des capitaux investis dans la SONAEC.



### 6.1.4.3. La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure le taux de rémunération du capital financier. Elle relie la marge dégagée au montant des fonds propres. En principe cette rentabilité doit être supérieure au taux des obligations d'Etats qui est considéré comme un taux sans risque. L'analyse du ROE au niveau du Figure N°14 montre une tendance à l'amélioration de la rentabilité financière. De plus, à partir de 2007, le taux de rentabilité financière était largement supérieur aux taux des obligations d'Etats.

### 6.1.4.4. La rentabilité sociale

La rentabilité sociale mesure la part des travailleurs dans la richesse créée par l'entreprise. Elle permet de savoir si l'entreprise pratique une politique de rémunération élevée. En analysant la figure N°15, on constate que le ratio de rentabilité sociale est très élevé au niveau de la SONAEC, même si la tendance est globalement baissière.

De tout ce qui précède, il convient de noter en conclusion que le diagnostic économique et financier de la SONAEC révèle des forces et faiblesses que nous présentons dans le tableau de synthèse ci-après :

<b>Synthèse du diagnostic économique et financier de la SONAEC</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaire en progression ;</li> <li>- Environnement favorable ;</li> <li>- Résultats excédentaires successifs ;</li> <li>- Personnel motivé et expérimenté ;</li> <li>- Rentabilité positive ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trésorerie négative ;</li> <li>- Absence d'analyse économique et financière ;</li> <li>- Absence de comptabilité analytique ;</li> <li>- Fonds de tiers supérieurs aux capitaux propres ;</li> <li>- Dettes financières considérables ;</li> <li>- Vétusté des équipements et du matériel d'exploitation ;</li> <li>- Niveau de liquidité faible</li> </ul>

Source : Nous-mêmes

## **6.2. Recommandations**

La situation économique et financière de la SONAEC est plus ou moins préoccupante, même si elle a affiché de bonne performance pendant ces trois derniers exercices. Après l'examen du précédent chapitre où nous avons synthétisé cette situation, nous venons maintenant aux recommandations qui s'imposent. L'ensemble de ces recommandations s'adresse essentiellement à la direction administrative et financière de la SONAEC. Cette modeste contribution faite sur la base des constats relatifs à nos analyses visent essentiellement l'amélioration de la gestion de la SONAEC pour sa pérennité.

### **6.2.1. Recommandation liée à l'équilibre financier**

Afin d'améliorer son équilibre financier, la SONAEC par le biais des services approvisionnements et ventes, peut réduire le délai des crédits clients ou renégocier les crédits fournisseurs afin de les ajuster avec les crédits clients. Cela va permettre à la SONAEC de réduire son besoin en fonds de roulement.

### **6.2.2. Recommandation liée à la liquidité**

La définition par le biais du directeur financier, d'une politique d'encaissement facilitant la transformation rapide des créances en liquidité à travers la titrisation, la réduction du délai client en mettant en place un mécanisme de suivi des dossiers de paiement plus convenable aux réalités actuelles. Il sera encore question d'améliorer la célérité dans les actions de recouvrement.

### **6.2.3. Recommandation liée à la solvabilité**

Afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des banques, la Direction générale peut procéder à une ouverture du capital en émettant par exemple des obligations convertibles en actions sur trois à cinq ans. En effet, le taux des obligations est de 6 %, ce qui est largement inférieur au taux proposé par les banques. Cela va permettre à l'entreprise de collecter des fonds du public sans une grande contrainte financière.

#### **6.2.4. Recommandation liée à la rentabilité**

Le directeur financier doit réduire les concours et les coûts des services bancaires :

- l'entreprise devra œuvrer pour la réduction des concours bancaires et de commissions bancaires en mettant l'accent sur l'amélioration de la gestion des commandes et de la trésorerie.
- le recours à l'endettement à long terme, comme l'émission d'emprunts obligataires, qui est moins coûteux et permet l'accès à d'importantes sommes d'argent.

#### **6.2.5. Autres recommandations**

##### **6.2.5.1. Mise en place d'une cellule d'analyse financière**

Il n'existe aucune structure qui puisse réaliser des analyses financières au sein de la SONAEC. L'entreprise gagnerait à mettre en place une telle cellule, directement rattachée à la direction générale et non à la direction financière. Cette cellule permettra d'avoir une vue synthétique de la situation financière de la SONAEC et de son environnement de façon régulière. Cela permettra à la Direction de la SONAEC d'être proactive dans son style de management afin d'anticiper en temps réel les changements de l'environnement économique.

##### **6.2.5.2. Mise en place d'une comptabilité analytique par la méthode ABC**

La comptabilité analytique par la méthode ABC, encore appelée méthode des coûts par activité ou Activity Based Costing, est une méthode plus complète que les méthodes traditionnelles. Elle permettra aux dirigeants de la SONAEC de faire aisément une analyse plus détaillée des coûts par activité afin d'affiner leur décision.

##### **6.2.5.3. La cotation de la SONAEC à la bourse régionale des valeurs mobilières**

L'environnement économique international actuel permet qu'une entreprise de la taille de la SONAEC puisse tirer des avantages du marché boursier. En effet, vu le niveau de rentabilité de la SONAEC, il lui serait intéressant de se faire coter à la bourse des valeurs mobilières d'Abidjan. Cette dernière étant un lieu de rencontre entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement, sa cotation lui permettra d'accéder aux financements à moindre coût offert par cette structure. Mais il faut pour cela que les dirigeants de la SONAEC acceptent d'ouvrir une partie importante du capital.

### **6.3. Conditions de mise en œuvre des recommandations**

Pour assurer l'application effective des différentes solutions proposées, nous recommandons à l'endroit des responsables de la SONAEC les actions suivantes :

#### **6.3.1 Recommandations au Directeur Général de la SONAEC et aux actionnaires**

- la nomination, d'un responsable des analyses économique et financière rattaché au directeur général. Le responsable de la cellule d'analyse économique peut être un employé de l'entreprise qui cumulera cette fonction avec ses tâches habituelles ou un consultant (prestataire de service) qui fera périodiquement des analyses économique et financière pour le compte de la SONAEC ;
- l'ouverture d'une partie du capital au public afin de faciliter l'introduction de la SONAEC à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

#### **6.3.2 Recommandations au contrôleur de gestion de la SONAEC**

La mise en place d'une comptabilité analytique sur la méthode ABC (activity based costing). Elle permettra de produire une analyse périodique de l'évolution des différentes activités de la SONAEC afin de faciliter la prise de décision aux dirigeants de la SONAEC.

#### **6.3.3. Recommandation au directeur financier de la SONAEC**

Réduire la dépendance de la SONAEC vis-à-vis des institutions financières et se tourner au besoin vers les emprunts obligataires, moins coûteux pour l'entreprise.

### **Conclusion**

L'application des différentes recommandations constitue va permettre à la Sonaec de réguler les maux dont souffrent ses finances et cela lui permettra d'assurer sa pleine expansion.

### **Conclusion deuxième partie**

La prise de connaissance de l'entité a été le socle du diagnostic des finances de la Sonaec. Cela nous a permis de calculer les différents agrégats nécessaires et de procéder à leur analyse en tenant compte des normes comptables et financières. Tout ceci a abouti à l'élaboration des recommandations nécessaires pour maximiser le facteur profit de la Sonaec.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

La SONAEC affiche des performances commerciales de façon croissantes dans un environnement de plus en plus compétitif et difficile. L'analyse de sa situation financière montre globalement une tendance à l'amélioration des différents indicateurs financiers. Mais la situation financière de la SONAEC n'étant pas totalement hors de critique, nous avons choisi de faire un diagnostic économique et financier de l'entreprise.

La première partie de notre travail, consacrée à la revue de littérature nous a permis de dégager les concepts de base et la méthode d'analyse indispensable au diagnostic économique et financier de l'entreprise. Elle nous a aussi permis de mieux situer notre analyse par le biais d'une présentation de la SONAEC et de son environnement.

Ainsi, conformément à nos objectifs, nous avons procédé à l'analyse des états financiers de la SONAEC sur les trois derniers exercices, à travers sa structure financière, sa rentabilité, sa liquidité et sa solvabilité. En outre, nous avons discuté avec certains dirigeants de la SONAEC afin d'avoir une idée de leur vision de l'entreprise dans l'avenir.

Ces analyses ont révélé les difficultés que connaît l'entreprise sur cette période (2006 à 2008). Sur la base des constats effectués, nous avons fait un certain nombre de recommandation pour améliorer la gestion de cette entreprise qui est un pôle de création d'emplois non négligeable dans la situation économique actuelle du Bénin. Ces recommandations peuvent se résumer comme suit :

- le réajustement des crédits clients et fournisseurs ;
- la définition d'une politique d'encaissement plus rapide ;
- la réduction du concours et du coût du service bancaire ;
- la cotation de la SONAEC à la BRVM ;
- la mise en place d'une comptabilité analytique par la méthode ABC ;
- la mise en place d'une cellule d'analyse financière.

Les objectifs des dirigeants de la SONAEC étant de réaliser des profits afin de pérenniser l'exploitation, nous espérons que les solutions ainsi proposées seront utiles à l'amélioration de ses performances futures.

**ANNEXES**

Annexe 1 : organigramme de la SONAEC

Annexe 2 : tableaux de détermination des ratios

Annexe 3 : Etats financiers de la SONAEC

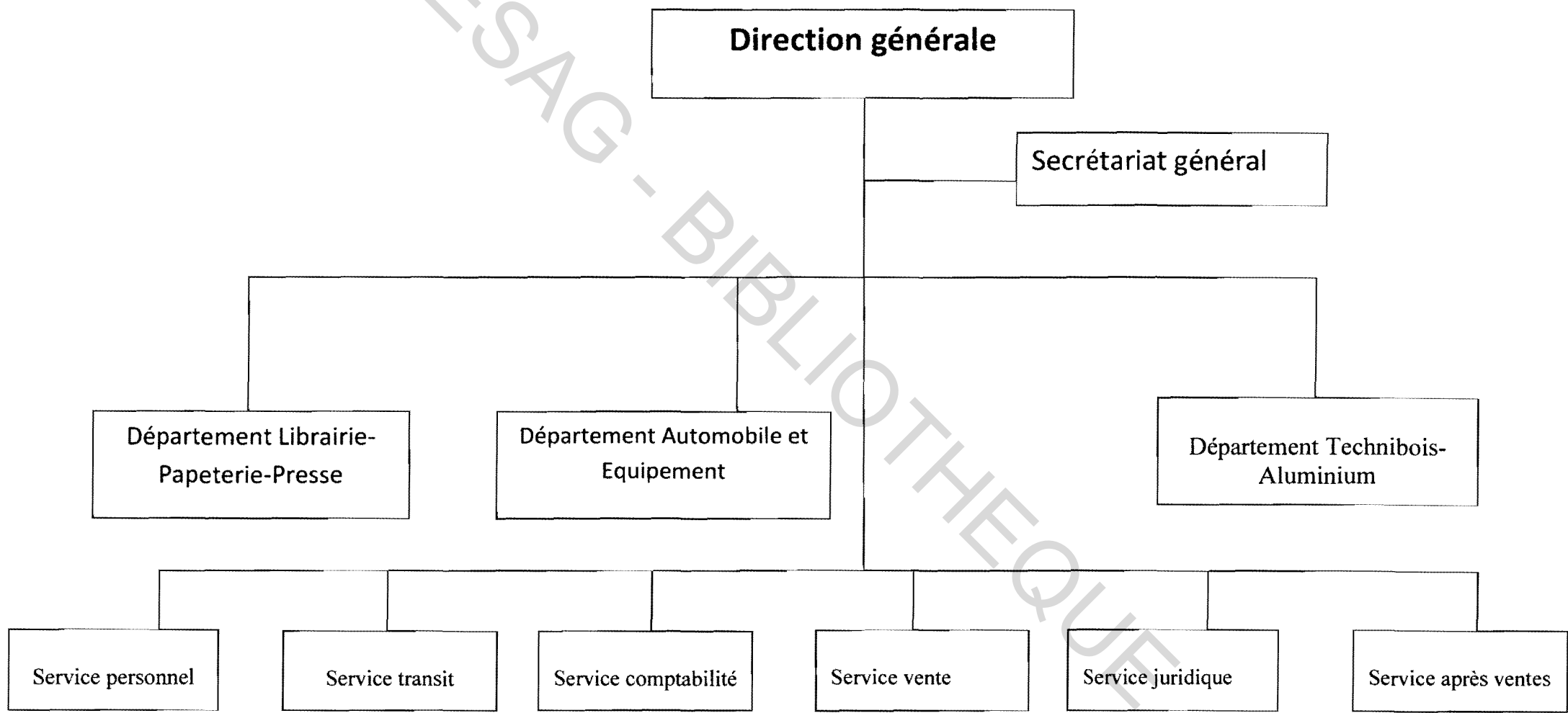
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe : 1 organigramme de la Sonaec**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CESAG - BIBLIOTHÈQUE



**Annexe 2 : Tableaux de détermination des ratios**

L'évolution des masses du bilan fonctionnel de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Actif immobilisé	315 459 027	306 164 857	289 207 343
Actif circulant	9 727 277 257	9 330 932 703	11 686 970 768
Trésorerie actif	211 920 022	429 654 651	72 838 853
Ressources stables	3 763 493 856	3 878 241 414	6 050 072 549
Passif circulant	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
Trésorerie passif	1 843 454 053	1 079 134 828	1 164 678 419

L'évolution des soldes intermédiaires de gestion de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Marge brute (MB)	1 718 622 453	1 807 878 549	2 425 377 017
Valeur ajoutée (VA)	788 002 202	854 031 680	1 103 782 809
Excédent brut d'exploitation (EBE)	542 121 702	635 583 168	841 405 851
Résultat d'exploitation (RE)	515 105 685	607 430 829	815 928 042
Résultat financier (RF)	- 420 734 731	- 422 354 271	- 567 623 144
Résultat des activités ordinaires (RAO)	94 370 954	185 076 558	248 304 898
Résultat hors activités ordinaires (RHAO)	- 250 000	-	254 237
Résultat net (RN)	18 633 819	114 747 558	171 831 135

Détermination du FRNG par le haut du bilan de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Ressources stables	3 763 493 856	3 878 241 414	6 050 072 549
Actif immobilisé	315 459 027	306 164 857	289 207 343
FRNG	3 448 034 829	3 572 076 557	5 760 865 206

### Détermination de ROI Net

	2 006	2 007	2 008
EBIT	515 105 685	607 430 829	815 928 042
Actif fixe	955 699 747	947 557 916	978 821 066
ROI Net	54%	64%	83%

### Détermination de ROI Brut

	2 006	2 007	2 008
EBIT	515 105 685	607 430 829	815 928 042
Actif total	10 251 656 306	10 066 752 211	12 049 016 964
ROI Brut	5,02%	6,03%	6,77%

### Détermination du ROE

	2 006	2 007	2 008
Résultat Net	18 633 819	114 747 558	171 831 135
Capitaux propres	1 463 493 856	1 578 241 414	1 750 072 549
ROE	1,27%	7,27%	9,82%

### Evolution du ratio de rentabilité sociale

	2 006	2 007	2 008
Charges salariales (1)	245 880 500	218 448 512	262 376 958
Valeur ajoutée (2)	788 002 202	854 031 680	1 103 782 809
Ratio (1)/ (2)	31%	26%	24%

### Détermination du délai de rotation des créances clients et des dettes fournisseurs en jours

	2 006	2 007	2 008
dc	324	297	272
df	191	199	141

### Degré moyen de vieillissement des immobilisations

	2 006	2 007	2 008
Amortissements	640 240 720	668 393 059	689 613 723
Immobilisations brutes amortissables	793 707 756	812 565 925	816 829 075
Degré d'amortissement	81%	82%	84%

### Evolution du ratio de productivité du travail de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Valeur ajoutée	788 002 202	854 031 680	1 103 782 809
Effectif	114	115	128
Ratio	6 912 300	7 426 362	8 623 303

### Evolution du Chiffre d'affaires (CA) de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
CA	7 121 156 591	7 722 431 506	10 218 500 679
Taux de croissance	-	8%	32%

### Evolution de la VA de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
VA	788 002 202	854 031 680	1 103 782 809
Taux de croissance	-	8%	29%

### Détermination du taux de la VA, du taux de l'EBE et de taux du RE

	2 006	2 007	2 008
Taux VA	11,07%	11,06%	10,80%
Taux EBE	7,61%	8,23%	8,23%
Taux RE	7,23%	7,87%	7,98%

Détermination du BFG de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
Actif circulant d'exploitation	9 727 277 257	9 330 932 703	11 686 970 768
Passif circulant d'exploitation	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
BFE	5 082 568 860	4 221 556 734	6 852 704 772
Actif circulant HAO	-	-	-
Passif circulant HAO	-	-	-
BF HAO	-	-	-
BFG	5 082 568 860	4 221 556 734	6 852 704 772

Détermination de la TN de 2006 à 2008

	2 006	2 007	2 008
FRNG	3 448 034 829	3 572 076 557	5 760 865 206
BFG	5 082 568 860	4 221 556 734	6 852 704 772
TN	- 1 634 534 031	- 649 480 177	- 1 091 839 566

Détermination du ratio du financement de l'immobilisation

	2 006	2 007	2 008
Ressources durables	4 497 743 804	4 640 643 701	6 833 695 500
Emplois stables	955 699 747	974 557 916	978 821 066
Ratio	471%	476%	698%

Détermination du ratio d'autonomie financière

	2 006	2 007	2 008
Ressources propres	2 197 743 804	2 340 643 701	2 533 695 500
Ressources étrangères	2 300 000 000	2 300 000 000	4 300 000 000
Ratio	96%	102%	59%

Détermination du délai de rotation des créances clients et des dettes fournisseurs en mois

	2 006	2 007	2 008
dc	10,8	9,9	9,1
df	6,4	6,6	4,7

Détermination du ratio de liquidité au sens large

	2 006	2 007	2 008
AC (1)	9 727 277 257	9 330 932 703	11 686 970 768
DCT (2)	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
Ratio (1)/(2)	2,09	1,83	2,42

Détermination du ratio de liquidité réduite

	2 006	2 007	2 008
Valeurs réalisables (VR)	7 466 277 392	7 522 068 933	9 095 976 585
Valeurs disponibles (TA)	211 920 022	429 654 651	72 838 853
Dettes à court terme (DCT)	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
(VR + TA)/DCT	1,65	1,56	1,90

Détermination du ratio de liquidité immédiate

	2 006	2 007	2 008
Valeur disponible (TA)	211 920 022	429 654 651	72 838 853
Dettes à court terme (DCT)	4 644 708 397	5 109 375 969	4 834 265 996
(TA)/(DCT)	0,05	0,08	0,02

Détermination du degré d'endettement et de solvabilité

	2 006	2 007	2 008
Fonds de tiers/Fonds propres	6	5,38	5,88
Fonds de tiers/Passif total	0,86	0,84	0,85
Fonds propres/Passif total	0,14	0,16	0,15

Evolution du montant des investissements et de la variation du BFE

	2 006	2 007	2 008
Investissement total	30 367 672	18 858 169	10 520 295
Variation du BFE	- 2 007 419 229	858 012 126	- 2 631 414 096

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Annexe 3 : Etats financiers de la SONAEC**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BILAN SYSTEME  
NORMAL**

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2006 Durée (en mois) : 12

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	955 699 747	640 240 720	315 459 027	312 107 372
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	2 249 011 996	-	2 249 011 996	1 835 004 292
BD	Matières premières et autres Approvisionnements	-	-	-	-
BE	En-cours	8 987 869	-	8 987 869	7 287 737
BF	Produits fabriqués	-	-	-	-
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	44 895 443	-	44 895 443	50 437 543
BI	Clients	7 242 827 979	94 009 228	7 148 818 751	5 656 912 958
BJ	Autres créances	272 563 198	-	272 563 198	19 530 733
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT(II)</b>	<b>9 818 286 485</b>	<b>94 009 228</b>	<b>9 724 277 257</b>	<b>7 569 173 263</b>
	<b>TRESORERIE-ACTIF</b>				
BQ	Titres de placement	-	-	-	-
BR	Valeurs à encaisser	53 829 870	-	53 829 870	7 181 910
BS	Banques, chèques postaux, caisse	158 090 152	-	158 090 152	109 428 886
BT	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	<b>211 920 022</b>	<b>-</b>	<b>211 920 022</b>	<b>116 610 796</b>
BU	Ecarts de conversion-Actif (IV) (Perte probable de change)	-	-	-	-
BZ	<b>TOTAL Général (I+II+III+IV)</b>	<b>10 985 906 254</b>	<b>734 249 948</b>	<b>10 251 656 306</b>	<b>7 997 89 431</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	<b>ACTIF IMMOBILISE (1)</b>				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à Répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
AD	<b>Immobilisations incorporelles</b>				
AE	Frais de recherche et développement				
AF	Brevets, licences, logiciels				
AG	Fonds commercial	59 070 505	-	59 070 505	59 070 505
AH	Autres immobilisations incorporelles	6 000 000	-	6 000 000	6 000 000
AI	<b>Immobilisations corporelles</b>				
AJ	Terrains	54 519 244	-	54 519 244	54 519 244
AK	Bâtiments	246 852 405	162 273 077	84 579 328	96 885 881
AL	Installations et agencements	335 975 199	292 688 499	43 286 700	26 816 266
AM	Matériel	147 722 667	123 298 319	24 424 348	24 660 091
AN	Matériel de transport	63 157 485	61 980 825	1 176 660	3 753 143
AP	<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>				
AQ	<b>Immobilisations financières</b>				
AR	Titres de participation	20 000 000	-	20 000 000	20 000 000
AS	Autres immobilisations financières	22 402 242	-	22 402 242	20 402 242
AW	(1) dont H.A.O. : Brut Net				
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)</b>	<b>955 699 747</b>	<b>640 240 720</b>	<b>315 459 027</b>	<b>312 107 372</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAFEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 CO'NONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	200 000 000	200 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	-	-
CE	Ecart de réévaluation	-	-
CF	Réserves indisponibles	40 000 000	40 000 000
CG	Réserves libres	-	-
CH	Report à nouveau + ou -	1 204 860 037	1 138 033 211
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	18 633 819	66 826 826
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>1 463 493 856</b>	<b>1 444 860 037</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)</b>		
DA	Emprunts	2 300 000 000	1 300 000 000
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	-	-
DC	Dettes financières diverses	-	-
DD	Provisions financières pour risques et charges	-	-
DE	(I) dont H. A. O. :		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>2 300 000 000</b>	<b>1 300 000 000</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	<b>3 763 493 856</b>	<b>2 744 860 037</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N-1
DG	Report Total ressources stables	3 763 493 856	2 744 860 037
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	-	-
DI	Clients, avances reçues	-	8 372 306
DJ	Fournisseurs d'exploitation	4 395 078 855	4 426 932 421
DK	Dettes fiscales	243 792 466	56 808 411
DL	Dettes sociales	5 837 076	3 921 066
DM	Autres dettes	-	989 428
DN	Risques provisionnés	-	-
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>4 644 708 397</b>	<b>4 497 023 632</b>
	<b>TRESORERIE PASSIF</b>		
DQ	Banques, crédits d'escompte	-	-
DR	Banques, crédits de trésorerie	-	-
DS	Banques, découverts	1 843 454 053	756 007 762
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>1 843 454 053</b>	<b>756 007 762</b>
DU	<b>Ecart de conversion-Passif (V)</b> (gain probable de change)		
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>10 251 656 306</b>	<b>7 997 891 431</b>

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf	CHARGES (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
KA	Achats de marchandises	5 724 198 705	5 285 689 413
RB	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>	-414 007 704	415 484 082
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	29 800
RD	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>	-	-
RE	Autres achats	131 327 206	119 912 822
RH	-Variation de stocks (- ou +)	-	-
RI	Transports	167 572 114	157 000 064
RJ	Services extérieurs	529 330 555	601 951 561
RK	Impôts et taxes	102 424 417	95 003 309
RL	Autres charges <i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>	94 009 228	94 009 228
RP	Charges de personnel (1)  (1) dont personnel extérieur	245 880 500	214 369 404
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	27 016 017	33 648 918
RW	<b>Total des charges d'exploitation</b> <i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>	<b>6 607 751 038</b>	<b>7 017 098 601</b>

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf.	PRODUITS (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
TA	Ventes de marchandises	6 987 432 143	7 403 962 627
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	1 677 241 142	1 702 789 132
TC	Ventes de produits fabriqués		
TD	Travaux, services vendus	39 681 179	52 368 680
TE	Production stockée (ou déstockage)	1 700 132	-8 898 842
TF	Production immobilisée		
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	41 381 311	43 440 038
TH	Produits accessoires	34 041	
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA + TC + TD + TH)		
TJ	(1) dont à l'exportation		
TK	Subventions d'exploitation		
TL	Autres produits	94 009 228	23 866 061
TN	VALEUR AJOUTEE	788 002 202	702 218 247
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	542 121 702	487 848 843
TS	Reprises de provisions		
TT	Transferts de charges		
TW	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>7 122 856 723</b>	<b>7 471 298 526</b>
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION Bénéfice (+) ; Perte (-)	515 105 685	454 199 925

### COMPTÉ DE RÉSULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIÉTÉ NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'ÉQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf	CHARGES (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	EXERCICE N-1
RW	Report Total des charges d'exploitation	6 607 751 038	7 017 098 601
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
SA	Frais financiers	420 734 731	346 414 099
SC	Pertes de change	-	-
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	-
SF	<b>Total des charges financières</b>	<b>420 734 731</b>	<b>346 414 099</b>
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	-	<b>7 363 512 700</b>
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.		
SM	Dotations H.A.O.	250 000	
SO	<b>Total des charges H.A.O.</b>	<b>250 000</b>	-
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	75 487 135	40 959 000
SS	<b>Total participation et impôts</b>	<b>75 487 135</b>	<b>40 959 000</b>
ST	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	<b>7 104 222 904</b>	<b>7 404 471 700</b>
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		



COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo – 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf.	PRODUITS (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	Exercice N-1
TW	Report Total des produits d'exploitation	7 122 856 723	7 471 298 526
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
UA	Revenus financiers	-	-
UC	Gains de change	-	-
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	<b>Total des produits financiers</b>	-	-
UG	<b>RESULTAT FINANCIER</b> (+ ou -)	-420 734 731	-346 414 099
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	7 122 856 723	7 471 298 526
UI	<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)</b>		
	(+ ou -)	94 370 954	107 785 826
UJ	(1) dont impôt correspondant		
	Impôt exercice antérieurs ..... 22 783 785	40 959 000	
	Impôt de l'exercice ..... 52 703 350		
	<b>TOTAL</b>	<b>75 487 135</b>	
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	-	-
UL	Produits H.A.O.	-	-
UM	Reprises H.A.O.	-	-
UN	Transferts de charges	-	-
UO	<b>Total des produits H.A.O.</b>	-	-
UP	<b>RESULTAT H.A.O</b> (+ ou -)	-250 000	-
UT	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	7 122 856 723	7 471 298 526
UZ	<b>RESULTAT NET</b>		
	Bénéfice (+) ; Perte (-)	18 633 819	66 826 826

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE CCMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

**1ere PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N**

CAFG = EBE

- Charges décaissables restantes } à l'exclusion des cessions
- + Produits encaissables restants } d'actif immobilisé

		<b>E.B.E.</b>	
(SA) Frais financiers	420 734 731	(TT) Transferts de charges d'exploitation	542 121 702
(SC) Pertes de change		(UA) Revenus financiers	
(SI.) Charges H.A.O.	250 000	(UI) Transfert de charges financières	
(SQ) Participation		(UC) Gains de change	
(SR) Impôts sur le résultat	75 487 135	(UL) Produits H.A.O.	
		(UN) Transferts de charges H.A.O.	
<b>Total (I)</b>	<b>496 471 866</b>	<b>Total (II)</b>	<b>542 121 702</b>

CAFG : Total (II) - Total (I) = 45 649 836 XA (N-1): 100 475 744

■ **AUTOFINANCEMENT (A.F.)**

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice (1)

AF = 45 649 836 - 0 = 45 649 836 XB (N-1): 100 475 744

■ **VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)**

Var. B.F.E. = Var. Stocks (2) + Var. Créances (2) + Var. Dettes circulantes (2)

Variation des stocks : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)	Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises	414 007 704	ou -
(BD) Matières premières	-	ou -
(BE) En-cours	1 700 132	ou -
(BF) Produits fabriqués		ou -
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>415 707 836</b>	ou -

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes.

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O.

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Variation des créances : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	-	ou	5 542 100
(BI) Clients	1 491 905 793	ou	-
(BJ) Autres créances	253 032 465	ou	-
(BU) Ecart de conversion -- Actif (1)	-	ou	-
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>1 739 396 158</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois Diminution (-)		Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	8 372 306	ou	-
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	31 853 566	ou	-
(DK) Dettes fiscales	-	ou	186 934 055
(DL) Dettes sociales	-	ou	1 916 010
(DM) Autres dettes	98 <sup>00</sup> 428	ou	-
(DN) Risques provisionnés	-	ou	-
(DU) Ecart de conversion - passif (1)	-	ou	-
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>		<b>ou</b>	<b>147 684 765</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	xc	-	ou	<b>2 007 419 229</b>
--	----	---	----	----------------------

## ■ EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E.)

ETE = EBE - Variation BFE - Production immobilisée

		N	N - 1
Excédent brut d'exploitation		542 121 702	487 848 843
- Variation du B.F.E. (- si emplois ; + si ressources) (- ou +)		-2 007 419 229	783 845 907
- Production immobilisée		-	-
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>XD</b>	<b>-1 465 297 527</b>	<b>1 271 694 750</b>

(1) En cours d'adoption.

**TABEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

2<sup>e</sup> partie :

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf.		Exercice N		Exercice N - 1 (E - ; R +)
		Emplois	Ressources	
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)		////////////////////	
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles			
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	28 367 672	-	+8 348 710
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	2 000 000	-	+ 600 000
FF	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>30 367 672</b>	-	<b>+8 948 710</b>
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (cf. supra : Var. B.F.E.)</b>	2 007 419 229 ou	-	
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>	2 037 786 901	-	-783 845 907
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., H.A.O.)</b>	ou		
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)</b>		////////////////////	
	Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières			
	(1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>	<b>2 037 786 901</b>	-	<b>-774 897 197</b>

## TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2006

Durée (en mois) : 12

Réf.		Exercice N		Exercice N-1
		Emplois	Ressources	(E- ; R+)
	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)	-	45 649 836	100 475 744
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	////////////////////		
FN	Subventions d'investissement	////////////////////		
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)		////////////////////	
	<b>VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts (2)		1 000 000 000	
FR	Autres dettes financières (2) (2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>		1 045 649 836	100 475 744
FT	<b>D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)</b>	992 137 065 ou		
	<b>VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou - 1 631 534 031			
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou - 639 396 966			
FW	Variation Trésorerie : (+ si Emploi ; - si Ressources)		992 137 065	-87 372 941
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Nota : I, IV, V, VI, VII : en termes de flux ; II, III, VIII : différences "bilantielles"

CONTROLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)	Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F.d.R.) : FdR(N) - FdR(N-1)	ou	1 015 282 164
Variation du B.F. global (B.F.G.) : BFG(N) - BFG(N-1)	ou	
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N-1)	ou	992 137 065
<b>TOTAL</b>	<b>2 007 419 229 =</b>	<b>2 007 419 229</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	<b>ACTIF IMMOBILISE (1)</b>				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à Répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
AD	<b>Immobilisations incorporelles</b>				
AE	Frais de recherche et développement				
AF	Brevets, licences, logiciels				
AG	Fonds commercial	59 070 505	-	59 070 505	59 070 505
AH	Autres immobilisations incorporelles	6 000 000	-	6 000 000	6 000 000
AI	<b>Immobilisations corporelles</b>				
AJ	Terrains	54 519 244	-	54 519 244	54 519 244
AK	Bâtiments	246 852 405	174 443 352	72 409 053	84 579 328
AL	Installations et agencements	342 286 838	299 778 552	42 508 286	43 286 700
AM	Matériel et Mobiliers de Bureau	160 269 197	131 051 170	29 218 027	24 424 348
AN	Matériel de transport	63 157 485	63 119 985	37 500	1 176 660
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations				
AQ	<b>Immobilisations financières</b>				
AR	Titres de participation	20 000 000	-	20 000 000	20 000 000
AS	Autres immobilisations financières	22 402 242	-	22 402 242	22 402 242
AW	(1) dont H.A.O. : Brut Net				
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)</b>	<b>974 557 916</b>	<b>668 393 059</b>	<b>306 164 857</b>	<b>315 459 027</b>

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2007 Durée (en mois) : 12

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
AZ	Report total Actif immobilisé	974 557 916	668 393 059	306 164 857	315 459 027
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	1 789 193 657	-	1 789 193 657	2 249 011 996
BD	Matières premières et autres Approvisionnements	-	-	-	-
BE	En-cours	19 670 113	-	19 670 113	8 987 869
BF	Produits fabriqués	-	-	-	-
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	13 647 813	-	13 647 813	44 895 443
BI	Clients	7 448 392 719	94 009 228	7 354 383 491	7 148 818 751
BJ	Autres créances	154 037 629	-	154 037 629	272 563 198
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT(II)</b>	<b>9 424 941 931</b>	<b>94 009 228</b>	<b>9 330 932 703</b>	<b>9 724 277 257</b>
	<b>TRESORERIE-ACTIF</b>				
BQ	Titres de placement	-	-	-	-
BR	Valeurs à encaisser	20 571 303	-	20 571 303	53 829 870
BS	Banques, chèques postaux, caisse	409 083 348	-	409 083 348	158 090 152
BT	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	<b>429 654 651</b>	<b>-</b>	<b>429 654 651</b>	<b>211 920 022</b>
BU	Ecarts de conversion-Actif (IV) (Perte probable de change)				
BZ	<b>TOTAL Général (I+II+III+IV)</b>	<b>10 829 154 498</b>	<b>762 402 287</b>	<b>10 066 752 211</b>	<b>10 251 656 306</b>

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novu -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	200 000 000	200 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	-	-
CE	Ecart de réévaluation	-	-
CF	Réserves indisponibles	40 000 000	40 000 000
CG	Réserves libres	-	-
CH	Report à nouveau + ou -	1 223 493 856	1 204 860 037
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	114 747 558	13 633 819
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>1 578 241 414</b>	<b>1 463 493 856</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)</b>		
DA	Emprunts	2 300 000 000	2 300 000 000
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	-	-
DC	Dettes financières diverses	-	-
DD	Provisions financières pour risques et charges	-	-
DE	(1) dont H. A. O. :		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>2 300 000 000</b>	<b>2 300 000 000</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	<b>3 878 241 414</b>	<b>3 763 493 856</b>



**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N-1
DG	Report Total ressources stables	3 878 241 414	3 763 493 856
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
DH	Dettes circulantes I.L.A.O. et ressources assimilées	-	-
DI	Clients, avances reçues	365 475 969	-
DJ	Fournisseurs d'exploitation	4 675 973 755	4 395 078 855
DK	Dettes fiscales	55 761 739	243 792 466
DL	Dettes sociales	8 685 880	5 837 076
DM	Autres dettes	3 478 626	-
DN	Risques provisionnés	-	-
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>5 109 375 969</b>	<b>4 644 708 397</b>
	<b>TRESORERIE PASSIF</b>		
DQ	Banques, crédits d'escompte	-	-
DR	Banques, crédits de trésorerie	405 747 694	-
DS	Banques, découverts	673 387 134	1 843 454 053
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>1 079 134 828</b>	<b>1 843 454 053</b>
DU	Ecart de conversion-Passif (V) (gain probable de change)		
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>10 066 752 211</b>	<b>10 251 656 306</b>

### COMPTÉ DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf	CHARGES (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
RA	Achats de marchandises	5 465 409 208	5 724 198 705
RB	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>	459 818 339	-414 007 704
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	-
RD	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>	-	-
RE	Autres achats	122 692 557	13 327 206
RH	-Variation de stocks (- ou +)	-	-
RI	Transports	87 070 067	167 572 114
RJ	Services extérieurs	671 553 629	529 330 555
RK	Impôts et taxes	72 538 270	102 424 417
RL	Autres charges <i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>	-	94 009 228
RP	Charges de personnel (1)  (1) dont personnel extérieur	218 448 512	245 880 500
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	28 152 339	27 016 017
<b>RW</b>	<b>Total des charges d'exploitation</b> <i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>	<b>7 125 682 921</b>	<b>6 607 751 038</b>

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf.	PRODUITS (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
TA	Ventes de marchandises	7 680 955 481	6 987 432 143
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	1 755 727 934	1 677 241 142
TC	Ventes de produits fabriqués	-	-
TD	Travaux, services vendus	41 468 371	39 681 179
TE	Production stockée (ou déstockage) (+ ou -)	10 682 244	1 700 132
TF	Production immobilisée	-	-
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	52 150 615	41 381 311
TH	Produits accessoires	-	34 041
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA + TC + TD + TH)		
TJ	(1) dont à l'exportation		
TK	Subventions d'exploitation	-	-
TL	Autres produits	7 654	94 009 228
TN	VALEUR AJOUTEE	854 031 680	788 002 202
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	635 583 168	542 121 702
TS	Reprises de provisions	-	-
TT	Transferts de charges	-	-
TW	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>7 733 113 750</b>	<b>7 122 856 723</b>
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION Bénéfice (+) ; Perte (-)	607 430 829	515 105 685

### COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf	CHARGES (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	EXERCICE N-1
RW	Report Total des charges d'exploitation	7 125 682 921	6 607 751 038
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
SA	Frais financiers	422 354 271	420 734 731
SC	Pertes de change	-	-
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	-
SF	<b>Total des charges financières</b>	<b>422 354 271</b>	<b>420 734 731</b>
	<i>(Résultat financier voir UG)</i>		
SH	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	-	-
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.		
SM	Dotations H.A.O.	-	250 000
SO	<b>Total des charges H.A.O.</b>	-	<b>250 000</b>
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	70 329 000	75 487 135
SS	<b>Total participation et impôts</b>	<b>70 329 000</b>	<b>75 487 135</b>
ST	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	<b>7 618 366 192</b>	<b>7 104 222 904</b>
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Ref.	PRODUITS (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	Exercice N-1
TW	Report Total des produits d'exploitation	7 733 113 750	7 122 856 723
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
UA	Revenus financiers	-	-
UC	Gains de change	-	-
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	<b>Total des produits financiers</b>	-	-
UG	<b>RESULTAT FINANCIER</b> (+ ou -)	-422 354 271	-420 734 731
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	7 733 113 750	7 122 856 723
UI	<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)</b>		
	(+ ou -)	185 076 558	94 370 954
UJ	(1) dont impôt correspondant .....	70 329 000	75 487 135
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
UK	Produits des cessions d'immobilisations		
UL	Produits H.A.O.		
UM	Reprises H.A.O.		
UN	Transferts de charges		
UO	<b>Total des produits H.A.O.</b>		
UP	<b>RESULTAT H.A.O</b> (+ ou -)	-	-
UT	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	7 733 113 750	7 122 856 723
UZ	<b>RESULTAT NET</b> Bénéfice (+) ; Perte (-)	114 747 558	18 633 819

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

**1ere PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N**

CAFG = EBE

- Charges décaissables restantes } à l'exclusion des cessions  
+ Produits encaissables restants } d'actif immobilisé

		<b>E.B.E.</b>	
(SA) Frais financiers	422 354 271	(TT) Transferts de charges d'exploitation	635 583 168
(SC) Pertes de change		(UA) Revenus financiers	
(SL) Charges H.A.O.		(UE) Transfert de charges financières	
(SQ) Participation		(UC) Gains de change	
(SR) Impôts sur le résultat	70 329 000	(UL) Produits H.A.O.	
		(UN) Transferts de charges H.A.O.	
<b>Total (I)</b>	<b>492 683 271</b>	<b>Total (II)</b>	<b>635 583 168</b>

CAFG : Total (II) - Total (I) = 142 899 897  XA (N-1) : 45 649 836

■ **AUTOFINANCEMENT (A.F.)**

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice (1)

AF = 142 899 897 - 0 = 142 899 897  XB (N-1) : 45 649 836

■ **VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)**

Var. B.F.E. = Var. Stocks (2) + Var. Créances (2) + Var. Dettes circulantes (2)

Variation des stocks : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises		ou	459 818 339
(BD) Matières premières	-	ou	-
(BE) En-cours	10 682 244	ou	-
(BF) Produits fabriqués	-	ou	-
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>-</b>	<b>ou</b>	<b>449 136 095</b>

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes.

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O.

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Variation des créances : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	-	ou	31 247 630
(BI) Clients	205 564 740	ou	-
(BJ) Autres créances	-	ou	118 525 569
(BU) Ecart de conversion - Actif (1)	-	ou	-
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>55 791 541</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois Diminution (-)		Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	-	ou	365 475 969
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	-	ou	280 894 900
(DK) Dettes fiscales	188 030 727	ou	-
(DL) Dettes sociales	-	ou	2 348 804
(DM) Autres dettes	-	ou	3 478 626
(DN) Risques provisionnés	-	ou	-
(DU) Ecart de conversion - passif (1)	-	ou	-
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>		<b>ou</b>	<b>464 667 572</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	<b>xc</b>	<b>858 012 126</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>
--	-----------	--------------------	-----------	----------

**■ EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E.)**

E.T.E. = E.B.E. - Variation B.F.E. - Production immobilisée

		N	N - 1
Excédent brut d'exploitation		635 583 168	542 121 702
- Variation du B.F.E. (- si emplois ; + si ressources) (- ou +)		858 012 126	-2 007 419 229
-- Production immobilisée			
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>XD</b>	<b>1 493 595 294</b>	<b>-1 465 297 527</b>

(1). En cours d'adoption.

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

**2<sup>e</sup> partie :**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novô – 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2007

Durée (en mois) : 12

Réf.		Exercice N		Exercice N - 1
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)		////////////////////	
	<b>Croissance interne</b>			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles			
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	18 858 169	-	+28 367 672
	<b>Croissance externe</b>			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières		-	+2 000 000
<b>FE</b>	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>18 858 169</b>	<b>-</b>	<b>30 367 672</b>
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b> (cf. supra : Var. B.F.E.)		858 012 126	-
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>		839 153 957	2 007 419 229
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., H.A.O.)</b>			
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)</b>  Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières		////////////////////	
	(1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
<b>FK</b>	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>		<b>839 153 957</b>	<b>2 037 786 901</b>



**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2007 Durée (en mois) : 12

Réf.		Exercice N		Exercice N-1
		Emplois	Ressources	(E- ; R+)
FL	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b> Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)		142 899 897	45 649 836
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	////////////////////		
FN	Subventions d'investissement	////////////////////		
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)		////////////////////	
	<b>VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts (2)			1 000 000 000
FR	Autres dettes financières (2) (2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>		142 899 897	1 045 649 836
FT	<b>D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)</b>	ou	982 053 854	
	<b>VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou -649 480 177			
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou -1 631 534 031			
FW	<b>Variation Trésorerie :</b> (+ si Emploi ; - si Ressources)	982 053 854 ou		
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Nota : I, IV, V, VI, VII : en termes de flux ; II, III, VIII : différences "bilantielles"

CONTROLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)	Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F.d.R.) : FdR(N) - FdR(N-1)	ou	124 041 728
Variation du B.F. global (B.F.G.) : BFG(N) - BFG(N-1)	ou	
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N-1)	982 053 854 ou	858 012 126
<b>TOTAL</b>	<b>982 053 854 =</b>	<b>982 053 854</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	<b>ACTIF IMMOBILISE (1)</b>				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et développement				
AF	Brevets, licences, logiciels				
AG	Fonds commercial	59 070 505	-	59 070 505	59 070 505
AH	Autres immobilisations incorporelles	6 000 000	-	6 000 000	6 000 000
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	54 519 244	-	54 519 244	54 519 244
AK	Bâtiments	246 852 405	184 101 282	62 751 123	72 409 053
AL	Installations et agencements	345 156 791	307 143 839	38 012 952	42 508 286
AM	Matériel et Mobiliers de Bureau	165 364 539	139 381 596	25 982 943	29 218 027
AN	Matériel de transport	59 455 340	58 987 006	468 334	37 500
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations				
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	20 000 000	-	20 000 000	20 000 000
AS	Autres immobilisations financières	22 402 242	-	22 402 242	22 402 242
AW	( ) dont H.A.O. : Brut Net				
AZ	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)</b>	<b>978 821 066</b>	<b>689 613 723</b>	<b>289 207 343</b>	<b>306 164 857</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2008 Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3:00700017112

Réf	ACTIF	Exercice N			Ex.N-1
		Brut	Amort/Prov	Net	Ne
AZ	Report total Actif immobilisé	978 821 066	689 613 723	289 207 343	306 164 857
	<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	2 483 201 018	-	2 483 201 018	1 789 193 657
BD	Matières premières et autres Approvisionnements	-	-	-	-
BE	En-cours	7 793 165	-	7 793 165	19 670 113
BF	Produits fabriqués	-	-	-	-
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	1 49 767 205	-	1 49 767 205	13 647 813
BI	Clients	9 057 660 991	94 009 228	8 963 651 763	7 354 383 491
BJ	Autres créances	82 557 617	-	82 557 617	154 037 629
BK	<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)</b>	<b>11 780 979 996</b>	<b>94 009 228</b>	<b>11 686 970 768</b>	<b>9 330 932 703</b>
	<b>TRESORERIE-ACTIF</b>				
BQ	Titres de placement	-	-	-	-
BR	Valeurs à encaisser	28 748 985	-	28 748 985	20 571 303
BS	Banques, chèques postaux, caisse	44 089 868	-	44 089 868	409 083 348
BT	<b>TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)</b>	<b>72 838 853</b>	<b>-</b>	<b>72 838 853</b>	<b>429 654 651</b>
BU	Ecart de conversion-Actif (IV) (Perte probable de change)				
BZ	<b>TOTAL Général (I+II+III+IV)</b>	<b>12 832 639 915</b>	<b>783 622 951</b>	<b>12 049 016 964</b>	<b>10 066 752 211</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>		
CA	Capital	200 000 000	200 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	-	-
CE	Ecart de réévaluation	-	-
CF	Réserves indisponibles	40 000 000	40 000 000
CG	Réserves libres	-	-
CH	Report à nouveau + ou -	1 338 241 414	1 223 493 856
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	171 831 135	114 747 558
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CI'	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)</b>	<b>1 750 072 549</b>	<b>1 578 241 414</b>
	<b>DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (II)</b>		
DA	Emprunts	4 300 000 000	2 300 000 000
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	-	-
DC	Dettes financières diverses	-	-
DD	Provisions financières pour risques et charges	-	-
DE	(I) dont H. A. O. :		
DF	<b>TOTAL DETTES FINANCIERES (II)</b>	<b>4 300 000 000</b>	<b>2 300 000 000</b>
DG	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)</b>	<b>6 050 072 549</b>	<b>3 878 241 414</b>

**BILAN**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2008 Durée (en mois) : 12  
N° IFU : 3200700017112

Réf	PASSIF (avant répartition)	Exercice N	Exercice N-1
DG	Report Total ressources stables	6 050 072 549	3 878 241 414
	<b>PASSIF CIRCULANT</b>		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	-	-
DI	Clients, avances reçues	387 052 936	365 475 969
DJ	Fournisseurs d'exploitation	4 337 635 397	4 675 973 755
DK	Dettes fiscales	105 456 586	55 761 739
DL	Dettes sociales	4 121 077	8 685 880
DM	Autres dettes	-	3 478 626
DN	Risques provisionnés	-	-
DP	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)</b>	<b>4 834 265 996</b>	<b>5 109 375 969</b>
	<b>TRESORERIE PASSIF</b>		
DQ	Banques, crédits d'escompte	-	-
DR	Banques, crédits de trésorerie	191 269 032	405 747 694
DS	Banques, découverts	973 409 387	673 387 134
DT	<b>TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)</b>	<b>1 164 678 419</b>	<b>1 079 134 828</b>
DU	Ecart de conversion-Passif (V) (gain probable de change)		
DZ	<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>12 049 016 964</b>	<b>10 066 752 211</b>

## COMPTES DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf	CHARGES (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
RA	Achats de marchandises	8 484 938 779	5 465 409 208
RB	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur marchandises voir TB)</i>	-694 007 361	459 818 339
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	-	-
RD	-Variation de stocks (- ou +) <i>(Marge brute sur matières voir TG)</i>	-	-
RE	Autres achats	137 416 540	122 692 557
RII	-Variation de stocks (- ou +)	-	-
RI	Transports	184 507 135	87 070 067
RJ	Services extérieurs	865 354 074	671 553 629
RK	Impôts et taxes	136 508 703	72 538 270
RL	Autres charges <i>(Valeur ajoutée voir TN)</i>	-	-
RP	Charges de personnel (1)  (1) dont personnel extérieur	262 376 958	218 448 512
RQ	<i>(Excédent brut d'exploitation voir TQ)</i>		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	25 477 809	28 152 339
<b>RW</b>	<b>Total des charges d'exploitation</b> <i>(Résultat d'exploitation voir TX)</i>	<b>9 402 572 637</b>	<b>7 125 682 921</b>

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf.	PRODUITS (1 <sup>re</sup> partie)	Exercice N	Exercice N - 1
	<b>ACTIVITE D'EXPLOITATION</b>		
TA	Ventes de marchandises	10 174 295 414	7 680 955 481
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	2 383 363 996	1 755 727 934
TC	Ventes de produits fabriqués	53 889 969	41 468 371
TD	Travaux, services vendus	-11 876 948	10 682 244
TE	Production stockée (ou déstockage) (F ou -)	-	-
TF	Production immobilisée	-	-
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	42 013 021	52 150 615
		2 192 241	-
TH	Produits accessoires	-	-
TI	CHIFFRE D'AFFAIRES (1) (TA + TC + TD + TI)	10 218 500 679	7 733 106 095
TJ	(1) dont à l'exportation	-	-
TK	Subventions d'exploitation	-	7 654
TL	Autres produits	-	-
TN	VALEUR AJOUTEE	1 103 782 809	854 031 680
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	841 405 851	635 583 168
TS	Reprises de provisions	-	-
TT	Transferts de charges	-	-
TW	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>10 218 500 679</b>	<b>7 733 113 750</b>
TX	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b> Bénéfice (+) ; Perte (-)	<b>815 928 042</b>	<b>607 430 829</b>

**COMPTE DE RESULTAT**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novu 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf	CHARGES (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	EXERCICE N-1
RW	Report Total des charges d'exploitation	9 402 572 637	7 125 682 921
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
SA	Frais financiers	567 623 144	422 354 271
SC	Pertes de change	-	-
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	-	-
SF	<b>Total des charges financières</b>	567 623 144	422 354 271
	<i>(Résultat financier voir UGi)</i>		
SH	<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	9 970 195 781	7 548 037 192
	<i>(Résultat des activités ordinaires voir UI)</i>		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations		
SL	Charges H.A.O.		
SM	Dotations H.A.O.		
SO	<b>Total des charges H.A.O.</b>	-	-
	<i>(Résultat H.A.O. voir UP)</i>		
SQ	Participation des travailleurs		
SR	Impôts sur le résultat	76 728 000	70 329 000
SS	<b>Total participation et impôts</b>	76 728 000	70 329 000
ST	<b>TOTAL GENERAL DES CHARGES</b>	10 046 923 781	7 618 366 192
	<i>(Résultat net voir UZ)</i>		



COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE

Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017113

Réf.	PRODUITS (2 <sup>e</sup> partie)	Exercice N	Exercice N-1
TW	Report Total des produits d'exploitation	10 218 500 679	7 733 113 750
	<b>ACTIVITE FINANCIERE</b>		
UA	Revenus financiers	-	-
UC	Gains de change	-	-
UD	Reprises de provisions	-	-
UE	Transferts de charges	-	-
UF	<b>Total des produits financiers</b>	-	-
UG	<b>RESULTAT FINANCIER (+ ou -)</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-567 623 144</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-422 354 271</span>		
UH	<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	<b>10 218 500 679</b>	<b>7 733 113 750</b>
UI	<b>RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (1)</b>		
	(+ ou -) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">248 304 898</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">185 076 558</span>		
UJ	(1) dont impôt correspondant ..... 76 728 000   70 329 000		
	<b>HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)</b>		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	254 237	
UL	Produits H.A.O.		
UM	Reprises H.A.O.		
UN	Transferts de charges		
UO	<b>Total des produits H.A.O.</b>	<b>254 237</b>	
UP	<b>RESULTAT H.A.O (+ ou -)</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">254 237</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">-</span>		
UT	<b>TOTAL GENERAL DES PRODUITS</b>	<b>10 218 754 916</b>	<b>7 733 113 750</b>
UZ	<b>RESULTAT NET</b> Bénéfice (+) ; Perte (-) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">171 831 135</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">114 747 558</span>		

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

**1ere PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE N**

CAFG = EBE

- Charges décaissables restantes } à l'exclusion des cessions:  
+ Produits encaissables restants } d'actif immobilisé

		<b>E.B.F.</b>	
(SA) Frais financiers	567 623 144	(TI) Transferts de charges d'exploitation	841 405 851
(SC) Pertes de change		(UA) Revenus financiers	
(SL) Charges H.A.O.	-	(UI) Transfert de charges financières	
(SQ) Participation		(UC) Gains de change	
(SR) Impôts sur le résultat	76 728 000	(UL) Produits H.A.O.	
		(UN) Transferts de charges H.A.O.	
<b>Total (I)</b>	<b>644 351 144</b>	<b>Total (II)</b>	<b>841 405 851</b>

CAFG : Total (II) - Total (I) = 197 054 707 XA (N-1) : 142 899 897

■ **AUTOFINANCEMENT (A.F.)**

AF = CAFG - Distributions de dividendes dans l'exercice (1)

AF = 197 054 707 - 0 = 197 054 707 XB (N-1) : 142 899 897

■ **VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)**

Var. B.F.E. = Var. Stocks (2) + Var. Créances (2) + Var. Dettes circulantes (2)

Variation des stocks : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BC) Marchandises	694 007 361	ou	-
(BD) Matières premières	-	ou	-
(BE) En-cours	-	ou	11 876 948
(BF) Produits fabriqués	-	ou	-
<b>(A) Variation globale nette des stocks</b>	<b>682 130 413</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes.

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O.

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Variation des créances : N - (N-1)	Emplois Augmentation (+)		Ressources Diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	136 119 392	ou	-
(BI) Clients	1 609 268 272	ou	-
(BJ) Autres créances	-	ou	71 480 012
(BIJ) Ecarts de conversion - Actif (1)	-	ou	-
<b>(B) Variation globale nette des créances</b>	<b>1 673 907 652</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>

Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois Diminution (-)		Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	-	ou	21 576 967
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	338 338 358	ou	-
(DK) Dettes fiscales	-	ou	49 694 847
(DI) Dettes sociales	4 564 803	ou	-
(DI) Autres dettes	3 478 626	ou	-
(DN) Risques provisionnés	-	ou	-
(DU) Ecarts de conversion - passif (1)	-	ou	-
<b>(C) Variation globale nette des dettes circulantes</b>	<b>275 109 973</b>	<b>ou</b>	<b>-</b>

<b>VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)</b>	<b>xc</b>	<b>-</b>	<b>ou</b>	<b>2 631 148 038</b>
--	-----------	----------	-----------	----------------------

**EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E.)**

ETE = EBE - Variation BFE - Production immobilisée

		N	N - 1
Excédent brut d'exploitation		841 405 851	635 583 168
- Variation du B.F.E. (- si emplois ; + si ressources) (- ou +)		-2 631 148 038	858 012 126
- Production immobilisée		-	-
<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>	<b>XD</b>	<b>-1 789 742 187</b>	<b>1 493 595 294</b>

(1) En cours d'adoption.

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

**2<sup>e</sup> partie :**

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
 Sigle usuel : SONAEC  
 Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo - 01 BP 2042 COTONOU  
 N° d'identification fiscale : 2456200172460 Exercice clos le : 31 Décembre 2008 Durée (en mois) : 12  
 N° IFU : 3200700017112

Réf.		Exercice N		Exercice N - 1 (E - ; R +)
		Emplois	Ressources	
	<b>I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
FA	Charges immobilisées (augmentations dans l'exercice)  Croissance interne		////////////////////	
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles			
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles  Croissance externe	8 520 295	254 237	+18 858 169
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	2 000 000	2 000 000	-
<b>FF</b>	<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>	<b>10 520 295</b>	<b>2 254 237</b>	<b>18 858 169</b>
FG	<b>II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b> (cf. supra : Var. B.F.E.)	ou 2 631 148 038	-	-
FH	<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)</b>	<b>2 639 414 096</b>	-	<b>839 153 957</b>
FI	<b>III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., H.A.O.)</b>			
FJ	<b>IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)</b>  Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières  (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII		////////////////////	
<b>FK</b>	<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>	<b>2 639 414 096</b>	-	<b>858 012 126</b>

**TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)**

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE D'AUTOMOBILE D'EQUIPEMENT ET DE COMMERCE  
Sigle usuel : SONAEC

Adresse : PK 2 Route de Porto-Novo -- 01 BP 2042 COTONOU

N° d'identification fiscale : 2456200172460

Exercice clos le : 31 Décembre 2008

Durée (en mois) : 12

N° IFU : 3200700017112

Réf.		Exercice N		Exercice N-1
		Emplois	Ressources	(E- ; R+)
	<b>V. FINANCEMENT INTERNE</b>			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)	-	197 054 707	142 899 897
	<b>VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b>			
FM	Augmentations de capital par apports nouveaux	////////////////////		
FN	Subventions d'investissement	////////////////////		
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)		////////////////////	
	<b>VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b>			
FQ	Emprunts (2)		2 000 000 000	
FR	Autres dettes financières (2) (2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
FS	<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>	-	2 197 054 707	142 899 897
FT	<b>D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)</b>	442 359 389 ou "	-	-
	<b>VIII. VARIATION DE LA TRESORERIE</b>			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou - 1 091 839 566			
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou - 649 480 177			
FW	<b>Variation Trésorerie :</b> <b>(+ si Emploi ; - si Ressources)</b>	ou	442 359 389	
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

Nota : I, IV, V, VI, VII : en termes de flux ; II, III, VIII : différences "bilantielles"

CONTROLE (à partir des masses des bilans N et N - 1)	Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F.d.R.) : FdR(N) - FdR(N-1)		2 188 788 649
Variation du B.F. global (B.F.G.) : BFG(N) - BFG(N-1)	2 631 148 038	ou
Variation de la trésorerie (T) : T(N) - T(N-1)		442 359 389
<b>TOTAL</b>	<b>2 631 148 038</b>	<b>= 2 631 148 038</b>

## Bibliographie

### Ouvrages :

1. AMELON Jean-Louis (2002), *L'essentiel à connaître en gestion financière*, Maxima, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 396 P.
2. BENAÏEM Jean-Jacques & al (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie*, Fontaine Picard, Paris, 339 P.
3. BIERMAN Harold (1982), *Stratégie et gestion financière : guide du dirigeant désirent améliorer son profit*, ECONOMICA, 259 P.
4. BONNET François (2003), *Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie*, Economica, Paris, 271 P.
5. BRIQUET Ferri (1997), *les plans de financement*, Economica, Paris, 111 P.
6. COHEN Elie (1997), *L'analyse financière*, Economica, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 286 P.
7. COLASSE Bernard (2000), *Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et d'audit*, Economica.
8. CONSO Pierre & al (1984), *Fonds de roulement et politique financière*, Dunod, Paris, 116 P.
9. DEPALLENS Georges & al (1997), *Gestion financière de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 11<sup>ème</sup> édition, 1078 P.
10. EGLEM Jean-Pierre & al (2005), *Analyse comptable et financière*, Dunod, Paris, 9<sup>ème</sup> édition, 209 P.
11. GERVAIS Michel (2005), *Contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, 774 P.
12. GILLET(2003), *Décision d'investissement*, Dunod, Paris, 262 P

13. GOUADAIN Daniel & al (2002), *Comptabilité générale : Système comptable OHADA*, Edition Estern, Paris, 378 P.
14. GRANDGUILLOT Béatrice & al (2001), *L'essentiel de l'analyse financière*, Gualino, 79 P.
15. HOARAU Christian (2001), *Maîtriser le diagnostic financier*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 192 P.
16. JACOT & al (1999), *La performance économique en entreprise*, Dunod, Paris, 24 P.
17. KHOURY Paul (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière*, Ed. PK & Associés, 298 P.
18. LA BRUSLERIE Hubert de (2002), *Analyse Financière : information financière et diagnostic*, Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 472 P.
19. LEBAS Alter (1995), *Mesure de la performance*, Dunod, Paris, 174 P.
20. LEBRATY Jacques / TELLER Robert (1994), *Diagnostic global d'entreprise : aspects comptables et financiers*, Editions Liaisons, 175 P.
21. LEMANT George (1995), *Théorie organisationnelle*, Economica, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 201 P.
22. MAESO Robert (2006), *Comptabilité des sociétés*, Dunod, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 155 P.
23. MAMUSE Christian (1996), *Politique générale : langage, intelligence, modèle et choix stratégique*, Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 214 P.
24. MARION Thais (1999), *Le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus*, Economica, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 175 P.
25. MEUNIER Rochier (2006), *Le diagnostic financier*, Organisation, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 56 P.
26. PINTO Yves (2004), *La performance durable*, Dunod, Paris 5<sup>ème</sup> édition, 17 P.

27. VERNIMMEN (2007), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 8<sup>ème</sup> édition, 379 P.

**Articles :**

28. BRASSENS Jérôme (2009), Risque client : les entreprises jouent la sécurité avec l'assurance-crédit, *Option finance*, n°1020 mars 2009, P.40-43.

29. DEGOS Jean Guy (2008), L'univers graphique de l'évaluation financière : rationalité, perspicacité, complexité, *La revue du financier*, n°173-174 septembre-décembre-décembre 2008, p. 49-69.

30. GAROUSSE Frédéric (2004), La trésorerie des PME en voie d'amélioration, *Option Finance*, n°793 juillet 2004, P.4

31. JUHEL Jean-Claude (2008), L'effet de levier de trésorerie, *La revue du financier*, n°173-174 septembre-décembre 2008, p. 16-47.

32. LA CROIX Elisabeth & al (2004), Le financement des entreprises en difficulté de trésorerie, *Revue française de comptabilité*, n°364 mars 2004, P. 14-27.

33. RICHARD & al (2009), théorie d'analyse financière, *option finance*, n°796, P.4

**Site Web :**

34. VERNIMMEN Pierre, *Comment conduire une analyse financière*, [www.vernimen.net](http://www.vernimen.net);  
le 26 mars 2009