

Le développement économique et social d'une nation passe par la santé de ses habitants. La procuration effective et efficace des soins médicaux est subséquente à la conjugaison et à l'équilibre de trois facteurs importants que sont : le personnel médical, l'infrastructure médicale et le médicament.

Les pays en voie de développement sont en général caractérisés par la faible couverture de leurs besoins en médicaments. La République du Bénin a entrepris un processus de son système de santé depuis la conférence internationale sur les soins de santé primaires d'Alma-Ata (1978), les conférences de Lusaka (1981), d'Hararé (1987) et surtout l'initiative de Bamako (1987). Dans le cadre de la mise en application des recommandations de ces dernières, les autorités politico administratives ont pu définir et mettre en œuvre une politique sanitaire dont l'un des objectifs est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels à moindres coûts. La mise en œuvre de cette politique est dévolue à la Centrale d'Achat de Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME).

La création de la CAME fait suite aux difficultés d'approvisionnement éprouvées par les populations des zones rurales suite à la liquidation et à la dissolution respectives de l'ONP et de la PHARMAPRO

La CAME s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux et étrangers. Structure à vocation sociale, elle vend ses produits aux pharmacies et aux centres sanitaires à des prix lui permettant de couvrir ses charges de fonctionnement. La survie de la CAME est d'autant plus nécessaire qu'elle jouisse d'une autonomie financière.

Comme toute entreprise, il s'imposait à la CAME une gestion rigoureuse. Et cette pression à laquelle les dirigeants sont de plus en plus confrontés est d'autant plus nécessaire, et que l'objectif essentiel qui sous-tend toute entreprise est avant tout sa survie. Or, à terme, cette survie dépend de son équilibre financier et l'aptitude de l'entreprise à maintenir une certaine rentabilité minimale de ses ressources quelles que soient leurs origines. Le volet social à lui imposer affecte la gestion de ses ressources et suscite une multitude de question sur son avenir. On s'est donc posé la question de savoir si, les ressources dégagées par l'entreprise et la gestion, faite de ces ressources n'hypothèquent pas sa pérennité ?

Pour répondre à cette question qui à trait à la vie de la société, nous nous sommes proposés de réfléchir sur le thème : « ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER ET RENTABILITE D'UNE STRUCTURE A CARACTERE SOCIAL : CAS DE LA CAME »

A travers ce thème, nous nous évertuerons d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la politique de gestion des ressources issues des activités de l'entreprise afin de contribuer à la croissance, l'extension et le développement de cette entreprise.

Cette étude contribuera de manière significative à la sauvegarde des structures à caractère social et à la lutte contre la pauvreté. Nous nous sommes donc proposés de structurer un tel travail en trois chapitres : Dans le premier chapitre, nous ferons une analyse théorique, dans le second nous présenterons le cadre de l'étude et analyse conceptuelle et enfin nous ferons une analyse empirique.

SECTION 1 : Problématique, intérêt, objectifs, hypothèses de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

I- Problématique

Le contexte de mondialisation dans lequel se trouvent les entreprises, les oblige à la compétitivité, et donc à la rigueur dans la gestion. Mais il se trouve que la plupart des entreprises en Afrique connaissent d'énormes difficultés de gestion. Le secteur pharmaceutique aussi sensible qu'il soit, n'est pas à l'abri de ces problèmes de gestion financière. La preuve en est que la PHARMAPRO, la GPDN et l'ONPB, toutes structures de distribution des produits pharmaceutiques, pourtant promises au succès ont sombré contre toute attente non seulement de la mauvaise gestion, mais aussi du fait d'un manque d'orientation de mesure de l'activité. L'absence de soucis de rentabilité a entraîné des problèmes de trésorerie qui ont abouti à l'incapacité de paiement et finalement à la pénurie des produits pharmaceutiques.

C'est justement pour pallier à ces difficultés et permettre aux populations des zones rurales de se procurer rapidement les médicaments que, les autorités politico administratives du BENIN ont pu définir et mettre en œuvre une politique sanitaire dont l'objectif est d'assurer la disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels à moindre coût. A cet effet, la mise en œuvre de cette politique est dévolue à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et consommables médicaux (CAME), instrument de lutte contre la pauvreté.

Notons que, s'il est vrai que le but principal des structures à caractère sociale est d'aider la tranche de la population la plus démunie, il est aussi vrai que cela ne peut se faire au détriment d'un suivi et d'une rationalité dans la gestion. La négligence dans la gestion est souvent fatale à ces structures et les empêchent d'accomplir véritablement leurs missions tant bien salvatrices que salutaires.

Le but premier d'une entreprise, quel que soit son obédience, est la survie dans son environnement économique et la défaillance d'une entreprise est un phénomène naturel en économie de marché. La CAME qui est une entreprise, opérant dans cet environnement, peut-elle concilier les objectifs sociaux à la rationalité économique ?

De nos jours la CAME est sujet à de nombreux problèmes :

- L'exiguïté du domaine occupé ;
- Les handicaps à la sécurisation des approvisionnements :

-l'absence de données sur la consommation des formations sanitaires pour une

meilleure planification et sécurisation des approvisionnements

-l'application de marge excessive sur les prix de cession des produits

Pharmaceutiques dans les formations sanitaires

- La difficulté de renouvellement de la convention CAME Gouvernement

La gravité des problèmes ci-dessous énumérés continue de mobiliser l'attention de tous les acteurs du secteur intéressés par la CAME, notamment l'organe de gestion, autorité de tutelle et partenaires techniques et financiers, pour éviter de fragiliser de façon irréversible cet important outil de la politique sanitaire au Bénin.

Soulignons que actuellement la CAME utilise ses propres fonds pour financer son fonctionnement, ses investissements et renouveler son stock pour satisfaire sa clientèle. Peut-elle alors disposer de moyens, notamment financiers suffisants pour faire face à ces difficultés ?

C'est fort de tout ce qui précède que nous nous sommes proposés à travers notre recherche d'aider les responsables de la CAME à une meilleure utilisation des ressources d'exploitation et à rendre beaucoup plus performante la CAME pour lui éviter le sort des entreprises qui l'ont précédé.

Cette option sociale à lui imposer par l'Etat, la pousse parfois à s'éloigner de la rationalité et l'empêche d'accomplir convenablement sa mission ; par ailleurs, l'application mécanique d'un pourcentage choisi par le comité de gestion en début d'année sur le prix de chaque produit ne favorise pas une bonne performance.

Rappelons que les différentes structures qui ont précédé la CAME et qui avaient à charge d'assurer cette mission ont été dissoutes pour cause de mauvaise gestion et d'endettement.

Dans ce contexte nous sommes amenés à formuler un certain nombre de questions :

-la CAME est-elle structurellement équilibrée du point de vue financier ?

-les performances économiques et financières dégagées par la CAME sont-elles suffisantes pour lui permettre d'être rentable ?

Afin d'apporter des solutions à toutes ces préoccupations, nous nous proposons d'axer notre réflexion sur le thème : « **ANALYSE DE L'EQUILIBRE FINANCIER ET**

RENTABILITE D'UNE STRUCTURE A CARACTERE SOCIALE : CAS DE LA CAME »

La recherche de solution à ces différentes interrogations passe par la fixation d'objectifs, la formulation d'hypothèses, l'analyse critique de la revue de littérature et une méthodologie cohérente pour la conduite du travail.

II- INTERET de l'étude

Les structures à caractère social sont d'une importance cruciale pour la société. Aussi, constituent elle d'excellent instrument de lutte contre la pauvreté. Elles connaissent d'énormes difficultés à concilier l'objectif social et la rationalité économique, ainsi donc une survie rigoureuse dans l'organisation interne et la gestion s'avère importante. La CAME, de part son objectif contribue au bien-être communautaire. Fort de cela, la présente étude présente un intérêt particulier pour ces structures et surtout pour la CAME, aussi bien que pour nous aussi. Nous étudierons l'équilibre financier et la rentabilité de cette structure afin de trouver des solutions adéquates aux problèmes qui la mine et la résolution de ces problèmes leurs permettront de jouer convenablement leur rôle social et d'assurer un développement durable et harmonieux.

En outre cela nous permet de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues et par conséquent, de traiter des questions relatives à l'équilibre financier et à la rentabilité grâce aux documents comptables disponibles

Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses de la recherche

I- Objectifs

Les objectifs sont de deux catégories à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1-Objectif général

De façon générale nous voudrions analyser l'équilibre financier et la rentabilité de la CAME afin d'épingler les difficultés susceptibles de déboucher sur une défaillance.

2-Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de notre étude sont au nombre de deux :

- Analyser l'équilibre financier de la CAME
- Apprécier les différentes rentabilités de la CAME

II- Hypothèses de l'étude

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été formulées :

H1 - Les ressources stables de la CAME lui assurent un équilibre confortable

H2 - La structure financière de la CAME laisse augurer de meilleures rentabilités
Financières.

III- Cadre opératoire de l'étude

Dans cette partie de notre étude, nous essayerons de montrer le chemin à suivre pour l'analyse des différentes hypothèses émises afin d'aboutir à leur vérification.

L'hypothèse (**H1**) stipule : « les ressources stables de la CAME lui assurent un équilibre confortable ».

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons collecter les bilans comptables sur les cinq (5) dernières années d'étude. Ensuite, nous procéderons aux retraitements et reclassements pour obtenir les bilans financiers sur ces 5 ans. Nous avons choisi l'utilisation du bilan financier car il constitue selon la littérature financière, l'instrument par excellence pour apprécier l'équilibre financier d'une entreprise.

Après l'établissement des bilans financiers, nous allons calculer : le FRN, le BFR, la TN, appuyé par une batterie de ratios telles que : les ratios d'autonomie financière, de solvabilité générale, de liquidité sur les 5 années d'étude pour analyser l'équilibre financier de la CAME.

Lorsque la comparaison entre le FRN et le BFR dégage une trésorerie nette positive, les ratios moyens d'autonomie financière, de solvabilité générale et de liquidité générale sont tous supérieurs à l'unité et que le ratio moyen de liquidité immédiate est supérieur à 0,75 nous dirons que les ressources stables de la CAME lui assurent un équilibre confortable. Dans ce cas nous affirmerons que l'hypothèse (**H1**) est confirmée. Dans le cas contraire, elle est infirmée,

« La structure financière de la CAME laisse augurer de meilleures rentabilités financières ». Ainsi est libellée l'hypothèse (**H2**) de notre étude.

Pour vérifier cette hypothèse, nous adopterons la démarche suivante.

Le compte de résultat étant un instrument primordial à partir duquel se détermine la performance économique, financière, commerciale et sociale d'une entreprise, nous permettra

de procéder à la détermination des soldes intermédiaires de gestion en vue de mieux apprécier les différents niveaux de formations des résultats nets. La contribution des différents soldes intermédiaires aux résultats nets ainsi que leur évolution nous permettra de nous prononcer sur la rentabilité de la CAME.

Enfin, l'appréciation des ratios de rentabilité calculés tant à partir du bilan que du compte de résultat nous permettra d'évaluer correctement les niveaux des performances économiques, financières, commerciales et sociales de la CAME. Lorsque les niveaux moyens des ratios de rentabilité économique, financière, commerciale et sociale seront positifs et croissants ainsi que le levier financier, nous conclurons que la structure financière de la CAME laisse augurer de meilleures rentabilités financières. Ainsi l'hypothèse (H2) sera dite confirmée. Dans le cas contraire elle sera infirmée.

A tous ces différents calculs effectués tant pour l'hypothèse (H1) que pour l'hypothèse (H2) nous ajouterons le calcul des ratios d'exploitation pour une plus meilleure appréciation de la structure financière de la CAME.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET REVUE DE LITTERATURE

Paragraphe 1 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie, élément crucial de tout travail scientifique, apparaît comme un outil dont se sert le chercheur pour mieux identifier l'outil d'analyse des données et produire des informations utiles à des analyses subséquentes. Elle a pour finalité l'obtention de réponses fiables aux questions posées préalablement.

Dans le cadre de notre étude, la démarche se basera sur deux approches : l'approche fonctionnelle qui, d'une part, prendra en compte la fonction des différentes opérations réalisées par l'entreprise et d'autre part s'intéressera aux conséquences financières de ces opérations. Elle sera appuyée par l'approche financière qui se base sur une conception patrimoniale de l'entreprise et sur des critères de classement des postes du bilan, encore qualifié de l'analyse liquidité, elle permet de comparer les créances et les dettes de l'entreprise ainsi que leur échéancier.

I- Approche fonctionnelle

Pour Eustache Arnaud (2008), l'objectif principal de l'analyse fonctionnelle est celui de la détermination et de la rentabilité de l'outil économique dans l'optique de continuité d'exploitation. Cette analyse se fait par des bilans en valeurs brutes avant affectation du résultat. Le résultat, les amortissements et les provisions représentent un financement stable pour l'entreprise. Cette approche est bien adaptée pour mesurer le potentiel économique de l'entreprise ; toutefois, elle demeure moins opérationnelle pour la mesure des risques que court l'entreprise.

Au niveau de cette approche, les postes du passif sont regroupés en fonction de leur nature et de leur destination selon les cycles de l'entreprise. Autrement dit, on distingue entre ce qui est investissement, exploitation et hors exploitation. Le principe de cette approche est celui de l'affectation des ressources stables aux emplois stables et du financement d'une partie du besoin de financement global par des ressources stables. Cette règle d'orthodoxie financière est difficilement respectée par les entreprises et leur pose énormément de difficultés.

A- Analyse du bilan fonctionnel

Tableau N°1: Représentation du Bilan fonctionnel

Actif	Passif
Actif immobilisé : (valeurs brutes)	Capitaux permanents
dont :	dont :
- immobilisations incorporelles	- capitaux propres
- immobilisation corporelle	- amortissements et provisions
- immobilisations financières	- dettes financières à long terme
Actif circulant :	Passif circulant :
dont :	dont :
- stocks	- dettes fournisseurs
- créances clients	- dettes fiscales et sociales
	- autres dettes d'exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive
dont :	dont :
- disponibilité	- concours bancaires
- soldes bancaires débiteurs	- soldes bancaires créditeurs

1- Le passif du bilan fonctionnel

Le passif d'un bilan fonctionnel se décompose en trois parties qui sont classées par ordre croissant selon leur degré d'exigibilité. Le degré d'exigibilité mesure le temps nécessaire à une dette pour devenir remboursable. Par exemple, un découvert bancaire devra être remboursé en quelques semaines maximum, une dette fournisseur en quelques mois et un emprunt à long terme en quelques années.

a- Les capitaux permanents : Ils regroupent l'ensemble des éléments du passif dont le remboursement est le plus éloigné dans le temps pour une entreprise. A savoir :

- Les capitaux propres de l'entreprise : C'est l'ensemble des ressources non empruntées dont dispose l'entreprise pour exercer son activité (capital, réserves, subventions d'investissement, provisions réglementées,...)

- Les amortissements et provisions constitués par l'entreprise pour permettre le renouvellement des éléments de l'actif immobilisé

- Les dettes financières à long terme contractées par l'entreprise auprès d'établissements de crédit et ayant une échéance longue. Mais la CAME ne fait pas recours à ces dettes

b- Le passif circulant : Il regroupe les éléments du passif ayant un degré d'exigibilité plus rapproché et qui sont directement liées à l'activité courante de l'entreprise. Les éléments de ce passif circulant se renouvellent périodiquement. A savoir :

- Les dettes fournisseurs : L'entreprise ne payant pas nécessairement ses fournisseurs à la livraison, elle contracte alors des dettes qui ont des échéances de quelques mois (moins de 90 jours en moyenne). Pour le cas de la CAME leur échéance est de 60 jours voir parfois 90 jours

- Les dettes fiscales et sociales : L'entreprise ne paye pas ses impôts, taxes ou autres charges sociales au jour le jour (exemple la TVA), il contracte alors des dettes auprès de l'État ou des organismes de protection sociale. La CAME est exonérée de la TVA

- Les autres dettes d'exploitation : Ensemble des autres dettes d'exploitation contractées par une entreprise pour exercer son activité. La CAME ne fait pas recours à des emprunts

c- La trésorerie passive :

- Les concours bancaires et autres facilités de caisses : Consentis par un établissement pour financer l'activité quotidienne de l'entreprise.

- Les soldes bancaires créditeurs :

Pour ce qui concerne la CAME, elles fonctionnent sur fonds propres, donc elle ne fait pas recours à aucun emprunt par conséquent, son bilan ne présente pas de trésorerie passive

2- L'actif du bilan fonctionnel

De la même manière que pour le passif, l'actif d'un bilan fonctionnel se décompose en trois parties qui sont classées par ordre croissant de liquidité. Par liquidité, on entend la capacité d'un actif à être immédiatement disponible pour financer une dépense ou payer une dette. Un billet de banque par exemple est un actif parfaitement liquide en ce sens qu'il permet immédiatement d'honorer une dette alors qu'un immeuble est presque non liquide en ce sens que sa transformation en disponibilités est très longue.

a- L'actif immobilisé (ou actif stable) : Elle regroupe l'ensemble des éléments qui restent pour une longue période au sein de l'entreprise, c'est à dire, qui ne sont pas directement consommés à leur première utilisation (les immobilisations). Ces éléments d'actif sont évalués à leur prix d'achat (hors amortissement) pour estimer réellement le coût de leur renouvellement éventuel.

- Les immobilisations incorporelles : Ne sont pas des biens acquis par l'entreprise mais représentent des dépenses engagées par l'entreprise pour une longue période (frais d'établissement, frais de recherche et développement, fonds de commerce, brevets, licences...).

- Les immobilisation corporelles : Ensemble des biens finaux acquis par l'entreprise pour exercer son activité (terrains, constructions, matériels...) et qui servent au cours de plusieurs cycles d'activités.

- Les immobilisations financières : Ensemble des sommes engagées par l'entreprise pour acquérir des participations dans d'autres entreprises ou faire des dépôts, des cautionnements, ou accorder des prêts. La CAME n'en fait pas partie.

b. L'actif circulant : On regroupe ensuite les éléments de l'actif ayant un degré de liquidité plus fort et qui sont directement liées à l'activité courante de l'entreprise. Les éléments de cet actif circulant se renouvellent périodiquement. A savoir :

- Les stocks et encours : Pour produire, l'entreprise achète des matières premières et autres approvisionnements qui ne sont pas consommés en totalité en une seule fois. Ils sont

donc stockés par l'entreprise. Pour le cas de la CAME, elle ne produit pas, donc ne dispose pas d'en cours mais plutôt des stocks car elle achète ces produits qu'elle distribue.

- Les créances clients : L'entreprise peut être amenée à accorder des délais de paiement à ses clients. En ce sens, elle leur accorde un crédit qui lui sera remboursé à relativement brève échéance (quelques semaines en général). A priori, la CAME ne vend pas à crédit. Mais, pour des cas spécifiques, des facilités de paiement se font à certaines structures. Il s'agit de la consommation des crédits mis à la disposition des formations sanitaires par le trésor public. Ces crédits sont appelés crédits délégués.

- Les autres créances d'exploitation : Ensemble des autres créances d'exploitation contractées par une entreprise au cours de son activité

c- La trésorerie active :

La trésorerie est constituée de l'ensemble des éléments de l'actif parfaitement ou très liquides. A savoir :

- Les valeurs mobilières de placement : Ensemble des actifs financiers acquis par l'entreprise mais qui n'ont pas de valeur stratégique et qui visent plutôt à réaliser des plus-values. La CAME ne dispose pas de valeurs mobilières

- Le solde des comptes bancaires débiteurs : Ensemble des disponibilités déposées sur le compte bancaire de l'entreprise :

- La caisse : Ensemble des pièces et billets détenus par l'entreprise (son fond de caisse par exemple).

II- Approche financière

Selon cette approche également qualifiée de patrimoniale, les postes de l'actif sont regroupés selon un critère de liquidité croissante et les postes du passif selon le critère d'exigibilité décroissante. En effet cette approche financière ou liquidité est une approche en termes de liquidité des emplois et d'exigibilité des ressources. Elle permet de comparer les créances et les dettes de l'entreprise ainsi que leur échéancier. Le bilan fait une nette séparation entre les emplois et les ressources à plus d'un an et les emplois et les ressources à moins d'un an. Ce reclassement des éléments d'actif et du passif a pour objectif de répondre au besoin de l'analyse financière visant la couverture de l'actif par le passif. Le bilan financier est obtenu grâce à une rectification du bilan comptable et un reclassement des comptes en vue de répondre réellement au principe de la liquidité et de l'exigibilité croissante.

1- L'objectif du bilan financier

L'objectif principal de cette approche est celui du risque couru par le créancier et celui de la cessation de paiement de l'entreprise. La solvabilité de l'entreprise est le but recherché à travers l'analyse liquidité.

L'équilibre financier recherché est celui qui garantit la solvabilité de l'entreprise à court et à long terme.

En effet le bilan financier doit faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et évaluer le risque de non liquidité de celle-ci. Par liquidité, il faut entendre : la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant (à moins d'un).

La poursuite de cet objectif explique les corrections qui doivent être apportées au bilan fonctionnel pour obtenir le bilan financier

L'analyse est basée sur un bilan après affectation des résultats et par des valeurs nettes d'amortissement et des provisions pour les éléments d'actif.

Elle consiste à éliminer tout élément d'actif n'ayant pas une valeur réelle.

Exemple : Les immobilisations en non valeur et écart de conversion

2- Les principes d'établissement du bilan financier

- Les éléments d'actif : ils sont pris en considération pour leur valeur réelle. Les plus-values seront rajoutées aux « Capitaux Propres » et les moins-values en seront déduites afin de respecter l'équilibre Actif = Passif. S'il n'y a pas de valeur réelle alors on prend en compte les valeurs nettes comptables.

- Les frais d'établissement, les frais de recherche et de développement et les charges constatées d'avance : constituent « l'actif fictif » (sans valeur de vente). Ils ne sont donc pas pris en compte dans « l'Actif à + d'un an ». Il convient alors de les déduire des « Capitaux Propres », afin de respecter l'équilibre Actif = Passif.

- Les provisions pour dépréciation des comptes clients (on estime perdre le montant de la créance correspondant à la provision) : seront rattachées en partie à « l'Actif à + d'un an » si la perspective de recouvrement à court terme est fortement incertaine.

- Le bilan financier est établi après répartition du bénéfice, une partie :

-en réserve : « Capitaux Propres »

-distribution de dividendes : « Dettes à - d'un an ».

· Si les provisions pour risques et charges sont justifiées, elles sont intégrées aux « Dettes à - d'un an » sinon aux « Capitaux Propres ».

-/ Synthèse entre l'approche fonctionnelle et financière

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise s'appuie sur des règles de bon sens et de prudence menée par les deux approches (fonctionnelle et financière). En effet, dans le cadre de son activité économique, une entreprise doit pouvoir financer ses remboursements (emprunts et autres dettes..) avec les ressources tirées de ses actifs immobilisés au risque d'entraîner un déséquilibre dans sa trésorerie.

Le but recherché par les deux méthodes est le maintien de cet équilibre qui peut être à court et à long terme. Ce pendant ces deux approches ont leurs points de convergence et de divergence en matière d'analyse.

Le point commun entre l'approche fonctionnelle et financière est celui qui s'accorde sur les retraitements économiques : élimination des actifs fictifs, intégration du crédit bail, prise en compte des impôts latents.

Les principales différences entre ces deux approches sont :

- Dans l'approche fonctionnelle :

L'analyse part d'un bilan en valeurs brutes, avant affectation du résultat. Le résultat net ainsi que les amortissements et les provisions sont considérés comme du financement durable.

Le point le plus important de cette approche est celui de la prise en considération des différents cycles de l'entreprise. Les comptes seront reclassés en fonction de leur lien avec l'investissement, l'exploitation ou ce qui est hors exploitation.

Elle demeure l'approche la plus adéquate pour une analyse interne de l'entreprise.

- Dans l'approche financière ou patrimoniale:

On part d'un bilan en valeurs nettes et après affectation des résultats. Au niveau des reclassements des comptes, on constate une nette séparation entre les emplois et les ressources à plus d'un an et les emplois et les ressources à mois d'un an. Le reclassement des comptes est fait en fonction des critères de liquidité et d'exigibilité croissante.

Pour opérer de tel reclassement, des postes voir des comptes entiers doivent faire l'objet du glissement du bas vers le haut ou du haut vers le bas du bilan.

Chacune de ces approches est sujet des critiques et comptes des points faibles et des points forts, toutefois elles demeurent les approches les plus connues et les plus en vigueur.

III- Stratégies de collecte des données

La méthodologie adoptée dans le cadre de la collecte des données relatives à notre étude a consisté en la recherche documentaire et en un entretien avec certains dirigeants de la CAME tel que le contrôleur de gestion et le chef Département Comptabilité et Finance. Dans ce cadre toutes nos informations ont été obtenues au niveau des rapports d'activités c'est-à-dire les états financiers de la CAME, ces états financiers permettent de disposer d'une base de données nécessaires à l'analyse économique et financière.

IV- Les outils d'analyse

Bien que l'analyse financière fasse appelle à des outils presque universellement reconnus, l'analyste financier dans le souci d'atteindre ses objectifs, les adapte aux besoins de son analyse. Cette dose de subjectivité fait son originalité. Cependant, la recherche scientifique doit être reproductible. Il conviendrait par conséquent que nous définissions au préalable les outils utilisés. Nous allons les présenter par hypothèse.

Ainsi pour la première hypothèse (H1) nous allons nous référer au bilan financier pour calculer quelques indicateurs.

En effet, le bilan est un document de synthèse dans lequel sont regroupés, à une date donnée, les ressources dont dispose l'entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a fait. On distingue plusieurs types de bilan selon les objectifs poursuivis tels que : le bilan fonctionnel et le bilan financier etc.

Pour le cadre de notre étude nous allons utiliser le bilan financier qui représente le bilan comptable présenté selon les critères de liquidité à l'actif et d'exigibilité au passif. De ce bilan, nous calculerons les indicateurs ci-après :

- Le **FRN** : il représente l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il constitue le fondement du principe d'équilibre financier. Il se calcule de deux manières à savoir :

Haut du bilan

FRN= ressources stables (restructurées) - emplois stables (restructurés).

Bas du bilan

FRN= actif cyclique (restructuré)-passif cyclique (restructuré).

Lorsque le FRN > 0 on dit que la règle de l'équilibre financier minimum est respectée.

- Le **BFR** : il présente la différence entre l'actif circulant (hors disponibilités) et le passif circulant (hors trésorerie passif). Son mode de calcul est le suivant :

BFR= Actif circulant (restructuré) – passif circulant (restructuré)

Il se décompose en deux éléments à savoir : le besoin en Fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE). Ils se calculent de la manière suivante :

BFRE= actif circulant d'exploitation (ACE) – passif circulant d'exploitation (PCE)

BFRHE= actif circulant hors exploitation (ACHE) – passif circulant hors Exploitation (PCHE).

Le **BFRE** représente la composante la plus importante du BFR. Supposé directement lié au chiffre d'affaire, le BFRE est une variable de gestion primordiale. Compte tenu de la proportion très faible du BFRHE dans le BFR, nous assimilerons dans le cadre de notre étude sur la CAME, le BFRE au BFR.

- **La trésorerie nette (TN)** : elle représente la différence entre le FRN et le BFR. Ainsi nous avons :

TN= FRN-BFR, Si le FRN > BFR, la CAME dégage une TN positive. Dans le cas contraire, elle dégage une TN négative se qui représente une menace pour sa liquidité.

- Le **ratio d'autonomie financière** : c'est un ratio qui renseigne sur la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. il se calcule de la manière suivante :

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / total des dettes

- **Le ratio de liquidité générale**

Il indique la couverture des fonds des tiers à court terme par les actifs circulants restructurés.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{ACR}{DCT}$$

- **Le ratio de liquidité réduite**

Ce ratio contrairement au précédent, augmente le degré de quasi liquidité en éliminant l'élément le moins liquide : les stocks.

Liquidité réduite = Actifs circulants restreints / Dettes circulantes

- **Le ratio de liquidité immédiate**

Il montre dans quelle mesure les liquidités de l'entreprise permettent de payer les dettes à court terme

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{VD}{DCT}$$

Ensuite pour la deuxième hypothèse (H2), nous allons nous référer au compte de résultat restructuré.

En effet, le compte de résultat est un état financier de synthèse qui récapitule les produits et charges d'un exercice donné. Il constitue l'élément par excellence pour analyser les performances économique, financière, commerciale et sociale d'une entreprise. Ce compte de résultat auquel nous apporterons quelques retraitements et reclassements, nous permettra d'établir les soldes significatifs de gestion afin d'apprécier les divers niveaux de formation du résultat. Du compte de résultat et des soldes significatifs de gestion nous calculerons les ratios suivants pour apprécier la performance de la CAME.

- **Le ratio de rentabilité économique (ROI)**

Encore appelé « return on investment » (anglo saxon), il mesure la rentabilité des fonds investis dans l'activité de l'entreprise. C'est donc un outil pour apprécier la performance économique d'une entreprise.

$$ROI = RN / \text{actif total}$$

- **Le ratio de rentabilité financière (ROE)**

Encore appelé « return on Equity » il mesure la rentabilité des fonds propres de l'entreprise. C'est donc un outil performant de mesure de la performance financière de la CAME.

$$ROE = RN / \text{Capitaux propres}$$

- **Le ratio de rentabilité commerciale**

Il mesure la performance commerciale d'une entreprise ce ratio peut être calculé de la façon suivante :

$$RC = EBE / \text{Chiffre d'affaires}$$

Cette marge commerciale est très restrictive et ne renseigne pas sur tous les facteurs qui ont contribué à la réalisation du chiffre d'affaire (consommations intermédiaires et charges du personnel).

- **Le ratio de rentabilité sociale**

Il mesure la performance sociale de l'entreprise à travers la politique de répartition de sa valeur ajoutée.

$$\text{Rentabilité sociale} = \text{Charges salariales} / \text{valeur ajoutée}$$

Ces ratios seront complétés par le ratio de levier financier qui est d'une grande importance dans l'analyse de l'équilibre financier et de la rentabilité d'une entreprise car d'une pareille analyse la théorie qui y ressort est celle de l'effet de levier financier, on entend par effet de levier financier, l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres. Il est calculé à partir de la formule suivante :

$$ELF = (ROI-i) D/Cp \text{ avec :}$$

ELF : Effet de Levier financier

ROI : Rentabilité Economique

i : le taux d'intérêt moyen grevant le fonds de tiers

D : total des fonds de tiers

Cp : total des capitaux propres

Si $(ROI-i) > 0$, l'effet de levier joue de façon favorable ; ce qui veut dire q'une élévation du ratio d'endettement augmente la rentabilité des capitaux propres.

Si $(ROI-i) < 0$, l'effet joue de façon défavorable alors une élévation du ratio d'endettement diminue la rentabilité des capitaux propres.

L'effet de levier financier n'est rien d'autre que l'impact de l'endettement sur le taux de rentabilité des capitaux propres.

En effet, la capacité d'autofinancement (CAF) est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période de référence donnée et qui restera à sa disposition lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées. Il se calcule de deux manières à savoir :

Méthode Soustractive :

Excédent brut d'exploitation

+Transfert de charge d'exploitation

+autres produits d'exploitation

+/- Quote-part de résultat sur opération faite en commun

+produits financier (sauf reprise de provision)

+produits hors activité ordinaire

-charges hors activité ordinaire

-participation des travailleurs (salariés) aux fruits de l'expansion

- impôts sur bénéfices

= Capacité d'autofinancement (CAF)

La méthode additive

CAF = résultat net

- + Dotations aux amortissements et aux provisions
- Reprises sur provisions
- Quote part des subventions virées au résultat
- résultat sur cession d'actif immobilisé

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La création récente (18ans) de la CAME ne permet pas d'avoir assez d'écrits à son sujet. Cependant, les travaux menés par quelques auteurs nous serviront d'appui et de consultation. Pour ce fait, nous avons passé en revue l'état actuel de la littérature sur l'analyse financière et la gestion financière étant donné que notre thème ne peut être dissocié de ces deux notions.

Ainsi selon **P. CONSO** (1985), l'analyse financière a un caractère rétrospectif. Elle porte sur l'évolution passée et les caractéristiques constatées au moment de l'analyse. Elle se distingue ainsi des travaux de gestion prévisionnelle

Pour **BURLAND** et **DAYAN** (1999) l'analyse financière représente un ensemble de concepts, méthodes et outils qui permettent le traitement des informations internes et externes en vue de formuler des recommandations pertinentes concernant la situation d'un agent économique spécifique, le niveau et la qualité des performances. Alors que **COHEN** (1997) définit l'analyse financière comme un ensemble d'instruments et de méthodes de diagnostic qui permettent d'apprécier la situation financière et la performance d'une entreprise

Pour **JEAN-LUC CHARRON** et **SABINE SEPARI** (2004), l'analyse financière concerne l'analyse des besoins de financement et l'étude de la situation en termes de structure financière et de rentabilité. Elle est indissociable des études économiques et des travaux de prévision. Ils affirment aussi que : « quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise, la gestion financière doit assurer l'équilibre financier en conjuguant plusieurs règles de base telles que la durée, la trésorerie, la sécurité ou l'indépendance et la rentabilité. Ces règles de base sont à composer en fonction de la hiérarchie des critères de choix (rentabilité, solvabilité et risque) ». La fonction financière vise à assurer l'équilibre financier de l'entreprise en assurant la solvabilité et la rentabilité, la solvabilité peut être définie comme l'aptitude à faire face à ses engagements et la rentabilité, la capacité de générer des revenus en rapport avec les fonds engagés.

L'analyse financière interne explique le « comment » du fonctionnement de l'entreprise en prenant en considération ses particularités et les caractéristiques de son environnement tandis que celle qui concerne les partenaires économiques et les actionnaires en particuliers. Pour les actionnaires, les objectifs de l'analyse financière sont orientés vers l'étude de la rentabilité financière et le risque financier.

Les préoccupations majeures de l'analyse financière sont l'appréciation de l'équilibre financier et de la rentabilité financière pour envisager la croissance de l'entreprise. Pour parvenir à formuler un jugement relatif à la situation de l'entreprise, l'analyse met en œuvre des démarches d'investigations qui s'appliquent à des sources d'informations comptables.

I- Clarification des concepts

A- Concept de l'équilibre financier

Selon le principe de l'orthodoxie financière, **MAILLER** (1983) énonce la règle de l'équilibre financière : « les capitaux utilisés par une entreprise pour financer une immobilisation, un stock ou une autre valeur de l'actif, doivent pouvoir rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps qui correspond au moins à celui de la durée de l'immobilisation, du stock ou de la valeur acquise avec ces capitaux ». Mais le respect de cette orthodoxie financière par les structures à caractère sociale n'est pas toujours observé. C'est dans cet ordre d'idée que, **ILAYE** (2002) déclarait : « les structures à caractère sociale négligent la rationalité économique et l'orthodoxie de la gestion financière qui pourtant doivent leur servir de base solide pour parvenir à leur fin ».

BARREAU et **DELAHAYE** (2001), disent que « analyser l'équilibre financier d'une entreprise revient à étudier sa solvabilité, son degré d'autonomie et sa liquidité. Pour **MBANGALA** (2002), trois agrégats du bilan permettent de vérifier le respect de l'équilibre financier, il s'agit du FRN, du BFR et de la TN. L'analyse de l'équilibre financier doit se faire avec beaucoup de prudence car il n'est pas toujours facile de déterminer le niveau exact du FR positif dont dispose une entreprise car certaines entreprises peuvent présenter des difficultés de paiement avec un fonds de roulement positifs et d'autres, montrer une solvabilité satisfaisante avec un fonds de roulement négatif. Avant d'aborder ces agrégats, il est important de se familiariser avec certains concepts tels que le bilan et le résultat.

1-Concept du bilan

Le bilan est un outil très important pour tout dirigeant car c'est la base des décisions stratégiques. Il constitue un document comptable important pour un analyste financier. Sa présentation doit respecter les normes comptables pour un usage facile et efficace. Selon son utilité, on distingue le bilan comptable, le bilan fonctionnel et le bilan liquide.

De ce point de vue, certains auteurs : **CHRISTIAN** et **CHRISTIANE RAULET** (1988) affirmaient « le bilan décrit la situation financière et les ressources de l'entreprise à un moment donné. Il donne un aspect statique de l'entreprise ». Le bilan se présente sous forme d'un tableau détaillant et les ressources de capitaux d'une entreprise d'une part et d'autre part leur utilisation.

2-Le compte de résultat

Le compte de résultat enregistre toutes les opérations faisant apparaître une charge ou un produit pour tout exercice comptable. Il permet de dégager le niveau de l'évolution des différents résultats (l'exploitation financière et exceptionnelle) réalisés par l'entreprise.

3- Le fonds de roulement

La notion du fonds de roulement est celle qui est la plus utilisée dans l'analyse financière tant au niveau pratique que théorique.

On peut distinguer plusieurs types de fonds de roulement :

Le fonds de roulement brut ou économique :

Il est défini par référence à une entreprise qui vient d'être créée et on confond souvent fonds de roulement avec encaisse.

Par conséquent le fonds de roulement exprime la part des capitaux dont le degré d'exigibilité est faible et qui sert à financer les éléments d'actif dont le degré de liquidité est assez élevé.

Le fonds de roulement propre :

$$FR \text{ propre} = \text{Capitaux propres} - \text{Actif immobilisé}$$

Ce concept est calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie financière de l'entreprise

Le fonds de roulement étranger :

$$FR \text{ étranger} = FR \text{ permanent} - FR \text{ propre}$$

Il faut remarquer qu'à chaque fois que les fonds propres égalise l'actif immobilisé. Ce fonds de roulement est égal au dettes à long et moyen terme.

Le fonds de roulement net ou permanent :

Le fonds de roulement net mesure la liquidité de l'entreprise. Ce dernier est suffisant si les actifs circulants excèdent les engagements à court terme. Ce ratio peut également s'interpréter comme la mesure dans laquelle l'ensemble des immobilisations de l'entreprise est financé par des capitaux permanents. Dans ce cas, le fonds de roulement net finance la partie stable des capitaux permanents.

Si le fonds de roulement net est négatif, cela signifie qu'une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme auprès des fournisseurs ou des établissements de crédit. Un fonds de roulement net positif signifie donc que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante pour le financement de son cycle d'exploitation.

Ce pendant le calcul du fonds de roulement peut se faire à deux niveaux :

Le fond de roulement par le haut du bilan

$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$

Le fonds de roulement par le bas du bilan

$\text{Le FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$
--

Remarque : Fonds de roulement net et fonds de roulement normatif

Le fonds de roulement net, différence entre capitaux permanents et les immobilisations nettes, permet la couverture du besoin en fonds de roulement. Grâce au fonds de roulement normatif, nous pouvons approximer le besoin en fonds de roulement qui résultera d'une activité prévisionnelle. Le fonds de roulement net doit automatiquement être supérieur ou égal au fonds de roulement normatif pour obtenir l'équilibre financier soit une trésorerie positive ou nulle.

* l'intérêt du fonds de roulement financier

Issu de la comparaison des éléments homogènes au regard de la liquidité et de l'exigibilité (ressources durable à plus d'un an/ emplois stables à plus d'un an ; des actifs

circulants à moins d'un an/ endettement à moins d'un an), le fond de roulement financier peut être considéré comme le plus significatif que le fonds de roulement net global.

A l'égard de la liquidité, notamment, la confrontation : actif circulant net (réel)/ endettement à moins d'un an, constitue une approche pertinente. Toutefois, le problème de la liquidité est complexe et, comme nous le verrons ultérieurement, il est illusoire de vouloir le circonscrire à horizon d'un an et à la seule étude du fonds de roulement financier.

- Fonds de roulement net positif : Dans les secteurs d'activité où la rotation des actifs circulants est comparable à celle des dettes à court terme, un fonds de roulement net positif est interprété comme une mesure de la solvabilité courante de l'entreprise.

- Fonds de roulement net négatif : A l'inverse, un fonds de roulement négatif est un indice défavorable en matière de solvabilité et peut traduire des difficultés financières pour l'entreprise.

Ces normes d'appréciation de l'équilibre financier ne peuvent être généralisées à l'ensemble des entreprises. Ainsi, lorsque la rotation des actifs à court terme est plus rapide que celle des dettes à court terme, l'équilibre financier courant de l'entreprise peut être assuré malgré un fonds de roulement nul ou négatif. Dans cette hypothèse, l'appréciation de l'équilibre financier à l'aide du fonds de roulement doit être complétée par les délais de rotation des encours ou des stocks du bas de bilan.

4- Le besoin en fonds de roulement

Il exprime le besoin (ou l'excédent) de l'organisme pour le financement de son exploitation. Il s'obtient par la soustraction suivante (ressources d'exploitation - actif circulant) à l'exception des comptes de trésorerie. Selon **E.COHEN** (1997), « le BFR constitue les ressources engendrées par l'exploitation au titre du crédit des fournisseurs à l'occasion des opérations d'approvisionnement en bien ou service ».

5- La trésorerie

La trésorerie est le montant des disponibilités à vue ou facilement mobilisables possédées par l'entreprise, de manière à pouvoir couvrir les dettes qui arrivent à échéance.

Son montant est variable tout au long de l'exercice. Mais, une entreprise doit conserver dans son actif un montant de liquidité suffisant afin de :

- Prévenir les aléas (retards sur encaissements, crises conjoncturelles...)

- Saisir les opportunités d'investissements intéressantes.

Trésorerie = FR - BFR global

Elle est la résultante de la réalisation ou non de l'équilibre financier. Soit:

$$T = FR - BFR$$

$$\text{Si } FR > BFR, T > 0$$

$$\text{Si } FR = BFR, T = 0$$

Equilibre financier réalisé

$$\text{Si } FR < BFR, T < 0$$

L'équilibre financier n'est pas réalisé, ce qui entraîne un recours à des emprunts à court terme (facilité de caisse, billet de trésorerie).

Les mesures pour améliorer l'équilibre financier:

- Augmentation des fonds propres ;
- Emprunt de restructuration ;
- Diminution des stocks ;
- Raccourcissement des délais d'encaissement des créances ;
- Allongement des délais de règlement aux fournisseurs et assimilés.

* Lien entre la trésorerie et le BFR

De la variation du FR, qui dépend de la stratégie d'investissement et de financement de l'entreprise, et de la variation du BFR, liée aux conditions de l'exploitation, dépend la variation de trésorerie.

Le FR dégagé sert au financement du BFR engendré essentiellement par l'exploitation du BFRE. Le solde est employé en trésorerie positive. Quand il y a insuffisance ($BFR > FR$), il faut recourir à du financement à court terme.

Aussi peut-on dire que le BFR est le besoin de financement du cycle d'exploitation que l'on estime devoir être couvert par des capitaux permanents. Cependant, il devra être couvert, au moins partiellement, par des ressources stables (FR).

Le BFR peut être positif, nul ou négatif.

Un BFR négatif stable (ressource en FRE) est compatible avec un FR négatif (excédent des valeurs immobilisées nettes sur les capitaux permanents). Cette situation est typique d'activités à faible valeur ajoutée comme dans le secteur de la grande distribution. Un BFR négatif devient une ressource permanente que l'entreprise utilisera en dehors du cycle d'exploitation. Si le chiffre d'affaires augmente, les ressources disponibles (BFR négatif) augmentent aussi. Dans le cas contraire, une diminution du chiffre d'affaires se traduira par une diminution des ressources, et l'entreprise devra réduire l'utilisation qu'elle fait de ces fonds en dehors de l'exploitation.

L'équilibre financier est défini à partir des différents cycles financiers tels que la dépense et la recette qui augment ou diminuent l'encaisse. L'équilibre financier est atteint à un moment donné si l'encaisse reste positive après règlement de toutes les dettes exigibles. L'équilibre financier embrasse les notions telles que la solvabilité, la liquidité et le degré d'autonomie. Pour ce fait donnons une définition de ses notions :

La solvabilité

La solvabilité technique ou financière est l'aptitude de l'entreprise à assurer le paiement de ses dettes exigibles. La notion de solvabilité juridique met en relief le paiement des dettes par ses actifs. L'insolvabilité est l'état de cessation de paiement. Il faut aussi signaler que la solvabilité résulte de l'équilibre entre les flux des recettes et des dépenses ou encore entre le capital économique et les ressources disponibles.

La solvabilité permet de mesurer le degré d'endettement de l'entreprise et d'apprécier dans quelles mesures les engagements fixes résultants des emprunts sont couverts par les ressources financières de l'entreprise.

La liquidité

Selon **MBANGALA**, la liquidité est la capacité de l'entreprise à transformer suffisamment et vite certains de ses actifs circulants pour couvrir ses dettes à court terme. Elle met en évidence à travers des ratios, l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme.

Le degré d'autonomie

Selon **CONSO**, la rupture de l'équilibre est un aspect du risque financier qui conduit à la disparition de la structure ou la perte de son indépendance. Alors le degré d'autonomie de l'entreprise est, son aptitude à maintenir à tout moment son indépendance.

B- Concept de rentabilité

Evaluer 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. Une batterie de ratios permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise à partir des différents facteurs tels que : les investissements de longue durée (actifs fixes) et de courte durée (cycle de production ou activité commerciale). Ces ratios sont : les ratios de marge, les ratios de rentabilité économique et ceux de la rentabilité financière.

1- Notion de ratio :

Pour certains auteurs, le ratio est le rapport entre deux grandeurs significatives de l'activité de l'entreprise. L'objectif des ratios est d'apprécier la performance de l'activité et de réaliser une mesure relative de la rentabilité de l'entreprise étudiée.

Patrice VIZZAVONA (1996), définit un ratio comme le rapport de deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le FRN, la VA, l'EBE etc...

L'analyse par les ratios a un but ou une fonction qui lui est propre, qui permet d'établir un ensemble de ratios auxquels on donnera le plus d'importance dans l'analyse.

L'analyse des ratios sur plusieurs années permet de mettre en évidence certaines tendances de l'entreprise.

a- Ratio de rentabilité commerciale ou ratio de marge

Nous distinguons deux sortes de ce ratio : ratio de marge brute sur chiffre d'affaire et ratio de marge nette sur chiffre d'affaires et ont pour formule suivante :

$$\boxed{\text{Ratio de marge brute sur chiffre d'affaires} = \text{EBE} / \text{chiffre d'affaires}}$$

$$\boxed{\text{Ratio de marge nette sur chiffre d'affaires} = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{chiffre d'affaires}}$$

La marge brute sur chiffre d'affaires exprime la rentabilité de l'activité commerciale. Une entreprise qui réalise une marge sur chiffre d'affaires réduit avec un chiffre d'affaires élevé par rapport aux actifs engagés (c'est-à-dire une rotation des stocks élevée), peut être très

rentable au même titre qu'une entreprise ayant une importante marge sur chiffre d'affaires avec une très faible rotation de stocks. Par contre la marge nette sur chiffre d'affaires est l'expression de la rentabilité commerciale de l'entreprise après déduction des charges non décaissées. La différence avec la marge brute réside dans le traitement des charges non décaissées.

b- Ratio de rentabilité économique (ROI)

Ce ratio encore appelé ratio de rentabilité des capitaux investis (Return On Investment des Anglo-saxons). Il a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise en neutralisant la rémunération du capital investi, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds de tiers. Il est calculé de plusieurs manières :

$\text{ROI brut avant impôt} = \text{EBIT} / \text{Actif total ou}$

$\text{ROI brut avant impôt} = (\text{EBIT} / \text{Chiffre}) \times (\text{Chiffre d'affaires} / \text{Actif total})$

$\text{ROI net avant impôt} = \text{EBIT} / \text{Actifs fixes}$

$\text{ROI net après impôt} = \text{Résultat net} / \text{Actifs fixes}$

La rentabilité économique traduit la performance économique de l'entreprise autrement, l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique (actif total) pour dégager un résultat sur son activité courante. L'EBIT doit se révéler suffisant pour couvrir le coût du capital ce qui éviterait un déséquilibre structurel pouvant à terme mettre l'entreprise en difficulté.

c- Ratio de rentabilité financière (ROE)

Pour les Anglo-saxon, il est appelé Return On Equity et exprime la rentabilité de la valeur comptable des moyens propres dont dispose l'entreprise. Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose, et s'il est possible de distribuer une dividende, à condition que la liquidité le permette. De la formule suivante,

$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres},$

Elle traduit la performance financière de l'entreprise et met en relation le résultat net.

Pour **A. M. Mapapa** (2002), il convient d'interpréter ce ratio avec prudence :

- 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 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.

La rentabilité est l'aptitude à produire un résultat. Pour juger de la rentabilité d'une entreprise, il faut rapprocher son résultat des moyens mis en œuvre. Or l'efficacité indique dans quelle mesure les résultats obtenus permettent de satisfaire les objectifs poursuivis et les finalités. Que signifient alors les mots rationalité et rationalisation ?

La rationalisation

Selon le dictionnaire d'économie et de la science sociale, la rationalisation au sens économique est l'action visant à rendre rationnel ce qui ne l'est pas ou l'est partiellement. Elle est encore la recherche d'une plus grande efficacité par un effort réfléchi et ou par des techniques scientifiques.

La rationalité

La rationalité, quant à elle est « la logique gouvernée par le raisonnement et l'efficacité, la recherche d'un objectif à moindre coût, selon des procédures logiques et le calcul ». La rationalité limitée est celle du décideur lorsqu'il ne dispose ni de la totalité des informations, ni de la capacité de calcul qui lui aurait permis de trouver la solution optimale. H.SIMON.

Puis que évaluer la rentabilité revient à déterminer la performance, nous ne pouvons donc pas travailler sans aborder le concept de la performance.

C- Concept de la performance

Etymologiquement le mot performance provient de l'ancien français « performance » qui signifie exécution, achèvement. Il est très souvent utilisé sans pour autant avoir une définition claire et intrinsèque.

Selon **Patrick MYKITA** et **Jack TUSZYNSKY** la performance est à la fois « résultat et capacité. Un résultat est une réalisation, une « production » qui se mesure. Une capacité est l'ensemble de compétences qui se pilote. Piloter la performance c'est définir et mettre en œuvre des méthodes et des outils pour développer les compétences de l'organisation et aussi permettre la réalisation des objectifs ».

Jean-Pierre RODIER, (1999) estime que : « la performance est à la fois croissance du chiffre d'affaire, de la qualité de la satisfaction des clients, innovation et part du marché ».

Pour **MBANGALA** (2001), « la performance d'une entreprise est le degré de réalisation que les propriétaires assignent à l'entreprise. Evaluer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance ». La connaissance du niveau de rentabilité des différents facteurs de production exige d'examiner la performance de l'entreprise sur plusieurs points de vue notamment :

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

Pour **A. Ehrenberg** (1991), l'idée de performance apparaît simple de prime abord : il « suffirait » de regarder les comptes de l'entreprise pour se convaincre de sa bonne santé ou au contraire de ses risques de défaillance. La performance revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. Nous retiendrons à l'image de tous ces auteurs que la performance est multidimensionnelle et multicritère.

En réalité, la performance s'analyse par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation. Ces objectifs sont nombreux et parfois même contradictoires. Ils dépendent des acteurs en présence, mais aussi de type d'organisation. C'est ainsi que la performance dans une organisation publique ne recouvre pas les mêmes dimensions que dans une organisation privée ou dans d'autres organisations (associations, institutions financières).

L'étude de la performance d'une entreprise s'effectue à travers l'évaluation de sa rentabilité, alors notre étude prendra en compte la rentabilité économique (ROI), la rentabilité financière (ROE), et la capacité d'auto financement (CAF)

Selon **Bernard COLASSE** (1994), le mot « performance », au singulier ou au pluriel, bien que d'un usage de plus en plus courant, est un mot valise qui couvre des notions aussi diverses et différentes que celles, pour ne citer que les principales, de croissance, de rentabilité, de profitabilité, de rendement, de compétitivité. Les performances de l'entreprise seront appréhendées essentiellement en termes de croissance, de rentabilité et de compétitivité.

- **Croissance** : Elle est l'aptitude de l'entreprise à faire croître sa taille ; celle-ci peut être mesurée à l'aide de multiples critères comme le chiffre d'affaires, la production, la valeur ajoutée, les immobilisations, soit l'ensemble des actifs.

- **Rentabilité** : Aptitude de l'entreprise, considérée comme un investissement, à sécréter un résultat. Elle se mesure à l'aide du rapport entre ce résultat et l'investissement que représente l'entreprise. Elle regroupe la rentabilité dite économique qui est celle de l'ensemble des ressources financières mises en œuvre par l'entreprise, indépendamment de la structure de son financement et celle dite financière, qu'est celles des ressources mises ou laissées à sa disposition par ses propriétaires.

- **Compétitivité** : Aptitude de l'entreprise à réagir aux opportunités et aux menaces auxquelles elle se trouve confrontée ; d'un point de vue financier, cette aptitude dépend de sa capacité à sécréter un surplus monétaire.

La capacité d'auto financement

La CAF selon **J. P. JOBARD** (1997) est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période de référence, et qui restera à sa disposition, lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auraient été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auraient été décaissées. Elle revêt une importance en analyse financière dans la mesure où elle permet d'identifier les ressources internes générées par toutes les activités de l'entreprise et de ce fait représente l'auto financement de l'entreprise avant toute décision d'affectation de résultat net.

Sa formule est la suivante :

CAF = Résultat net + Dotations aux amortissements et provisions

– reprises sur provisions – résultat sur cession d'actif immobilisé

– quote-part des subventions d'équipement virées au résultat

Dans la pratique, pour « aller vite », on se borne souvent à une estimation grossière de la capacité :

CAF = Résultat net + Dotations aux amortissement et aux provisions

Ainsi que l'expression l'indique, la capacité d'autofinancement mesure le flux des ressources internes dont l'entreprise, lorsque ses produits encaissables sont encaissés et ses charges décaissables décaissées, peut disposer pour financer son développement .

D- Concept d'effet de levier financier (Leverage ratio)

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

Selon Louis MENARD, le levier financier est défini par l'effet, sur le bénéfice et le rendement des actions d'un financement par capitaux empruntés plutôt que par capitaux propres ou par d'autres instruments dont le rendement est lié au résultat. Le recours à des fonds empruntés pour accroître la rentabilité et le pouvoir d'achat est qualifié de levier financier.

Du point de vue comptable et financier, il s'agit de l'encours de la dette à long terme par rapport aux fonds propres, plus le ratio est élevé, plus le levier financier est important.

SECTION 1 : Histoire et structure organisationnelle de la CAME

Paragraphe 1 : Historique et objectifs de la CAME

A- Historique de la CAME

Plusieurs périodes caractérisent l'évolution du secteur pharmaceutique en République du Bénin. Ainsi, vers la fin de la période précoloniale, l'importation des produits pharmaceutiques était assurée par deux (2) organismes que sont :

Le Groupement Pharmaceutique Benin-Niger (GPBN), une institution privée qui importait sous conditionnement commercial ;

La Pharmacie d'Approvisionnement (PHARMAPRO), un organisme étatique qui importait sous conditionnement hospitalier.

L'époque post coloniale a connu en 1964 l'Office National Pour Cession de Médicaments aux Publics (ONPCMP) ; un office placé sous tutelle du Ministère de la Santé Publique. Mais le 24 juin 1975, dans le cadre de la prise en charge par l'Etat des secteurs vitaux de l'économie nationale, le monopole de l'importation et de la distribution des produits pharmaceutiques, des matériels médicaux et des réactifs fut confié à l'office National de Pharmacie du Bénin (ONPB).

A la fin des années 80, les structures d'Etat qui étaient alors chargées de l'approvisionnement de la République du Bénin en médicaments ne parvenaient plus à assumer leur mission et ce, du fait de la mauvaise gestion, de l'incohérence d'action issue de l'instabilité des dirigeants et de la conjoncture économique que traversait le pays. L'ONP a été liquidé en Novembre 1987. Un an après la PHARMAPRO est dissoute.

Pour palier à ces déconvenues, l'Etat béninois après avoir souscrit en 1978 à la Déclaration d'Alma-Ata, s'inspire de l'initiative de Bamako (1987) pour décider de redéfinir une nouvelle politique de développement du secteur sanitaire. Pour y parvenir, diverses stratégies étaient envisagées :

- le développement des activités préventives telles que la vaccination, la protection maternelle et infantile, le planning familial et la campagne d'information, d'éducation et de communication pour la santé ;
- la réhabilitation des infrastructures existantes ;
- la protection des maladies sexuellement transmissibles et surtout le VIH/SIDA ;

- le renforcement des services curatifs et la mise en place d'un programme de médicaments essentiels sous noms génériques.

C'est dans la mise en œuvre de cette dernière stratégie que la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) a été créée en 1989. Elle a démarré effectivement ses activités en octobre 1991 et a fonctionné pendant quatre (4) ans comme un volet du Projet de Développement des Services de Santé (PDSS). Elle acquiert en 1996 son autonomie de gestion administrative et financière avec l'adoption de ses statuts définitifs qui en font d'elle une structure de type association à but non lucratif.

FICHE SIGNALITIQUE

DESIGNATION	INTITULE
Raison sociale	Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux
Sigle usuel	CAME
Siège social	PK 3,5 route de Porto-Novo ex siège ONP
Téléphone	21.33.28.64-21.33.09.48
Fax	21.33.08.51
Email	Came-benin@bowinternet.bj.
Date de création	28 juillet 1989
Date de démarrage	07 octobre 1991
Forme juridique	Association à but non lucratif
N° INSAE	29.6.935.00.709206
Capital	960.370.068
Activités	Achat pour cession des médicaments
Nationalité de l'entreprise	Béninoise
Régime fiscal	Droit privé
Nature d'action commerciale	Grossiste
Effectifs	72

Source : Manuel de procédure

Elle est une structure souple et dispose d'une direction basée à Cotonou et deux magasins qui approvisionnent toutes les formations sanitaires du territoire national.

Mais par la suite deux dépôts départementaux de produits pharmaceutiques, filiaux de la CAME ont été créés respectivement à Parakou en Décembre 2002 et à Natitingou en

Octobre 2004 pour offrir aux départements du Nord les mêmes conditions de disponibilité et d'accessibilité aux produits de santé.

La CAME jouit d'un monopôle de fait en matière de produits pharmaceutiques génériques parmi les structures pharmaceutiques grossistes de la place telles que UBPHAR, GAPOB, MEDIPHARM, PROMOPHARMA qui de nos jours tentent d'avoir une part du marché. Elle fait partie de l'Association Africaine des Centrales d'Achat de Médicaments Essentiels (ACAME) où elle représente un modèle.

La CAME comprend quatre organes d'administration et de gestion : l'Assemblée Générale, le Comité de revue, le Comité de Gestion et la Direction. Celle-ci est appuyée par un Contrôleur de Gestion, une Assistante de Direction, un Administrateur de réseau informatique et quatre Départements à savoir le Département Administratif et des Ressources Humaines (DARH), le Département Distribution et Relation avec la Clientèle (DDRC), le Département Approvisionnement et Assurance Qualité (DAAQ) et le Département Comptable et Financier (DCF).

La CAME s'approvisionne en produits pharmaceutiques auprès des fournisseurs locaux et étrangers. Structure à vocation sociale, elle vend au comptant et à crédit à ses clients.

Ses fournisseurs lui accordent des délais de paiement, et elle-même en accorde à ses clients.

En effet, la CAME est le fruit d'une coopération étroite entre le Gouvernement du Bénin et les Bailleurs de fonds, notamment la Coopération Suisse qui a apporté la plus grande contribution pour la mise en place de cette institution.

Les différents apports ayant permis la mise en place et le développement de la CAME sont les contributions non remboursables de l'Etat béninois et des partenaires au développement qui se répartissent comme suit :

Tableau N°2 : Répartition des apports

Donateur	Montant (F CFA	Taux (%)
Coopération Suisse et Banque Mondiale	797 752 064	83
Union Européenne	117.967.478	12
Etat Béninois	35 237 026	4
UNICEF	9 413 500	1
TOTAL	960 370 068	100

Source : Statuts CAME

L'apport Suisse est géré par la Banque Mondiale dans le cadre du PDSS.

La contrepartie de l'Etat Béninois est constituée par la valeur des bâtiments de l'ex-Office National de Pharmacie (ONP) mis à la disposition de la CAME.

Les autres apports sont essentiellement des dotations en médicaments et consommables médicaux.

B- Objectifs de la CAME

La CAME est un élément essentiel de la politique sanitaire nationale. Elle a pour objectifs principaux:

- l'approvisionnement en médicaments essentiels et consommables médicaux pour le compte des formations sanitaires publiques et celles privées à but non lucratif ;
- la cession de ces produits pharmaceutiques aux formations sanitaires à un coût social mais suffisant pour assurer les investissements nécessaires au fonctionnement régulier de ses organes et faire face aux renchérissements des prix sur le marché international ;
- l'assistance au Ministère de la Santé dans la gestion des dons de produits pharmaceutiques (stockage et distribution).

Outre ces objectifs, la CAME s'emploie aussi à :

- renforcer la compétence du personnel sanitaire pour une meilleure gestion de l'approvisionnement du pays en médicaments essentiels sous noms génériques ;
- contribuer à l'usage rationnel du médicament par les prescripteurs, les utilisateurs et les consommateurs à travers l'information, la formation et la supervision ;
- améliorer la disponibilité et l'accessibilité des génériques aux populations via les formations sanitaires.

Paragraphe 2 : Organisation et Fonctionnement de la CAME

A- Organes de décision

Ce sont des organes qui décident de l'avenir et de la politique d'orientation de la CAME. Ils sont au nombre de trois à savoir :

1-Assemblée Générale (AG)

C'est l'organe souverain dont les prérogatives résident prioritairement dans la réalisation de l'objet social et l'élaboration de la politique générale de la CAME. Cette assemblée est dirigée par un bureau de onze (11) membres élus pour trois ans renouvelables une seule fois et composée de tous les partenaires de la CAME (société civile, formations sanitaires, l'administration et les bailleurs de fonds).

L'assemblée générale se réunit une fois par an en session ordinaire mais peut aussi tenir des sessions extraordinaires.

2- Comité de Revue (CR)

C'est un comité paritaire Gouvernement -Bailleurs de fonds qui est chargé d'évaluer la gestion de la CAME en ce qui concerne le respect des orientations et de la réalisation des objectifs aux niveaux administratif, financier, et social.

3- Comité de Gestion (COGES)

Le COGES joue un rôle de Conseil d'Administration et est investi par l'AG des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la CAME. Son rôle est d'élaborer des projets de politique générale et de contrôle de gestion.

B- Organes de gestion

Ce sont des organes qui assurent l'exécution quotidienne des activités de la CAME conformément au manuel de procédures. Ils sont chargés de l'application des décisions et recommandations issues de l'AG, du COGES ou du CR. Il s'agit de :

1- La Direction

La direction de la CAME est gérée par un Directeur assisté d'un Directeur Adjoint, tous deux des pharmaciens de profession.

Elle exerce tous les pouvoirs de direction et de gestion de la CAME et a pour rôle d'ordonnancer le budget et de veiller à son exécution, tant en dépenses qu'en recettes. Elle assure également la gestion matérielle et financière du patrimoine de la CAME, le respect par l'ensemble du personnel des procédures de gestion et veille au bon fonctionnement de tous les services de la structure.

La direction est aidée dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes par le Secrétariat, le Service du Contrôle de Gestion et le Service de l'Administration du Réseau Informatique.

1.1. Le Secrétariat

Le secrétariat est chargé de la gestion des correspondances, du suivi, de l'enregistrement et du classement des courriers. Il est aussi chargé de la tenue du standard téléphonique et des appels, de l'organisation des réunions et de la gestion des rendez-vous du directeur.

1.2. Le service Contrôle de Gestion

Ce service assiste la Direction dans les prises de décisions, conseille la Direction dans les grandes orientations en matière de politique de gestion de la CAME. Aussi, élabore t-il des états financiers prévisionnels et contrôle l'exécution du budget. Il élabore également des rapports périodiques de contrôle à l'attention de la direction.

1.3. Le service de l'Administration du Réseau Informatique

Ce service a en charge la gestion du réseau informatique et de la base de données de la CAME. Il est chargé de la bonne exploitation du système informatique. En ce qui concerne la gestion des bases de données, il assure la sécurité des informations par leur sauvegarde sur des bandes magnétiques.

2- Les Départements Opérationnels

Ce sont des organes techniques de la CAME. Chacun d'eux joue un rôle bien spécifique dans le déroulement des activités quotidiennes de la CAME.

2.1. Le Département Administratif et de Ressources Humaines (DARH)

Ce département se charge de gérer les ressources humaines. Il assure la gestion du matériel et des équipements, prévient et gère les contentieux avec les tiers. Il est composé de trois divisions à savoir :

- la Division administrative et du Matériel chargée de la gestion du patrimoine et des actes administratifs aussi bien internes qu'externes ;
- la Division Gestion des Carrières et Plans de Formation de gérer les recrutements, les emplois et les carrières des agents ;
- la Division Paie Fournitures et Communications Internes chargée de gérer les courriers du département, la paie et ses annexes

2.2. Le Département de la Distribution chargé des Relations avec la Clientèle (DDRC)

Il est sous la coordination d'un pharmacien et est chargé d'assurer l'organisation de la cession des produits pharmaceutiques et de la relation avec la clientèle. Il s'occupe de la facturation des commandes des clients, de la gestion théorique des stocks, de la réception des produits pharmaceutiques et consommables médicaux. Le Chef Département est assisté dans sa mission par trois (3) divisions à savoir :

- la Division Promotion des Génériques de faire la promotion des médicaments génériques auprès des formations sanitaires, d'organiser des séances d'informations sur l'importance socio-économique des médicaments sous noms génériques et enfin de gérer le matériel publicitaire ;
- la Division Facturation et Statistiques qui s'occupe de l'établissement des factures et bordereaux de livraison ainsi que des statistiques des ventes ;
- les Divisions Magasins. En effet, la CAME dispose de deux (02) magasins ; le premier pour le stockage des médicaments essentiels et des produits de diagnostic et le second pour le stockage des consommables médicaux et des solutés massifs. Les magasiniers ont à charge la réception des produits pharmaceutiques et la garde matérielle des stocks.

2.3. Le Département Comptable et Financier (DCF)

Il s'occupe des opérations comptables et financières, s'assure de l'enregistrement de toutes écritures donnant lieu à des flux réels ou financier et ce, à travers ses différentes divisions que sont :

- la Division Comptabilité Générale chargée de restituer l'intégralité des opérations comptables et financières dans les comptes appropriés. A ce titre, elle assure l'imputation des pièces comptables et leurs enregistrements. Elle produit le grand livre, la balance des comptes et procède à l'établissement du bilan en fin d'exercice.
- la Division Comptabilité des Dépôts qui est chargée de suivre la gestion des stocks au niveau des annexes ainsi que leur rentabilité économique et financière ;
- la Division Finance dont la mission est de suivre les dossiers fournisseurs, d'opérer les règlements le cas échéant et de veiller aux avoirs en comptes ;

Outre ces trois divisions, le Chef Département Comptable et Financier a sous sa responsabilité les Caissiers. Ces derniers perçoivent les recettes nées de la distribution des produits et engagent les menues dépenses liées à l'exploitation.

2.4. Le Département Approvisionnement et Assurance Qualité (DAAQ)

Ce département assure l'approvisionnement de la CAME en produits pharmaceutiques et veille à la qualité des produits réceptionnés. A cet effet, il est chargé de préparer les cahiers de charges de présélection des fournisseurs pour les appels d'offres, de lancer les appels d'offres et de gérer les échantillons fournis par les fournisseurs. Il est aussi chargé de mettre en place un processus d'assurance qualité des produits, de définir les objectifs d'achats et de planification des approvisionnements. Enfin, il est chargé du calcul des prix de cession et veille à la bonne qualité des commandes réceptionnées.

C- Ressources

La CAME, comme toute entreprise, dispose d'un certain nombre de ressources. Celles-ci sont de trois ordres à savoir humain, matériel et financier et se présentent comme suit :

1-Ressources Humaines

Dans le processus de production de biens ou de services, le facteur humain occupe une place prépondérante. Tout le personnel de la CAME est régi par une Convention Collective. La CAME dispose d'un effectif de soixante douze agents à savoir :

- Six (06) pharmaciens occupant les postes de Directeur, de Directeur Adjoint, de Chef de Département de la Distribution, de Département de l'Approvisionnement, de Chef de Dépôt à Parakou et à Natitingou ;
- Soixante six cadres et agents divers occupant les postes de responsable de service, d'agents de maîtrise et d'exécution.

Au nombre du personnel, il y a neuf (9) femmes et soixante trois (63) hommes.

Tableau N°3 : Répartition des agents de la CAME par ville et par catégories

N° d'ordre	Catégories	Cotonou	Parakou	Natitingou	Total
1	Cadres	19	02	02	23
2	Agents de Maîtrise	04	01	00	05
3	Agents d'exécution	25	10	09	44
Total		48	13	11	72

Source : Manuel de procédure

Tableau N°4 : Répartition statistique du personnel de la CAME

N° d'ordre	Entités	Exécutions	Maîtrises	Cadres	Total
1	Direction	02	02	04	09
2	Comptabilité	02	01	03	06
3	Distribution	28	04	10	41
4	Administration	10	00	04	14
5	Approvisionnement	-	-	02	02
Total		42	07	23	72

Source : Département Administratif et Ressources Humaines (DARH)

Une analyse du tableau ci-dessus montre clairement que le Département chargé de la Distribution emploie plus de 56% (41/72 soit 56,94%) du personnel, ce qui montre l'ampleur de l'activité de distribution (cession) au sein de la CAME. Aussi on observe un très fort taux au niveau des agents d'exécution soit un pourcentage de 55,55%. Plus de la moitié des efforts reste à faire pour améliorer les performances de ces agents afin de donner une bonne image à la dite structure.

2- Ressources matérielles

Les ressources matérielles de la CAME sont composées essentiellement des bâtiments, du matériel informatique, du mobilier et matériel de bureau, matériel de transport, des caméras de surveillance, des congélateurs, des chambres frigorifiques pour la conservation de certains produits, des rayons métalliques et en bois pour l'exposition des médicaments.

3- Ressources financières

Les ressources financières de la CAME proviennent essentiellement des contributions non remboursables de l'Etat béninois, des partenaires au développement et des recettes issues des ventes de médicaments et consommables médicaux. Son capital social est de 960.370.068 francs CFA

Les capitaux propres et ressources assimilées de la CAME au 31 décembre 2008 se chiffrent à 4 352 781 593 (quatre milliards trois cent cinquante deux millions sept cent quatre vingt et un mille cinq cent quatre vingt treize) francs CFA et se répartissent comme suit :

-Capital par dotation 960.370.068 (neuf cent soixante millions trois cent soixante dix mille soixante huit) francs CFA.

-Report à nouveau : 3 195 359 390 (trois milliards cent quatre vingt quinze millions trois cent cinquante neuf mille trois cent quatre vingt dix) francs CFA.

-Résultat de l'exercice : 128 954 075 (cent vingt huit millions neuf cent cinquante quatre mille soixante quinze) francs CFA.

-Subvention d'investissement : 68 098 060 (soixante huit millions quatre vingt dix huit mille soixante) francs CFA.

Depuis l'affirmation de son autonomie de gestion administrative et financière en 1996, la CAME utilise ses propres fonds pour financer son fonctionnement, ses investissements et renouveler son stock.

Tableau N°5 Synthèse des apports, capital par dotation, cumul des reports à nouveau

Eléments	Montants
Capital par dotation	960.370.068
Report à nouveau	3.195.359390
Résultat de l'exercice	128.954.075
Subvention d'investissement	68.098.060

Source : Rapport d'audit des comptes 2008

La subvention d'investissement représente la valeur nette des bâtiments abritant les dépôts de Parakou et de Natitingou financée respectivement par la coopération Française et le Projet santé Population (PSP) ainsi que la valeur des équipements mise à la disposition dudit dépôt par le projet Promotion et Santé de la Femme (PROSAF).

Actuellement, la CAME utilise ses fonds propres pour financer ses investissements et renouveler son stock en vue de satisfaire la demande de la clientèle.

D- Environnement de la CAME

Notre étude s'est intéressée à l'environnement politique, économique concurrentiel et à la clientèle de la CAME.

1- Environnement politique

Le Bénin depuis l'avènement du Renouveau Démocratique des années 1990, présente une certaine stabilité politique.

Bien que la CAME soit soumise au droit de regard de l'Etat sur ses activités à travers le ministère de la santé, elle jouit d'une autonomie de gestion administrative et financière.

2- Environnement économique

L'accès aux soins est alors perçu comme un privilège réservé aux nantis et c'est pourquoi la communauté internationale consciente des difficultés des pays en voie de développement dans le domaine sanitaire, essaie d'encourager la fabrication par les grandes firmes pharmaceutiques et la distribution à larges échelles des médicaments sous noms de génériques.

L'avènement de la CAME en 1991 s'inscrit dans cette logique de santé pour tous.

En effet, la cession des médicaments sous noms génériques se fait à un prix social, qui répond bien à la bourse de la quasi-totalité des populations. Ce qui n'est pas identique dans le cas des produits de spécialité cédés par les officines privées et qui sont accessibles seulement à une classe donnée pour le moins non représentative de la population.

3- Concurrence

Il n'est pas exagéré d'affirmer que la CAME occupe la place de leader sur le marché des produits pharmaceutiques béninois.

A cet effet, la CAME détient le monopole en médicaments essentiels et génériques. Il n'y a qu'à considérer son chiffre d'affaires annuel et le nombre de ses clients pour s'en convaincre.

En matière de concurrence, il est aisé de dire que la CAME n'a pas de concurrent de taille sur le marché des génériques. D'autres structures de cession des produits pharmaceutiques sont soit des fournisseurs de la CAME ou des grossistes spécialisés dans la cession des produits de spécialité. La SOPHABE (Société des Pharmacies du Bénin) et le GAPOB (Groupement des Achats des Pharmacies du Bénin) vendent donc des produits de spécialité.

La véritable concurrence à laquelle la CAME fait face est celle de « la pharmacie de la rue ». En raison de la perméabilité des frontières, de nombreux produits en provenance du Nigeria ont envahi le marché béninois, ceci malgré tous les risques que présentent ces médicaments.

S'il est vrai que ces produits sont cédés à bon marché, leur qualité demeure très douteuse.

4- Les fournisseurs

La CAME s'approvisionne auprès de multiples fournisseurs tant nationaux qu'étrangers. La liste des fournisseurs étrangers se trouve en annexe n°2.

Quant aux fournisseurs nationaux nous pouvons citer entre autres : la Société PHARMAQUICK, la SOPAB (Société des Pansements du Bénin), les laboratoires WAPHAR, la société Kodama services.

5- Clientèle

La clientèle de la CAME est essentiellement composée de personnes morales telles que les Pharmacies, les Centres de Santé, le Centre Hospitalier Universitaire (CNHU), les Unités Villageoises de Santé, les Centres Hospitaliers Départementaux, les Organisations Non Gouvernementales, les Cliniques Coopératives, les Projets à caractère Humanitaire et Sanitaire et les Cliniques Privées.

Tous ces clients se retrouvent sur toute l'étendue du territoire national.

SECTION 2 : SERVICES VISITES ET TRAVAUX EFFECTUES

Paragraphe 1 : Services visités et tâches exécutées

Au cours de notre stage qui a duré trois (3) mois, nous avons parcouru les départements Contrôle de Gestion, Comptabilité, Assurance Qualité et le département Distribution et Relations avec la Clientèle. Les tâches accomplies ou suivies ainsi que les expériences acquises se présentent comme suit :

A- Tâches exécutées au niveau de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion

1- Au niveau du Département Comptable et Financier

Les travaux effectués au niveau de ce département se résument essentiellement à l'imputation et l'enregistrement des opérations comptables.

Il s'agit tout d'abord de débiter un ou plusieurs compte(s) par le crédit d'un ou plusieurs autres selon la nature de l'opération et ce, sur une fiche d'imputation élaborée à cet effet. Tous les journaux sont gérés par le module COMPTA 500 du logiciel SARI. Les opérations courantes sont relatives :

- ✓ aux ventes de produits pharmaceutiques ;
- ✓ aux achats auprès des fournisseurs locaux et étrangers ;
- ✓ aux sorties et entrées de fonds tant dans la caisse des menues dépenses que dans la caisse des recettes ;
- ✓ aux règlements par chèque et ordres de virement ;

- ✓ aux opérations diverses encore appelées OD. Il s'agit des opérations ou imputations comptables ne faisant pas recours à un compte de trésorerie.

Il convient de signaler que toutes les écritures enregistrées au sein de la boîte s'inspirent d'un cadre comptable (plan comptable) dérivé du plan comptable général de l'OHADA et validé par un manuel de procédures administratives comptables et financières.

Outre les opérations classiques, nous nous sommes évertués à d'autres tâches à savoir :

- l'analyse des comptes de tiers (clients et fournisseurs) ;
- les états de rapprochement bancaires ;
- la réalisation d'inventaires tournants ;
- la circularisation des clients ;
- le remplissage des ordres de virement et le suivi des dossiers fournisseurs.

2- Au niveau du Contrôle de Gestion

Dans ce service, nous avons participé à des inventaires tournant des stocks dans les magasins ; à l'inventaire de caisse et à celui des fournitures de bureau, d'entretien; à la rédaction des rapports trimestriels d'activité et à la pratique du suivi budgétaire. Aussi avons-nous assisté les responsables dans l'élaboration des tableaux de bord de gestion ; et au contrôle de routine dans les dépôts. Ce service se charge aussi de vérifier si les normes comptables et les procédures décrites dans le manuel, sont respectées (contrôle interne). Par ailleurs, nous avons appris à enregistrer les courriers d'arrivée et de départ ainsi que leur classement au chrono.

B- Tâches exécutées au niveau des Départements Approvisionnement et Distribution

1- Au niveau du Département Approvisionnement et Assurance Qualité

Ce département a à charge, la passation des commandes et leur réception suivant les conditions définies dans le cahier d'appel d'offres ou la consultation restreinte. Au cours de notre stage, nous avons suivi la rédaction des dossiers de consultation restreinte et la réalisation des commandes fournisseurs. Nous avons par ailleurs, participé à la livraison des produits, au dépouillement des cartons de médicaments, à l'arrimage dans le stock et enfin à la confection des procès verbaux de réception de marchandises.

2- Au niveau du Département Distribution et Relations avec la Clientèle

Au niveau de ce département, notre stage a eu pour cadre la Facturation et les Magasins.

- **La facturation**, structure relevant de la Comptabilité, travaille en étroite collaboration avec le secrétariat (Réception), la caisse et les magasins. Les bons de commande sont transmis à la facturation par la réception après le visa d'une autorité (Pharmacien ou Chef DCF) et l'affectation d'un numéro et la date d'enregistrement.

Après la transmission, le facturier procède au traitement du bon de commande par le logiciel de gestion commerciale en vue de l'extraction des bordereaux de livraison et les factures. Ces derniers édités en trois (3) exemplaires sont certifiés par la Direction ou le Chef DCF. Un feuillet des factures est transmis à la Comptabilité après enregistrement dans le livre des factures. Les deux derniers feuillets envoyés à la caisse permettent aux clients de régler leurs factures. Notons que les clients ne peuvent être servis au magasin que sur présentation de la facture avec la mention "Payée" de la caissière.

En ce qui concerne **les magasins**, il en existe deux (02) à la CAME : le magasin 1 s'occupe de la gestion des stocks, de la distribution des médicaments et produits de diagnostics, tandis que le magasin 2 prend en charge la gestion des stocks des consommables médicaux. Les tâches qui y sont exécutées sont :

- le traitement des bordereaux de livraison : ce document mentionne l'identité des clients et des produits demandés. Dès réception des produits, le client appose sa signature, de même que le magasinier livreur.
- La tenue des fiches de stocks : l'image des stocks produits est reflétée par les fiches de stocks. Ces fiches permettent de connaître au jour le jour le niveau de stock de chaque produit et favorise l'établissement de la balance. Elles permettent aussi aux magasiniers de signaler que de nouvelles commandes doivent être faites lorsque le stock restant devient insignifiant.

Lorsque les produits sont envoyés par les fournisseurs étrangers, un expert maritime suit le déchargement des produits depuis le port jusqu'à leur dépouillement devant les magasiniers. Par contre pour les fournisseurs locaux, le dépouillement se fait devant les magasins sous la supervision d'un représentant du fournisseur.

Après le dépouillement, il est établi un Procès Verbal (PV) de réception en présence d'un membre de la direction, d'un représentant du magasin concerné, d'un représentant du Service Comptable et Financier et d'un représentant du fournisseur ou d'un expert maritime selon que la livraison parvienne d'un fournisseur local ou étranger.

CHAPITRE III

Ce chapitre constitue la partie essentielle de notre étude, il est l'occasion pour nous, non seulement de présenter les résultats de nos enquêtes pour la vérification des hypothèses de notre étude, mais aussi et surtout de faire des recommandations pour assurer l'équilibre financier et la rentabilité de cette institution

SECTION1 : Présentation des données et analyse des résultats

Le diagnostic financier de la CAME nous amène à analyser les activités de cette dernière afin de dégager les liens entre les indicateurs financiers et la rentabilité de la dite institution.

Avant de procéder à la vérification de nos hypothèses, nous présenterons d'abord le contenu et l'analyse de nos résultats.

Paragraphe1 : Présentation des variables d'analyse et des données

I- Présentation des variables d'analyse

L'analyse financière s'attache à établir un diagnostic financier de l'entreprise sur la base des données historiques, principalement le bilan et le compte de résultat, afin d'en évaluer la performance future. Ce diagnostic financier est un jugement porté sur l'évolution des comptes annuels dans le but de se rassurer de la valeur de l'entreprise et de sa rentabilité.

Cette partie sera alors consacrée aux notions de restructuration et de regroupement du bilan et du compte de résultat.

A- Restructuration et regroupement du bilan

1- Restructuration du bilan

La restructuration consiste à transformer un bilan comptable en un bilan financier répondant aux exigences de l'analyse financière. Restructurer le bilan consiste à éliminer 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. Selon ce principe, il est bon pour un équilibre financier, que les ressources à long terme financent les actifs fixes et que les actifs circulants soient financés par des dettes à court terme. La restructuration du bilan ne peut donc se faire sans la restructuration de ces postes qui sont l'actif et le passif du bilan.

a- Restructuration de l'actif du bilan

A l'actif, la restructuration consiste à obtenir une meilleure évaluation des emplois de fonds mis à la disposition de l'entreprise. De ce fait, seront éliminés de l'actif tous les postes qui correspondent à des simples écritures comptables dépourvues de toute réalité économique, puisqu'ils ne pourraient pas donner lieu au mouvement de fonds.

Lors de la restructuration, deux grandes masses sont distinguées à l'actif du bilan : les actifs fixes élargis ou restructurés qui constituent le haut du bilan et les actifs circulants restreints ou restructurés, le bas du bilan.

- Actifs fixes élargis

Au regard de l'analyse financière, les frais d'établissements sont considérés comme des actifs fictifs ou des non valeurs qu'il faut exclure du bilan financier. La soustraction du même montant sera effectuée au niveau des capitaux propres en considérant que les frais concernés correspondent déjà à une consommation de fonds propres et seront, du reste, imputés aux résultats des prochains exercices.

Dans certaines normes comptables, les créances à plus d'un an sont classées dans les valeurs réalisables. L'analyse financière veut que ce compte figure dans les actifs acycliques à cause de leur caractère permanent. L'analyste financier dans sa démarche de vouloir donner à chaque bien sa vraie valeur économique, tiendra compte de la valeur d'usage (fonctionnelle) ou de la valeur vénale des éléments d'actif. C'est dans cet ordre d'idée que les comptes d'amortissements et les réductions de valeur doivent faire l'objet d'un examen minutieux en vue de donner à chaque bien, sa vraie valeur économique.

- Actifs circulants restreints

Ils regroupent les valeurs de l'actif qui se renouvellent pendant le cycle d'exploitation. Ils comprennent les stocks et commandes en cours d'exécution, les créances à un an au plus et les comptes de régularisation de l'actif, les placements de trésorerie et les valeurs disponibles. Cependant, il n'est pas toujours facile de déterminer le caractère cyclique de certains éléments du bas du bilan. En effet, ces éléments ont une partie qui se renouvelle suivant la période du cycle d'exploitation, et une partie qui a un caractère permanent et qui s'apparente ainsi aux actifs acycliques : c'est notamment le cas des stocks. Il est rare que l'analyste financier externe soit en mesure d'estimer cette composante permanente.

b- Restructuration du passif du bilan

La restructuration du passif du bilan se fait aussi en deux grands agrégats et soulève moins de difficultés que celle de l'actif. On distingue les ressources permanentes ou acycliques (financement à plus d'un an) et les ressources à court terme.

- Ressources permanentes

Elles sont composées des capitaux propres et des dettes à long terme (plus d'un an). Le principe de l'équilibre financier veut qu'on regroupe tous les fonds mis à la disposition de l'entreprise pour une durée supérieure à un an dans la rubrique « **capitaux permanents** ». Comme on peut le constater, les capitaux permanents sont des combinaisons de deux grandes masses du passif, les capitaux propres d'une part et les fonds de tiers à long terme d'autre part. Dans le regroupement du passif en deux agrégats, se pose le problème du traitement des provisions pour risques et charges. Ces provisions constituent des dettes probables et la pratique courante les assimile généralement à des dettes à long terme si leur échéance n'est pas connue. Mais si elle est connue, elles devraient être attachées aux dettes à plus d'un an ou aux dettes à un an au plus.

- Capitaux à court terme

Les capitaux à court terme sont constitués de toutes les dettes à court terme à savoir les dettes à long terme échéant dans l'année, les dettes financières à court terme, les dettes commerciales et les comptes de régularisation du passif, les dettes fiscales et les dettes diverses à court terme. Il est à noter que la liste des postes à restructurer n'est pas exhaustive et doit être adaptée aux normes comptables utilisées.

Le regroupement des fonds de tiers à long terme et des fonds de tiers à court terme permet de déterminer une autre grandeur caractéristique qu'on appelle les capitaux étrangers ou les fonds de tiers.

2- Regroupement du bilan restructuré

Il s'agit de la condensation des postes du bilan en de grandes rubriques significatives. Cette condensation permet une vue synthétique et précise des différentes fonctions du bilan dans une optique de continuité d'exploitation. Les emplois et les ressources sont regroupés en quatre masses à savoir : l'actif du bilan en deux masses, celle des actifs fixes élargis et celle des actifs circulants restreints. Le passif en deux aussi, celle des capitaux permanents et celle des capitaux à court terme.

Nous présenterons ce regroupement dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°6 : Regroupement du bilan financier

ACTIF	PASSIF
Actifs fixes élargis	Capitaux permanents
Actifs circulants restreints	Capitaux à court terme

Source : cours de gestion financière

B- Restructuration et regroupement du résultat

1- Restructuration du compte de résultat

Comme pour le bilan, les comptes de résultat seront restructurés et regroupés afin de dégager des agrégats plus significatifs sur le plan de l'analyse financière. Pour ce fait, trois catégories des comptes de résultat sont à l'origine du résultat total de l'entreprise.

-La première est celle du chiffre d'affaires qui regroupe les ventes, les prestations de services, les productions stockées, les productions immobilisées et les autres produits d'exploitation, déduction faite des subventions d'exploitation car elle constituent une réduction des charges d'exploitation. En effet la comptabilité générale inclut généralement les subventions d'exploitation dans les produits d'exploitation de l'exercice, au même titre que les ressources issues de l'activité normale de l'entreprise. Dans la réalité, il s'agit des revenus de transferts venant en atténuation de certains coûts d'exploitation et plus particulièrement des salaires. Lors de l'analyse financière, il convient de faire une restructuration de ce compte de manière à ce que les subventions ne figurent pas dans les produits d'exploitation mais soient réincorporées dans les charges en diminution des coûts pour lesquels la subvention a été accordée.

-Les charges financières des fonds de tiers sont dissociées des produits financiers et ne sont donc pas reprises dans le calcul du résultat financier. Elles résultent des dettes contractées par l'entreprise pour financer l'ensemble de ses actifs, alors que les produits financiers résultent uniquement des actifs financiers de l'entreprise (immobilisations financières et actifs circulants financiers). Le rapprochement entre les charges financières et les produits financiers n'est donc pas adéquat. Par conséquent, dans la présentation du compte de résultat restructuré, les charges financières sont considérées séparément et soustraites du résultat total provenant des comptes de résultat d'exploitation, financier et exceptionnel avant impôt encore appelé EBIT chez les anglo-saxons.

- Enfin les dotations aux amortissements, réductions de valeur et provisions pour risques et charges sont regroupées au sein de chacun des volets (exploitation, financier et exceptionnel) du compte de résultats, car ils constituent des charges non décaissées et des produits non encaissés.

2- Regroupement du compte de résultat

Pour rendre plus fin son diagnostic, l'analyste financier peut procéder à d'autres aménagements et regroupements de rubriques et mettre en évidence des grandeurs intermédiaires nouvelles. Ainsi donc nous avons :

-la valeur ajoutée brute au coût des facteurs, instrument d'analyse fort utile, elle mesure l'enrichissement créé par l'entreprise grâce au processus de transformation qu'elle fait subir aux biens et services acquis à l'extérieur.

-le résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements et provision est aussi appelé Excédent Brut d'Exploitation (EBE), il est obtenu en soustrayant de la valeur ajoutée brute l'ensemble des frais de personnel et autres charges d'exploitation. Il correspond au résultat économique de l'entreprise, engendré par les seules opérations d'exploitation, indépendamment des politiques de financement, d'amortissement, de provision et de dividende de l'entreprise, et de la politique fiscale de l'Etat.

-une grandeur intermédiaire est ajoutée au compte de résultat ; il s'agit de la somme des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel avant amortissements, charges financières et impôts.

On peut donc déterminer le résultat courant de l'entreprise qui est au fait la somme du résultat net d'exploitation et du résultat financier après amortissements et provisions

La restructuration du bilan et du compte de résultat telle que nous venons de le faire ne peut pas être considérée comme l'expression d'une orthodoxie établie, tant il est vrai qu'on assiste aujourd'hui à une certaine convergence dans la restructuration des comptes de la part de nombreux analystes financiers. Il reste néanmoins vrai que, dans tous les cas, l'analyste financier conserve une réelle latitude pour apprécier l'opportunité de recourir aux différents redressements compte tenu des objectifs de son étude et de la nature des informations en sa possession.

II- Présentation des données de l'analyse

Le classement, la restructuration et le regroupement permettent de présenter le calcul des différents agrégats dans le but de porter une appréciation sur l'équilibre financier de l'entreprise.

Mais avant de présenter le calcul de ces agrégats, nous présenterons d'abord les différentes données qui concourent au calcul de ces agrégats qui sont le bilan et le compte de résultat restructurés de l'entreprise. Notre étude prendra en comptes les cinq dernières années, de 2004 à 2008 de notre entreprise d'étude.

Tableau N°7 : Bilans financiers condensé de la CAME de 2004 à 2008 en FCFA

1-Données de l'actif

Postes \ Années	2004	2005	2006	2007	2008
<u>ACTIF</u>					
<u>EMPLOIS STABLES</u>					
Actif immobilisé	711 010 230	735 518 573	713 681 509	590 345 648	602 812 692
<u>EMPLOIS CIRCULANTS</u>					
Actif circulant d'exploitation	3 105 175 557	3 961 348 981	3 769 143 802	3 861 120 564	5 203 544 345
Actif circulant hors exploitation	0	7 341 525	7 341 525	7 341 525	0
Trésorerie actif	681 618 185	546 838 914	795 153 458	1 083 314 036	372 877 591
Total	4 497 803 972	5 251 047 993	5 285 320 294	5 542 121 773	6 179 234 628

Source : Réalisé par nous-même

2- Données du passif

Postes \ Années	2004	2005	2006	2007	2008
<u>PASSIF</u>					
<u>RESSOURCES STABLES</u>					
Capitaux propres	3 931 407 075	4 073 896 318	4 100 869 025	4 201 520 170	4 352 781 593
Dettes financières	0	0	0	0	0
<u>RESSOURCES CIRCULANTES</u>					
Passif circulant d'exploitation	557 919 331	1 171 418 019	1 179 929 643	1 331 747 083	1 818 357 925
Passif circulant hors exploitation	8 477 566	5 733 656	4 521 626	8 854 520	8 095 110
Trésorerie passif	0	0	0	0	0
Total	4 497 803 972	5 251 047 993	5 285 320 294	5 542 121 773	6 179 234 628

Source : Réalisé par nous même

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de la CAME

I- Calcul et analyse des agrégats fondamentaux de l'équilibre financier de la CAME

La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise est apprécié généralement par trois grandeurs caractéristiques : le fonds de roulement, le besoins en fond de roulement et la trésorerie nette. Dans le cadre de la CAME, nous allons calculer dans un premier temps les trois indicateurs précités, dans un second temps, nous passerons en revue quelques ratios de solvabilité et de liquidité.

A- Calcule des agrégats de l'équilibre financier

Le Fonds de Roulement (FR)

Nous rappelons que le fond de roulement est l'excédent ou le déficit résultant du financement des emplois stables par des ressources durables .C'est la différence entre les ressources permanentes et les actifs fixes :

$$FR = \text{Ressources Durables} - \text{Emplois Stables}$$

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement est déterminé par les conditions d'exploitation ; c'est le besoin de financement de l'exploitation. Il est l'élément clés de la gestion financière du cycle d'exploitation, le BFR peut être défini comme la différence entre les actifs d'exploitation et les passifs d'exploitation : actifs circulants restreint (excepté valeurs disponibles) - dettes à court terme.

La Trésorerie Nette (TN)

La trésorerie nette permet de faire l'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Elle est égale à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement

$$TN = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Aussi, l'analyse horizontale du bilan financier permet-elle de calculer la trésorerie nette comme la différence entre la trésorerie actif et la trésorerie passif.

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

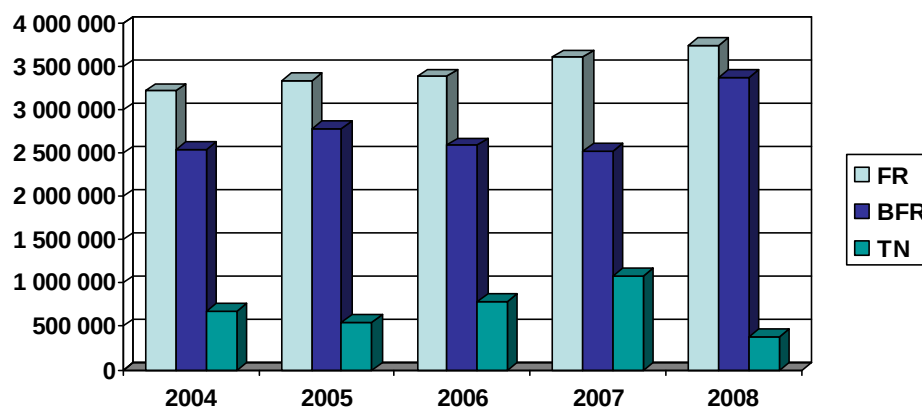
Tableau N°8 : Présentation du calcul des agrégats de 2004 à 2008 de l'équilibre financier de la CAME en FCFA

Années	2004	2005	2006	2007	2008
Emplois Stables (I)	711 010 230	735 518 573	713 681 509	590 345 648	602 812 692
Actifs Circulants (II)	3 105 175 557	3 968 690 506	3 776 485 327	3 868 462 089	5 203 544 345
Trésorerie Actif (III)	681 618 185	546 838 914	795 153 458	1 083 314 036	372 877 591
Ressources Durables (IV)	3 931 407 075	4 073 896 318	4 100 869 025	4 201 520 170	4 352 781 593
Passifs Circulants (V)	566 396 897	1 177 151 675	1 184 451 269	1 340 601 603	1 826 453 035
Trésorerie Passif (VI)	0	0	0	0	0
FR (IV -I)	3 220 396 845	3 338 377 745	3 387 187 516	3 611 174 522	3 749 968 901
BFR (II- V)	2 538 778 660	2 791 538 831	2 592 034 058	2 527 860 486	3 377 091 310
TN (III –VI) ou FR-BFR	681 618 185	546 838 914	795 153 458	1 083 314 036	372 877 591

Source : Réalisé par nous même

B- Analyse ou interprétation des agrégats calculés

GRAPHIQUE 1



GRAPHIQUE REPRESENTATIF DES TROIS AGREGATS DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE LA CAME (2004-2008) en milliers de FCFA

De la représentation graphique, l'interprétation à donner à nos agrégats est :

-le Fonds de Roulement

Le fonds de roulement net de la CAME, encore appelé marge de sécurité est resté non seulement positif mais aussi croissant sur toute la période d'étude. Ce qui veut dire que la CAME bénéficie d'une mesure de solvabilité courante, et arrive à dégager des ressources

stables qui lui permettent de financer de façon durable l'intégralité de ses emplois stables et de détenir un volant de sécurité, une marge financière qui lui permettra de faire face à l'asymétrie des risques des actifs et des dettes et aux aléas de fonctionnement.

-le Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement traduit la liquidité dont l'entreprise a besoin pour financer son cycle d'exploitation, il est le terme central de l'équilibre financier. Le BFR est demeuré positif durant les cinq années d'étude ; cela voudra dire que la CAME manifeste un besoin réel de financement de son cycle d'exploitation. Le graphique montre que le BFR évolue en dent de scie et inférieur au FR, ce qui signifie qu'une partie des ressources durables est affectée au financement du cycle d'exploitation.

-la trésorerie nette

La trésorerie nette traduit la liquidité de l'entreprise après financement du cycle d'exploitation. Elle exprime le surplus ou le déficit des ressources financières obtenu après le financement des besoins du cycle d'exploitation de l'entreprise. La trésorerie nette est positive sur toute la période d'étude. Ce qui signifie que la CAME finance la totalité de son besoin de financement et dégage encore un matelas de sécurité pour faire face à ses engagements de court terme.

De la lecture de notre graphique, on observe que les grandeurs (FRN, BFR, TN) sont positives sur toute la période d'étude. Parmi les trois grandeurs seul le fonds de roulement a une tendance haussière durant la période d'étude. Cela est normal car le résultat de la CAME sur les cinq années d'étude est bénéficiaire et toujours reporté à nouveau. Il faut noter que le besoin en fonds de roulement a connu une régression sur deux années de notre période d'étude. Ce qui se traduit par une augmentation de la trésorerie nette sur la même sous période.

La détermination des trois agrégats ci-dessus analysés ne suffit pas pour porter un jugement significatif sur la structure financière d'une entreprise. Il faut encore calculer les ratios d'équilibre financier pour affiner cette analyse.

Ainsi nous allons calculer les ratios d'indépendance financière, de solvabilité et de liquidité de la CAME pour approfondir l'analyse de l'équilibre financier.

C- Calcul et analyse des ratios de l'équilibre financier

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité. Elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie.

Le ratio d'indépendance financière est le rapport entre les capitaux propres et le total des dettes, sa formule est : capitaux propres / total des dettes.

Celui de la solvabilité est le rapport entre le total des actifs de l'entreprise et les dettes circulantes, sa formule est : total Actifs/ dettes circulantes

Enfin celui de la liquidité qui est calculé de trois manière :

La liquidité général est le rapport de l'actif à moins d'un an sur les dettes à moins d'un an, généralement ce ratio est supérieur à 1. La liquidité réduite est le rapport entre les actifs circulants restreints et les dettes circulantes, ainsi la formule est : actif circulants restreints / dettes circulantes et la liquidité immédiate, qui est le rapport entre la valeur disponible encore appelée trésorerie actif et les dettes à court terme, sa formule est : valeur disponible / dettes à court terme.

Tableau N°9 : Présentation du calcul des ratios de l'équilibre financier

Années	2004	2005	2006	2007	2008	Moyenne
Ratios						
Indépendance financière	6,94	3,46	3,46	3,13	2,38	3,87
Liquidité générale	6,7	3,8	3,9	3,7	3,1	4,24
Liquidité réduite	5,48	3,37	3,19	2,89	2,85	3,56
Liquidité immédiate	1,20	0,46	0,67	0,81	0,21	0,67
Solvabilité	7,94	4,46	4,46	4,13	3,38	4,87

Source : Réalisé par nous même

L'indépendance financière encore appelé autonomie financière de la CAME montre que les capitaux propres représentent en moyenne 3,87 fois l'ensemble de ses dettes. Il est important de souligner que cette autonomie se dégrade car le ratio est passé de 6,94 en 2004 à 2,38 en 2008 avec une constance de 2005 à 2006. Cette dégradation s'explique par l'augmentation de dettes totales de la CAME et plus spécifiquement des dettes fournisseurs sur les deux dernières années. Si l'autonomie financière de la CAME est observée, peut-elle

être en mesure d'honorer ses engagements à court, moyen et long terme ? C'est pour répondre à cette question que nous avons calculé les ratios de liquidité et de solvabilité.

La liquidité générale est largement supérieure à l'unité (1) durant toute la période d'étude. Ce qui traduit que la CAME, à partir des valeurs circulantes, est capable de rembourser chaque année et en moyenne 4,24 fois toutes ses dettes à court terme.

La liquidité réduite quant à elle est supérieure à l'unité (1) durant les cinq années d'étude. Soit à dire que la CAME est capable de rembourser en moyenne 3,56 fois ses dettes de court terme lorsqu'elle fera recours à ses valeurs disponibles et réalisables.

La liquidité immédiate est inférieure à l'unité sur la période d'étude sauf en 2004. En effet, en moyenne la CAME pourrait faire face à 66% de ses dettes à vue ; ce qui est un bon signe. En réalité, si les créanciers à court terme réclament leur crédit, la CAME peut payer immédiatement 120% en 2004, 50% en 2005, 70% en 2006, 80% en 2007 et 21% en 2008.

Néanmoins nous interprétons ses ratios avec beaucoup de réserve car le remboursement crédit fournisseur dépend également du délai de remboursement crédit client qui peut permettre à la CAME d'avoir de liquidité suffisante le jour de l'échéance convenue.

Quant au ratio de solvabilité il mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créanciers à long, moyen et court terme ; constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise.

Pour les tiers créanciers, il y a une bonne sécurité générale car les avoirs de la CAME pendant ces cinq années d'étude sont en mesure de rembourser en moyenne 4,87 fois toutes les dettes si l'on envisageait une éventuelle liquidation

De l'analyse du FRN, du BFR, de la TN, des ratios de la structure financière de liquidité et de solvabilité, il ressort que la CAME jouit d'un équilibre financier. Mais le maintien d'un équilibre financière est-t-il une assurance pour la rentabilité de l'entreprise ?

La réponse à cette préoccupation nous conduit à l'analyse du compte de résultat qui nous servira de base de calcul pour l'étude de la rentabilité de la CAME.

II- Calcule et analyse des agrégats fondamentaux de la rentabilité de la CAME

L'étude de la rentabilité permet de voir dans quelle mesure la CAME dégage son profit. Elle va se situer à l'étude de la rentabilité économique, financière, commerciale et sociale. La connaissance de la performance et de l'autofinancement s'avère nécessaire et indispensable pour comprendre la rentabilité, la croissance et le développement des activités de la CAME

Dans cette partie, il sera question de la présentation des soldes intermédiaires de gestion car c'est à partir de ces derniers que nous allons mener les autres analyses.

A- Présentation des soldes significatifs de gestion et calcul des agrégats

Le compte de résultat est l'outil explicatif de la richesse créée par l'entreprise. En d'autres termes, il mesure l'enrichissement ou l'appauvrissement induit par l'activité de l'entreprise.

Les soldes intermédiaires de gestion établis à partir du compte de résultat constituent un outil d'analyse de la rentabilité de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

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

Tableau N°10 : Compte de résultat restructuré de la CAME en FCFA

Désignations	2004	2005	2006	2007	2008
Chiffre d'affaire	4 252 657 373	4 654 005 357	4 572 599 698	5 060 974 412	5 807 487 956
Valeur ajoutée	590 821 057	635 216 209	582 375 875	625 577 049	617 747 083
Charges salariales	219 552 388	314 477 454	362 861 096	372 577 231	346 215 188
E B E	371 268 669	320 738 755	219 514 779	252 999 818	271 531 895
R N E	207 837 632	130 521 234	18 474 475	82 625 064	119 950 944
R F	77 166	1 037 474	401 122	6 743 971	4 453 227
R A O	207 914 798	131 558 708	18 875 597	89 369 035	124 404 171
R H A O	17 730 806	20 489 031	17 655 606	16 486 679	4 549 904
R N	225 645 604	152 047 739	36 531 203	105 855 714	128 954 075

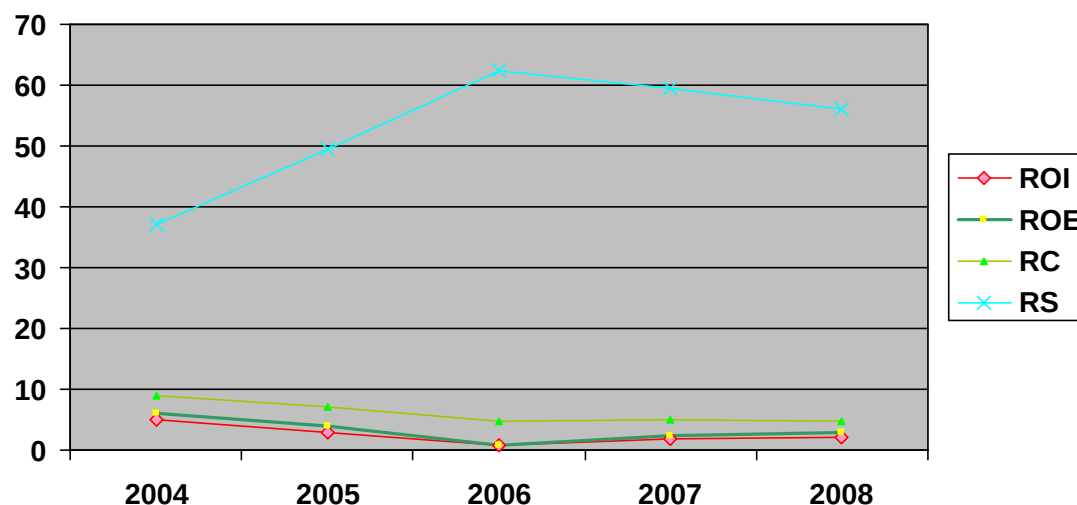
Source : Réalisé par nous même

Une fois le compte de résultat présenté, nous passerons à la détermination des différents ratios de la rentabilité de l'entreprise, lesquels déjà citer ci-dessus

Tableau N°11 : Présentation des ratios de 2004 à 2008 de la rentabilité de la CAME

Ratios	Formule	2004	2005	2006	2007	2008	Moyenne
ROI	RN/Actif total	0,05	0,03	0,007	0,019	0,021	0,025
ROE	RN/ Capitaux propres	0,06	0,04	0,009	0,025	0,030	0,033
RC	EBE/Chiffre d'affaire	0,09	0,07	0,048	0,05	0,047	0,061
RS	$\frac{\text{Charges salariales} \times 100}{\text{Valeur Ajoutée}}$	37,2%	49,5%	62,3%	59,6%	56,04%	53%

Source : Réalisé par nous même

B- Analyse ou interprétation des ratios calculés**GRAPHIQUE N°2 (en %)****Graphique représentatif de l'évolution des différents ratios de la rentabilité de la CAME**

La rentabilité économique, représentative de la rentabilité des capitaux investis, est mesurée par le ratio ROI (Return On Investment des anglo-saxons). Il est un bon indicateur de comparaison entre les entreprises du même secteur dans la mesure où il élimine toutes les distorsions qui résulteraient de la rémunération différente attribuée aux fonds propres et aux fonds des tiers. Il ressort de ce tableau que le taux de rentabilité économique de la CAME est très faible et tourne en moyenne autour de 2,5% ; ce qui la rend vulnérable sur le marché. De plus on observe une baisse de cette rentabilité économique sur la période d'étude. Cette baisse de la rentabilité économique dans le temps est surtout due à une hausse des charges d'exploitation. Face à cette baisse de la rentabilité économique, il urge de porter un regard sur la rentabilité des capitaux propres de la CAME afin d'apprécier sa performance financière qui n'est rien d'autre que la rentabilité financière.

Elle représente la rentabilité des capitaux propres et est mesurée par le ratio ROE (Return On Equity). Le ratio de rentabilité financière de la CAME est faible sur toute la période d'étude et tourne en moyenne autour de 3,3%.

Face à cette baisse de la rentabilité des capitaux propres, quelle est alors la part du personnel dans la richesse créée par l'entreprise ? La réponse à cette question nous sera donnée par l'analyse de la performance sociale de la CAME.

Elle représente la part de la richesse créée qui va à l'endroit des travailleurs. Elle est mesurée par le rapport entre la charge salariale et la valeur ajoutée. La CAME pratique une bonne politique sociale dans la mesure où elle affiche un ratio de rentabilité sociale moyen de

53% sur les cinq années d'étude ; cela montre que la CAME valorise le capital humain pour son bon fonctionnement. Cette performance est aussi un facteur de motivation du personnel.

La rentabilité commerciale permet de savoir s'il y a une croissance harmonieuse, ou une stagnation ou même une régression au niveau des ventes. Elle est décroissante sur la période d'étude, on peut dire que le niveau des ventes couvre mieux d'année en année.

Par ailleurs, on observe au bout des deux dernières années une légère **croissance** de la rentabilité financière et de la rentabilité économique. Ce qui explique que la CAME n'aura pas de difficultés à convaincre les partenaires techniques et financiers pour de nouveaux investissements, aussi qu'elle a une bonne performance sociale et essaie de mieux couvrir ses ventes d'année en année.

En vue de décrire l'impact des dettes sur la rentabilité des capitaux propres et d'avoir un plus de confirmation dans la vérification de notre hypothèse, nous calculerons l'effet de levier financier de la CAME par la formule suivante :

$$ROE = ROI + (ROI - i) D / C_p,$$

$$\Rightarrow ROE - ROI = (ROI - i) D / C_p = \text{effet de levier financier}$$

Tableau N° 12 : Présentation du calcul de l'effet de levier financier

Années \ Ratios	2004	2005	2006	2007	2008
ROE	0,06	0,04	0,009	0,025	0,030
ROI	(0,05)	(0,03)	(0,007)	(0,019)	(0,021)
ELF = ROE - ROI	0,01	0,01	0,002	0,006	0,009

Source : Réalisé par nous même

A la lecture du tableau, $(ROE - ROI) > 0$ ce qui montre que $[(ROI - i) D / C_p] > 0$ par conséquent nous pouvons dire que l'effet de levier financier joue de façon favorable pour la CAME, ce qui nous permet de dire qu'une élévation des dettes augmente la rentabilité des capitaux propres de la CAME. Et on lit à travers le tableau que cet effet suit une croissance sur les deux dernières années de notre période d'étude.

Ces ratios à eux seuls ne nous permettent pas d'affirmer la performance de notre entreprise d'étude, pour plus d'assurance nous allons ajouter à ces ratios, la Capacité d'Autofinancement (CAF), mesurée par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

C- Analyse de la capacité autofinancement

La capacité d'autofinancement, est le flux de ressource interne dont dispose la CAME après que ses produits encaissables sont encaissés et ses charges décaissables sont décaissées. Elle mérite d'être prise en compte et au fait la seule qui reste à la disposition de l'entreprise après que tous les produits soient encaissés et toutes charges réellement décaissées, son calcul se résume à deux méthodes, celles dite soustractive et l'autre additive :

Méthode Soustractive :

Excédent brut d'exploitation

+Transfert de charge d'exploitation

+autres produits d'exploitation

+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun

+produits financier (sauf reprise de provision)

+produits hors activité ordinaire

-charges hors activité ordinaire

-participation des travailleurs (salariés) aux fruits de l'expansion

- impôts sur bénéfices

= Capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N°13 : Présentation du calcul de la CAF

Années	2004	2005	2006	2007	2008
Eléments					
EBE	371 268 669	320 738 755	219 514 779	252 999 818	271 531 895
+transfert de charges d'exploitation	429 229	3 202 296	1 328 100	6 093 466	389 929
+/- quote part de résultat	0	0	0	0	0
+produits financiers (sauf reprise de provision)	77 172	1 037 478	401 126	6 743 982	4 453 230
- charges financières	(6)	(4)	(4)	(11)	(3)
+produits HAO	0	0	0	0	0
-charges HAO	0	0	0	0	0
-participation des travailleurs	0	0	0	0	0
-impôt sur bénéfice	0	0	0	0	0
CAF	371 777 064	324 978 525	221 244 001	265 837 054	276 375 051

Source : Réalisé par nous même

A la lecture du tableau, cet indicateur a évolué de façon décroissante entre 2004 et 2006, avant de prendre une allure croissante en 2007 et se confirme en 2008. Ce rythme de

décroissance- croissance est dû à l'évolution de l'EBE, composante essentielle de la CAF. Il est à noter que la CAF est très peu sous l'influence des autres charges décaissables après celles d'exploitation. Il convient donc de contrôler le rythme de l'exploitation de la CAME pour enfin agir sur sa capacité d'autofinancement. Il à noter que la CAME ne faisant pas de distribution de dividende, alors sa CAF est égale à son auto financement.

A tous ces différents agrégats calculés tant au niveau de l'équilibre financier qu'au niveau de la rentabilité, nous avons juger utile d'ajouter les ratios d'exploitation pour une meilleure vérification de nos hypothèses. Ces ratios d'exploitation sont aux nombres de trois et sont respectivement le délai de remboursement fournisseur, le délai de remboursement client et la vitesse de rotation du stock

Pour le calcul de ces ratios, nous établirons un tableau retraçant tous les éléments qui concourent à leur calcul et qui ont été relevés des comptes de résultat et le bilan de l'entreprise sur la période d'étude.

Tableau N°14 : Présentation des éléments qui permettent le calcul des ratios d'exploitation

Années	2004	2005	2006	2007	2008
Eléments					
Chiffre d'affaire	4 242 944 802	4 640 337 553	4 568 511 962	5 036 964 969	5 794 352 384
Coût d'achat des marchandises	3 349 556 516	3 649 808 641	3 614 398 966	3 973 835 953	4 724 640 472
Dettes fournisseurs	520 590 131	1 119 721 166	1 062 594 151	1 117 648 223	1 595 480 502
Créance clients	607 477 736	837 138 513	1 026 085 383	883 460 615	1 070 534 428
Stock Initial	3 128 459 654	2 350 929 972	2 983 757 087	2 644 867 603	2 845 668 126
Stock Final	2 350 929 972	2 983 757 087	2 644 867 603	2 845 668 126	4 037 670 144
Stock moyen	2 739 694 813	2 667 343 530	2 814 312 345	2 745 267 865	3 441 669 135

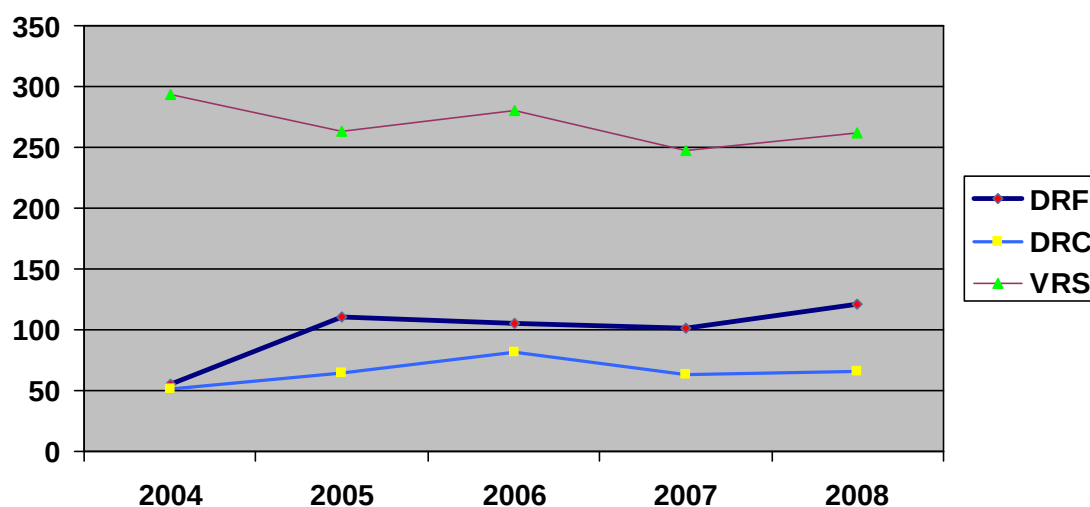
Source : Réalisé par nous même

De ce tableau nous présenterons le tableau de calcul des ratios d'exploitation suivis de leur formule :

Tableau N°15 : Présentation du calcul des ratios d'exploitation

Ratios	Formule	2004	2005	2006	2007	2008	Moyenne
DRF	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} \times 360}{\text{Coût d'achat marchandises}}$	55jrs	110jrs	105jrs	101jrs	121jrs	98jrs
DRC	$\frac{\text{Créances clients} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires}}$	51jrs	65jrs	81jrs	63jrs	66jrs	65jrs
VRS	$\frac{\text{Stock moyen} \times 360}{\text{Coût d'achat marchandise}}$	294jrs	263jrs	280jrs	248jrs	262jrs	269jrs

Un graphique sur les trois premiers ratios nous permettra de faire une analyse sur leur courbe d'évolution.

GRAPHIQUE N°3**Graphique représentatif de l'évolution des ratios d'exploitation (en jours) de 2004 à 2008 de la CAME**

A la lecture du graphique nous remarquons une baisse du délai fournisseur de 2006 à 2007 avant de subir une hausse en 2008 cela est pareille pour le délai client mais la baisse a été seulement en 2007. S'agissant des ratios d'exploitation, on observe une logique entre le délai de règlement fournisseur (98 jours en moyenne) et le délai de remboursement client (65 jours en moyenne). Cette mesure assure une aisance de trésorerie à la structure. Mais pour ce qui concerne le délai de rotation des stocks, nous pouvons dire que de 2006 à 2008 la vitesse

de rotation a subi une baisse, ce qui peut être dû à une rotation plus rapide des stocks de l'entreprise.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Les résultats issus de nos analyses nous mènent sur quelques pistes de réflexions intéressantes. Dans ce paragraphe, nous mettrons à contribution les enseignements tirés de l'analyse des indicateurs d'équilibre financier et ceux de l'analyse de la rentabilité pour la vérification de nos hypothèses.

De l'analyse de la structure financière de la CAME, le FRN est positif et supérieur au BFR. La Trésorerie nette est positive sur toute la période d'étude. Les ressources durables arrivent à couvrir le financement de l'actif et une partie du besoin en fonds de roulement de la CAME. Ce qui à priori respecte le principe de l'orthodoxie financière. La CAME, disposant d'une trésorerie nette strictement supérieure à zéro, cette situation permet non seulement le financement du cycle d'exploitation mais également une aisance de trésorerie qui permet de détenir des valeurs disponibles et d'effectuer des placements.

Ses ressources propres permettent de financer le double de ses engagements envers les tiers. Le décalage entre le délai de remboursement fournisseurs et celui de remboursement clients prédispose la CAME contre d'éventuelles crises de trésorerie. Toutefois, il est à faire observer que cette politique d'assurance d'une forte disponibilité du stock a considérablement influé sur le ratio de liquidité immédiate. En effet, les valeurs disponibles en trésorerie ont drastiquement baissé passant de 1 083 314 036 F CFA en 2007 à 372 877 591 F CFA en 2008. Les commandes liées aux avances faites au profit des fournisseurs adjudicataires continuent d'être livrées en 2009. Toutes ces raisons justifient la baisse relative des ratios de solvabilité et d'indépendance financière en 2008.

De l'analyse des tableaux ci-dessus, on note qu'hormis la valeur ajoutée qui a légèrement baissé en 2008, tous les autres soldes de gestion à savoir l'Excédent brut d'exploitation, le Résultat d'exploitation et le Résultat net sont en progression et témoignent de la bonne situation financière de la CAME. L'évaluation de la gouvernance et des opérations de la CAME sur notre période d'étude ainsi que les observations faites à travers nos analyses qui se sont succédées, relèvent que la CAME jouit d'une bonne santé financière. Les conclusions ci-dessus tirées, nous permettent d'affirmer que **les ressources stables de la CAME lui**

assurent un équilibre confortable, par conséquent nous pouvons dire que l'hypothèse (H1) est confirmée.

Par ailleurs, on observe au bout des deux dernières années de notre période d'étude une légère croissance de la rentabilité financière et de la rentabilité économique. Ce qui explique que la CAME n'aura pas de difficultés à convaincre les partenaires techniques et financiers pour de nouveaux investissements. Mais il est à noter que la capacité d'auto financement de la CAME suit un rythme de décroissance croissance que lui impose l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation, composante essentielle de la CAF. Ceci invite les dirigeants de la CAME à entreprendre des actions correctives pour contrôler le rythme d'exploitation. Les taux moyens des rentabilités financière, économique, commerciale et sociale sont respectivement de 2,5% ; 3.3% ; 6.1% ; 53%. Tous ces taux de rentabilité sont inférieurs à 10% sauf celui de la rentabilité sociale mais positif et croissant. Nous pouvons dire que la CAME a enregistré de faibles taux de rentabilité économique, financière, commerciale et un fort taux de rentabilité sociale.

L'effet de levier financier est un élément crucial dans l'analyse de l'équilibre financier et de la rentabilité. IL est positif sur toute la période d'étude et prend une allure croissante sur les deux dernières années comme les ratios économique et financier. Par conséquent les dettes de la CAME lui permettent d'augmenter la rentabilité de ses capitaux propres et donc n'aura pas de difficultés à convaincre ses partenaires techniques et financiers pour de nouveaux investissements, nous pouvons affirmer que **la structure financière de la CAME laisse augurer de meilleures rentabilités financières** ; l'hypothèse (H2) est confirmée.

Toutes nos hypothèses étant confirmées, il urge d'apporter des recommandations à la gestion financière de la CAME afin de lui permettre d'augmenter les taux de ces performances financière et économique et d'avoir une plus grande marge de sécurité pour le financement de nouveaux investissement, ce qui favorisera la croissance et le développement de la dite structures et permettra la réduction de la pauvreté.

Paragraphe 2 : Recommandations

La finalité de notre étude sur l'équilibre financier et la rentabilité dans une structure à caractère social, c'est de parvenir à proposer des solutions convenables et efficaces au regard des multiples symptômes qui caractérise les structures à caractère social en général et spécifiquement au niveau de la CAME. A cet effet, nous porterons à l'attention des dirigeants de la CAME des recommandations pour une amélioration des prestations et de la gestion de l'entreprise.

Nos recommandations sont liées à la gestion financière et administrative de la CAME

A- Recommandations liées la gestion financière

L'objectif de cette suggestion est d'assainir d'avantage la gestion en améliorant les agrégats financiers caractéristiques. Cela permettra à la CAME de s'auto développer et d'étendre ses actions sur tout le territoire national pour rester conforme à ses objectifs sociaux.

- Il convient d'améliorer l'équilibre financier de la CAME à travers le placement des disponibilités de l'entreprise sur le marché financier afin de bénéficier des produits financiers, car dégageant une trésorerie nette positive,

- La performance de la CAME, de part sa faible rentabilité, il urge de revoir la politique d'équipement en immobilisation à travers l'analyse de l'efficacité et de l'efficience des dites immobilisations.

- La CAME doit entreprendre des actions correctives pour contrôler le rythme de son cycle d'exploitation pour pouvoir convaincre et rassurer les partenaires et les bailleurs de fonds de sa capacité d'autofinancement.

- La CAME doit revoir son système de gestion de stock pour mieux maîtriser les coûts inhérents et se prémunir davantage contre les ruptures

- Elle doit maîtriser ses charges notamment les coûts d'achats des marchandises en veillant par exemple sur les frais de transit et autres frais accessoires liés à l'achat ou à l'approvisionnement des produits ;

- La CAME doit procéder à des infléchissements du BFR par des mesures de gestion afin d'agir sur chaque composantes (allègement des stocks, réduction du crédit clients et accroissement du crédit fournisseurs).

le contrôle de gestion de la CAME doit élaborer des tableaux de bord précis et bien clairs par département et par service dans lesquels seront regroupés des indicateurs pouvant permettre d'impulser la productivité de chaque service, et vérifier la réalisation des prévisions par service.

B- Recommandations liées à la gestion administrative

Le souci de cette suggestion est d'aider la direction à améliorer la gestion de la CAME. A cet effet il faut :

- satisfaire les multiples exigences de la clientèle dont le nombre est sans cesse croissant ;
- renforcer l'effectif de la CAME surtout les magasiniers et les facturiers pour permettre une satisfaction rapide aux clients;
- construire de nouveaux bâtiments pour l'élargissement du cadre de travail ;
- chercher à se rapprocher de la clientèle par la création des dépôts régionaux
- procéder à une révision des instruments juridiques et administratifs de la CAME par un juriste expérimenté dans l'élaboration des textes régissant les centrales d'achat des médicaments essentiels
- faire un appel à manifester d'intérêt pour renforcer l'Assemblée Générale de la CAME
- susciter l'implication des professionnels de la santé dans les activités de la CAME par l'élaboration d'une convention de collaboration entre la CAME et tous ses partenaires
- définir une politique de l'information au niveau de la CAME et mettre en place de nouveaux outils de gestion de l'information
- acquérir un nouveau logiciel de gestion financière et comptable capable de répondre aux exigences de l'activité pharmaceutique simultanément à la CAME et dans ses dépôts régionaux
- élaborer un dossier de demande de financement à soumettre aux organismes de financement (banques, bailleurs de fonds, Etat...) sur la base d'un outil prévisionnel de la trésorerie

CONCLUSION

L'observation faite au cours de notre stage pratique de trois mois à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME), nous a permis de mieux appréhender la politique de la gestion financière et de la rentabilité de la dite entreprise, après dix-huit années d'exercice a fourni aux populations des villes et des campagnes du Bénin des produits pharmaceutiques de qualité à un prix social.

L'objectif général de notre étude était d'analyser l'équilibre financier de la CAME et sa rentabilité, afin d'épingler les difficultés susceptibles de déboucher sur une défaillance. Après une minutieuse analyse, les résultats sur toute la période d'étude de 2004 à 2008 montrent que l'équilibre financier de la CAME est respecté. Mais une telle situation n'assure pas pour autant la pérennité de l'entreprise, il est alors important de faire une gestion rationnelle des ressources dont dispose la CAME.

Au titre de l'année 2008, le taux de réalisation du budget s'élève à 111,70% pour les charges et 111,02% pour les produits. La CAME a procédé par ailleurs au renforcement des capacités de son personnel en gestion de stocks de médicaments. Les conditions de travail du personnel ont été améliorées et les capacités de stockage étendues aux dépôts de Parakou et de Natitingou.

L'évaluation de la gouvernance et des opérations de la CAME sur la période d'étude ainsi que les différentes observations faites sur les agrégats calculés, relèvent que la CAME jouit **d'une bonne santé financière** et est, avec l'appui des bailleurs de fonds et du Gouvernement, capable encore de performances meilleures. Toutefois, il convient de relever que ses performances risquent d'être compromises si les difficultés persistantes auxquelles la CAME est confrontée à savoir :

- l'absence de contractualisation avec les formations sanitaires,
- l'exiguïté de l'espace actuellement occupé,
- le désordre observé au niveau du système d'approvisionnement et de distribution et
- la non validation des textes réglementaires actualisés, n'est pas vite solutionnée.

Cependant, cette étude a révélé l'existence de quelques insuffisances au nombre desquelles on peut citer entre autres : le manque d'indicateurs financiers et de gestion pour la prise de décisions, une trésorerie très élevée et oisive, les faibles taux de rentabilité dus à l'inadéquation des charges et des produits, le manque d'infrastructures nécessaires au bon

fonctionnement et à la croissance de ses activités, les ruptures de stock pour certains produits. Ces faiblesses, toutefois ne sont pas de nature à remettre en cause le fonctionnement de la CAME mais constituent des sources de manque à gagner non moins négligeables. Aussi avons-nous formulé à l'endroit des responsables de la CAME quelques recommandations qui devraient permettre de corriger ces faiblesses et ainsi d'améliorer davantage la performance avérée de celle-ci. Ce travail ne doit cependant être considéré comme répertoriant toutes les difficultés auxquelles est confrontée cette institution, ni le seul remède aux difficultés et insuffisances qui sont actuellement les leurs. Il constitue une humble contribution à la compréhension de sa situation financière avec quelques approches de solutions qui inspireront les responsables concernés.

Somme toute, cette étude portée sur la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et consommables médicaux est d'une utilité certaine tant pour les responsables que pour les chercheurs en général. Toutefois, elle demeure perfectible et nous sommes conscients de ses éventuelles imperfections ; c'est pourquoi nous sommes ouverts à toutes critiques pouvant permettre de l'améliorer.